ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES 2019

1ER ESTUDI A ANDORRA

MORABANC

iniced
Digital Knowledge

CAMBRA DE COMERÇ
INDÚSTRIA I SERVEIS D'ANDORRA

ÍNDEX

OBJECTIU	04
L'ESTUDI	06
RESULTATS	13

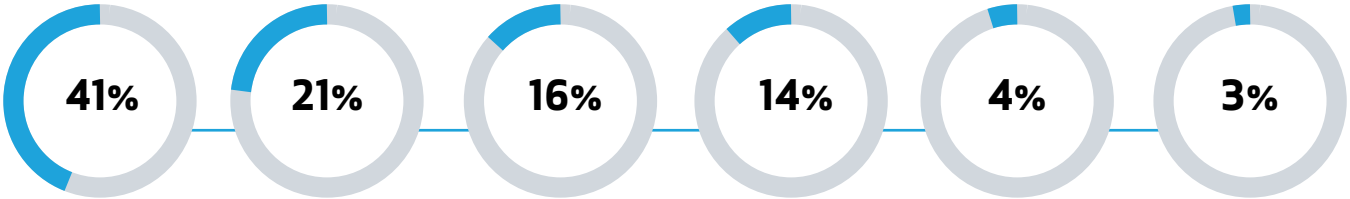
OBJECTIU

Conèixer **l'evolució de l'estadi i del grau de maduresa digital de les empreses** a Andorra a través dels catorze indicadors clau de la Transformació Digital.

L'ESTUDI

SECTORS EMPRESARIALS

A quin sector pertany la teva empresa?



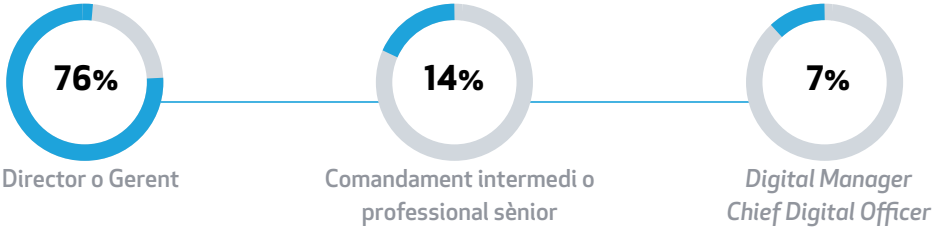
41%	21%	16%	14%	4%	3%
Hostaleria / Serveis turístics	Comerç (roba, calçat, perfumeria, farmàcia o parafarmàcia,...)	Indústria / Energia / Construcció	Tecnologia / Telecomunicacions	Serveis Financers i Assegurances	Serveis professionals col·legiats

L'ESTUDI

100 ENQUESTATS

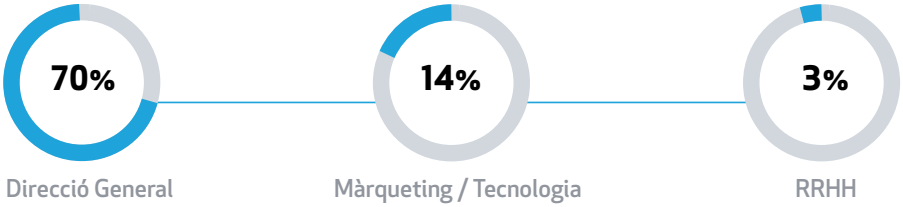
Directius de diferents àmbits en l'organització, amb un grau de responsabilitat mitjà-alt en empreses de diversos sectors i mides que operen al Principat d'Andorra.

Quina de les següents definicions encaixa millor amb el teu lloc de treball?



L'ESTUDI

Des de quina àrea s'ha liderat el projecte de Transformació Digital?



14 INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

1. Full de Ruta Digital
2. Lideratge Sènior del Pla de Transformació Digital
3. Pressupost Dedicat
4. *Agile Organization*

CLIENTS

8. Experiència del Client
9. Omnicanalitat
10. *Customer Engagement*
11. *CRM* per Màrqueting i Suport
12. Estratègia Digital de Producte i Servei

PERSONES

5. Comunicació Interna Digital i Col·laboració
6. *Employer Branding* en Entorns Digitals
7. Formació i Habilitats Digitals

NEGOCI DIGITAL

13. Intel·ligència de Negoci
14. Innovació Digital del Negoci

4 ESTADIS DE LA MADURESA DIGITAL

Estadi	Concepte
BÀSICA *Estadi 1*	Empreses que tenen certes iniciatives digitals diferents, independents i disperses en la companyia.
INICIAL *Estadi 2*	Empreses que comencen a formalitzar algun pla digital en alguna àrea concreta de la companyia.
ESTRATÈGICA *Estadi 3*	Empreses que estan implementant el Pla de Transformació Digital de manera holística i integrada seguint un Full de Ruta.
INNOVADORA *Estadi 4*	Empreses que han desenvolupat el seu negoci digital. Organitzacions àgils innovadores, flexibles, connectades, col·laboratives, obertes i *Data Driven* que s'adapten de forma contínua als canvis.

RESULTATS

1 VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

2 PERSONES

3 CLIENTS

4 NEGOCI DIGITAL

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

La visió i el lideratge de la Transformació Digital des de l'alta direcció té un impacte directe en l'increment de la quota de negoci. En aquest sentit, destaquem com a conclusió principal de l'estudi 2019, que s'estableixen **dos universos d'empreses diferenciats**:

- D'una banda, al voltant del **12% de les empreses estan o han abordat la digitalització** i ja disposen d'un Full de Ruta Digital definida amb un pressupost específic assignat.

- Per l'altre costat, aproximadament, **un 34% de les empreses tenen pensat iniciar un Pla de Transformació Digital en els propers mesos**, tot i que hi ha que destacar com a dada que actualment un 54% de les empreses encara no s'han plantejat definir un Full de Ruta Digital.

01

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

FULL DE RUTA DIGITAL

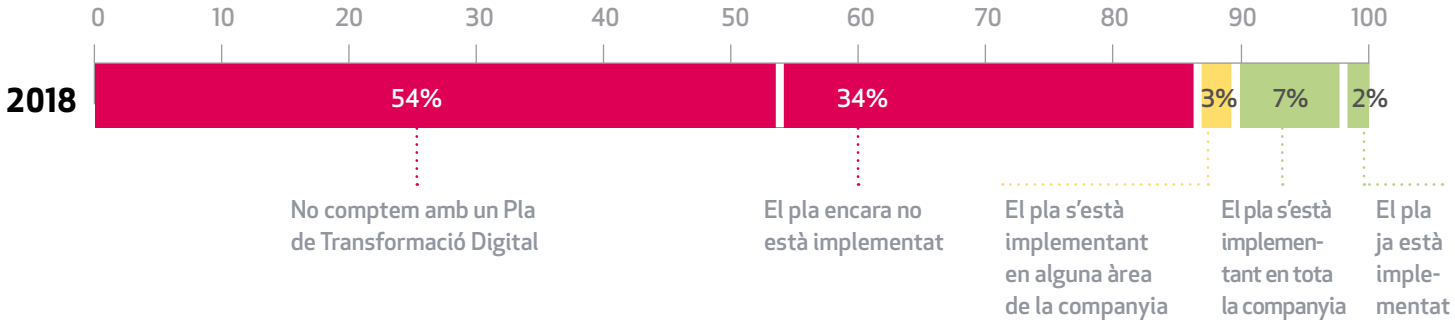
La disposició d'un Full de Ruta que indiqui el camí a seguir és absolutament indispensable per assolir els objectius de transformació.

En aquest primer estudi, el **54% de les empreses manifesten que no tenen un Pla de Transformació Digital definit**.

Així mateix, destaquem que un **12% d'empreses manifesten haver desplegat el Pla de Transformació Digital**, i es troben en diferents fases de maduresa digital.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
FULL DE RUTA DIGITAL

La teva empresa compta amb un Pla de Transformació Digital amb full de ruta definida ?



@ iniced

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

01

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

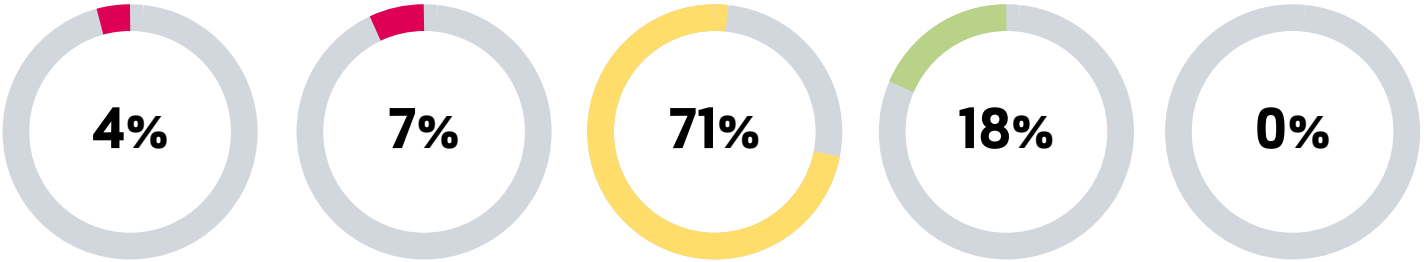
LIDERATGE SÈNIOR DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

El 82% dels enquestats manifesta que la seva empresa no té un Pla de Transformació Digital, no el gestiona ningú o la persona responsable de la seva gestió no té formació especialitzada.

D'altra banda, volem destacar, que el **18% de les empreses ja compten amb perfils amb formació especialitzada** i experiència per afrontar la Transformació Digital de la seva empresa.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
LIDERATGE SENIOR DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

Existeix a la teva empresa la figura del Responsable especialitzat per a coordinar i gestionar el Pla de Transformació Digital?



No tenim un Pla de Transformació Digital

No ho gestiona ningú en concret

Hi ha una persona encarregada, encara que no està especialitzada

Hi ha una persona encarregada i està especialitzada

Tenim diversos líders digitals en posicions clau

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

01

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

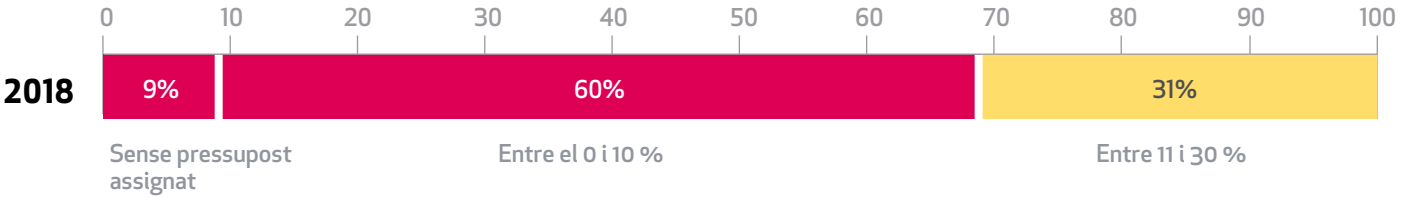
PRESSUPOST DEDICAT

El 9% de les empreses no contemplen cap tipus d'inversió en iniciatives digitals, mentre que **un 60% ja han assignat entre un 1% i un 10% del seu pressupost** en diverses iniciatives.

Cal destacar que **el 31% de les empreses ja estan assignant una part considerable del seu pressupost**, el qual **es situa entre el 11% i el 30%**.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS **PRESSUPOST DEDICAT**

Aproximadament, quin percentatge del pressupost total de l'empresa es destina a tecnologia i altres accions orientades a la Transformació Digital?



Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

01

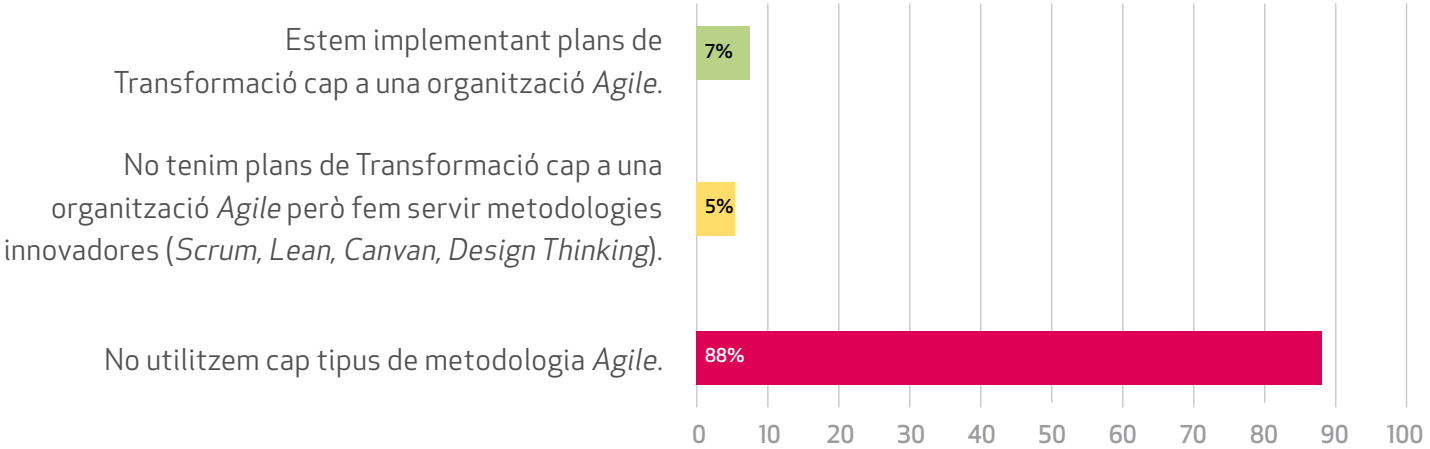
VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

AGILE ORGANIZATION

El **12% de les empreses d'Andorra**, utilitzen metodologies àgils i innovadores en alguns projectes (*Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking)*, o estan implementant passos cap a una organització *Agile*.

Aquest indicador sorgeix en l'estudi per la força amb què les empreses estan considerant que **ser una organització *Agile* és important per consolidar realment tots els projectes de transformació**. Un 7% de les empreses així ho creuen i un 5% ja estan començant a treballar amb aquestes metodologies, mentre que el 88% encara no han iniciat cap iniciativa en aquest sentit.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS *AGILE ORGANIZATION*



Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

PERSONES

La Transformació Digital és una transformació de negoci, que no s'aconsegueix sense l'adequat **focus en les persones per involucrar i empoderarlas activament** en el procés de canvi i d'adopció, amb noves formes de comunicar, treballar, atraure i comprometre al talent.

Les empreses estan abordant iniciatives digitals per millorar la **comunicació interna i el treball en xarxa**, però encara hi ha un 88% de companyies que confirma no tenir cap projecte en marxa.

L'aprofitament dels entorns digitals per a l'***Employer Branding*** continua sent molt baix amb un 87% d'empreses que no tenen cap tipus d'iniciativa al respecte.

A nivell de **formació i coneixements digitals**, el 99% dels enquestats consideren que el 50% dels empleats no té les competències digitals adequades.

02

PERSONES

COMUNICACIÓ INTERNA DIGITAL I COL·LABORACIÓ

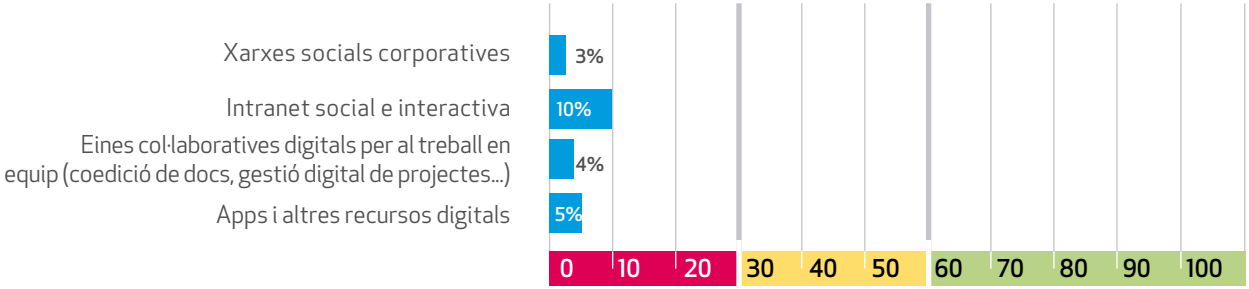
Hi ha una clara aposta per **millorar la comunicació interna innovant les tradicionals intranets cap a *Workplaces*** més socials i interactius. Un 22% afirma estar en aquest procés de canvi.

Apostar pel **treball col·laboratiu en les empreses** a través de **xarxes socials corporatives** (xarxes internes i privades per a empleats), és un tema pendent amb tan sols un 3% de companyies que confirmen disposar d'aquestes plataformes.

Les eines específiques per a **gestió digital de projectes**, compartir i coeditar documents ... són utilitzades per un **4% de les empreses**. L'11% fan servir eines digitals per treballar en equip.

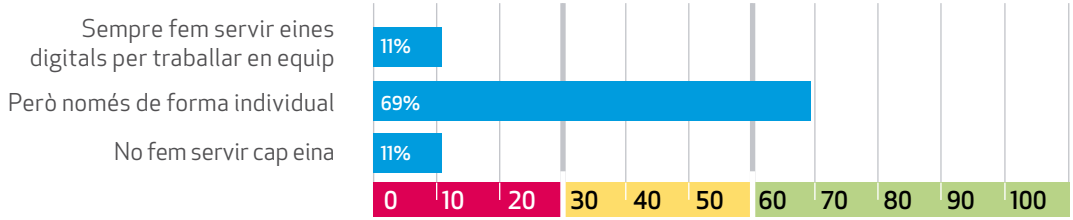
Encara hi ha una **adopció molt baixa** a Andorra (5%) en l'ús d'**Apps digitals** per a gestions internes de comunicació i de RRHH.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
COMUNICACIÓ INTERNA DIGITAL I COL·LABORACIÓ



GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
COMUNICACIÓ INTERNA DIGITAL

Apliques les eines digitals específiques per organitzar el treballs dels equips (*Planner, Trello, Asana, Jira, Canvas…*)?



Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

02

PERSONES

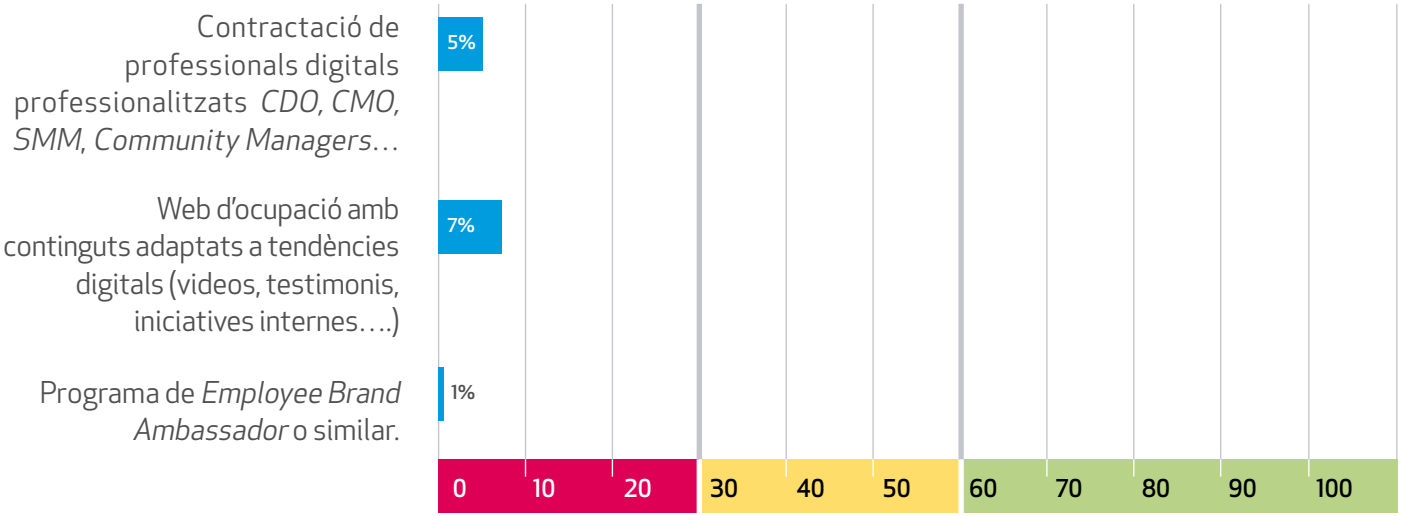
EMPLOYER BRANDING EN ENTORNS DIGITALS

Internet, les xarxes socials i les noves tecnologies estan transformant la manera de comprometre el talent intern i d'atraure el nou talent.

Són necessàries **noves fórmules i estratègies de *Employer Branding*** adaptades a un nou empleat i candidat que ara es mou i interactua en els entorns digitals.

No obstant això, el grau de maduresa digital de les empreses andorranes segons l'ús d'aquestes estratègies, continua sent una assignatura pendent: només un 13% utilitza RRSS per atreure i reclutar talent, **només un 7% està adaptant els seus webs d'ocupació**, i un escàs 1% aprofita el rol dels empleats com a ambaixadors de la marca.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS *EMPLOYER BRANDING* EN ENTORNS DIGITALS



@ iniced

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

02

PERSONES

FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS

Només l'**1% dels professionals entrevistats considera que la seva empresa compta amb la formació adequada de professionals digitals**, entre el 30% i el 50% com a les funcions de *Digital Marketing Manager, Community Manager, Social Media Manager*, Analista Digital.

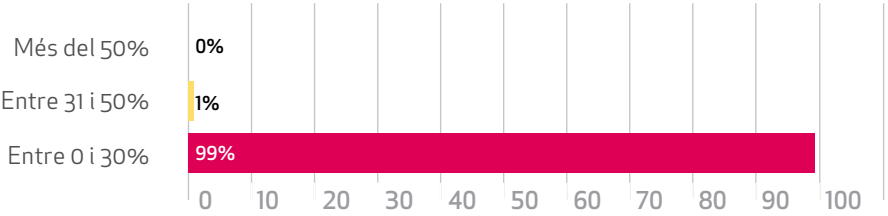
Pel que fa a la formació, el **99% considera que menys del 30% dels seus treballadors tenen la formació adequada en àmbits digitals**.

Només el 4% té plans formatius continuats de coneixements digitals.

Encara estem lluny d'una clara aposta per la **formació i el desenvolupament d'habilitats especialitzades** en disciplines digitals.

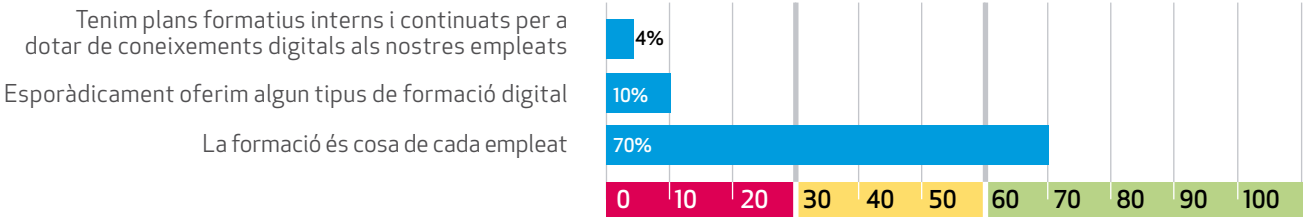
GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS **FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS**

Quin percentatge de treballadors de la teva empresa, independentment del seu departament, consideres que tenen formació adient en àmbits digitals?



GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS **FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS**

Participen els empleats de la teva empresa en entorns virtuals o presencials, interns o externs d'aprenentatge de coneixements, competències i habilitats digitals?



Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

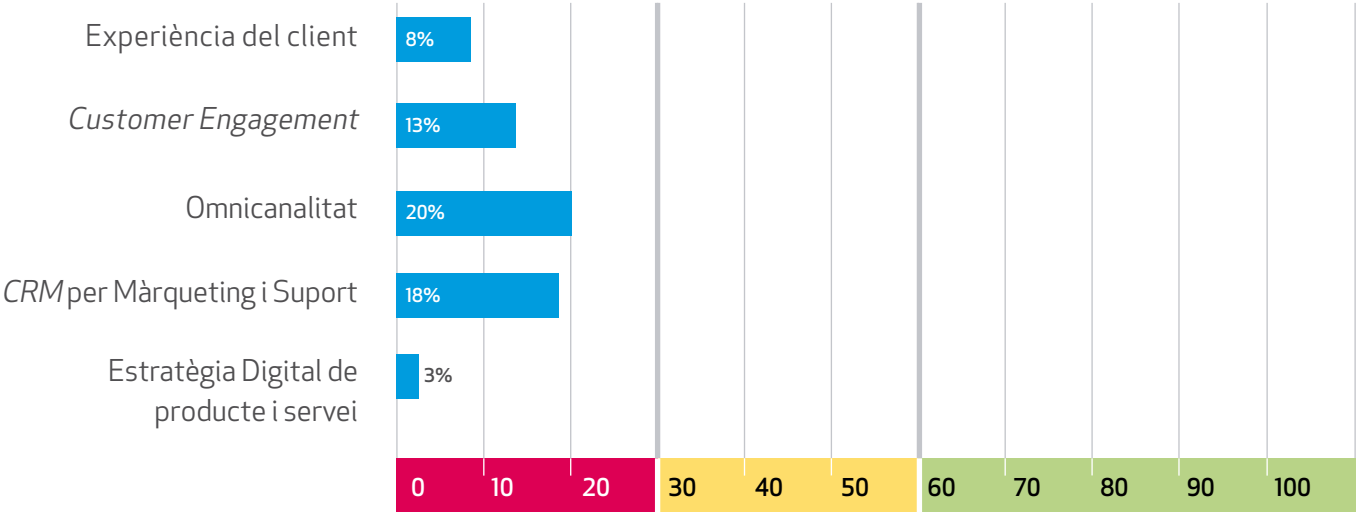
CLIENTS

Mesurar l'experiència del client és el nou centre d'atenció de les empreses, l'indicador és d'un 21%, xifra que contrasta amb qui posa el focus al producte, que és únicament un 3%.

És destacable la importància de les iniciatives orientades a oferir una experiència multicanal, amb un **20% de les empreses** que declaren que ja l'estan desenvolupant.

Finalment, assenyalar que si bé el **4% de les empreses ja realitzen un mínim de 4 accions** dirigides a la relació amb el client, el **92% dels enquestats constata que no realitzen cap** o només una de les accions proposades.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
INICIATIVES DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL A CLIENTS



@ iniced

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS

	2018
El 92 % dels professionals entrevistats estaria realitzant alguna d'aquestes accions digitals.	92%
El 88% solament tindria posada en marxa 1 de les 5 accions en relació als clients en l'àmbit digital.	88%
El 4% de les empreses tenen implementades un mínim de 4 accions de les 5 propostes.	4%
Tan sols el 2% dels entrevistats tenen implementades totes les accions i, per tant, compten amb una Estratègia Integral.	2%

NEGOCIO DIGITAL

La transformació digital impacta de manera definitiva en el model de negoci que l'empresa adopti, bé per l'**ús de noves tecnologies** que estiguin transformant el mercat, o bé per la capacitat de millora de les decisions empresarials gràcies a la **intel·ligència de negoci**.

Les empreses enquestades tenen un ampli recorregut de millora: **un 75% de les empreses no estan adoptant encara cap d'aquestes capacitats de manera gobal**.

Destacar la irrupció de noves tecnologies com ***Blockchain*** **que utilitzen el 1% dels enquestats i la Intel·ligència Artificial un 3% de les empreses**.

04

NEGOCI DIGITAL

INTEL·LIGÈNCIA DE NEGOCI

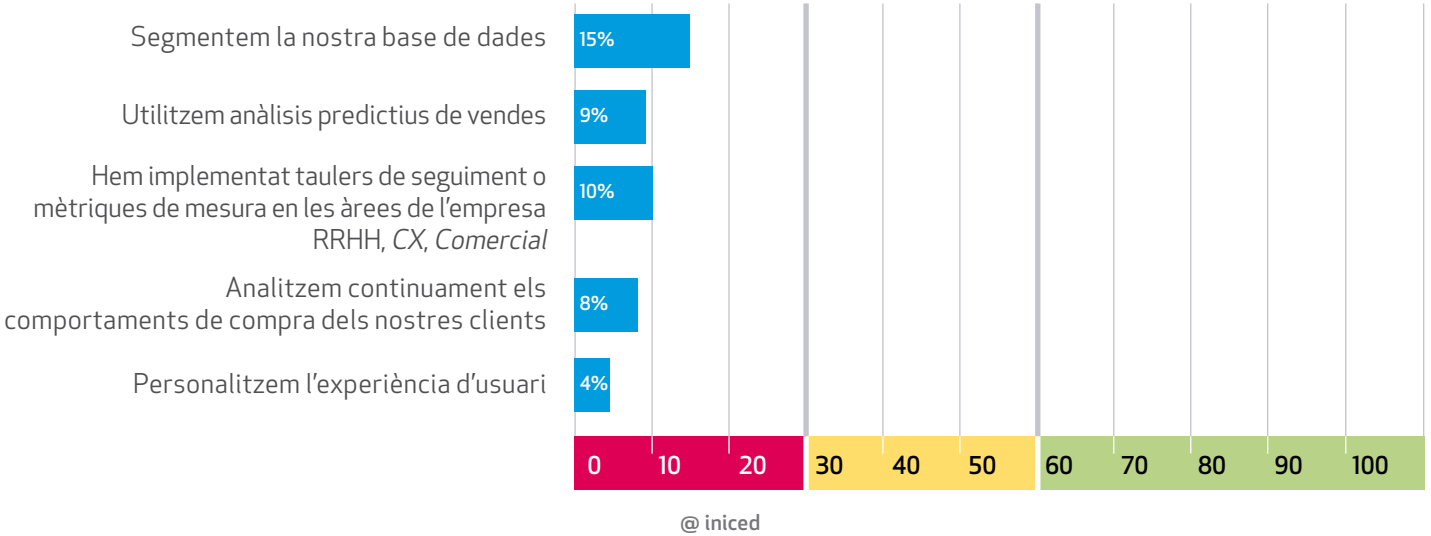
Cada any la tecnologia ens ofereix més possibilitats de recopilació i anàlisi de dades que ens permeten **obtenir avantatges competitius** per l'ús d'estratègies basades en Intel·ligència de Negoci.

No obstant això, el **91% de les empreses no estan utilitzant el *Big Data* i el *Business Intelligence*** per realitzar anàlisis predictius o de comportament del consumidor o per personalitzar l'experiència.

Quant a una **segmentació bàsica de la base de dades de clients** l'apliquen **el 15% de les empreses**, i un 9% utilitzen anàlisi predictiu de vendes.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
INTEL·LIGÈNCIA DE NEGOCI

Quin és el grau d'utilització de l'anàlisi de dades, *Business Intelligence*, *Big Data* en les vostres vendes?

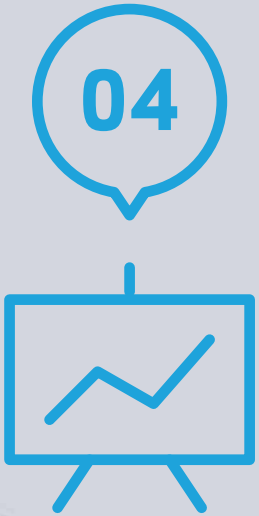


@ iniced

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt



NEGOCI DIGITAL

INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

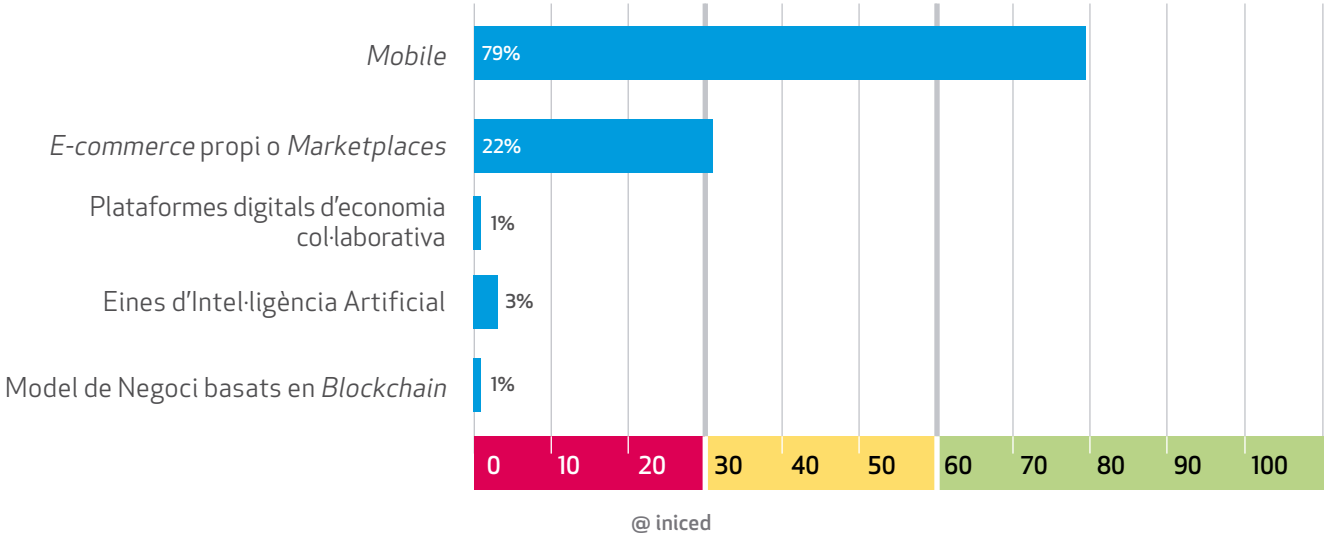
La transformació digital requereix la coordinació de tota l'empresa per **adaptar el model de negoci a les noves estratègies digitals**.

Pel que fa l'adopció d'estratègies tant *mobile* com d'*e-commerce*, **el 79% de les empreses estan desenvolupant estratègies *mobile* i un 22% n'incorporen d'*e-commerce***.

El 41% de les empreses té cura de la seva reputació digital a la xarxa. Només el 4% de les empreses estan implementant noves tecnologies disruptives.

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Podries dir si la teva empresa incorpora alguna de les estratègies de Negoci Digital següents?



@ iniced

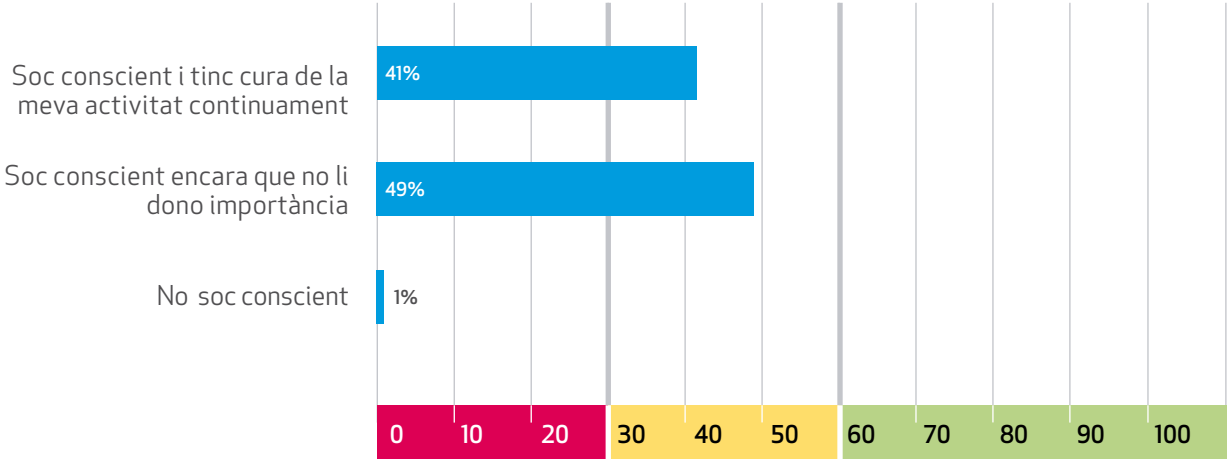
Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Ets conscient de la repercussió que té la teva activitat a la Xarxa per a la reputació digital de la teva empresa?



@ iniced

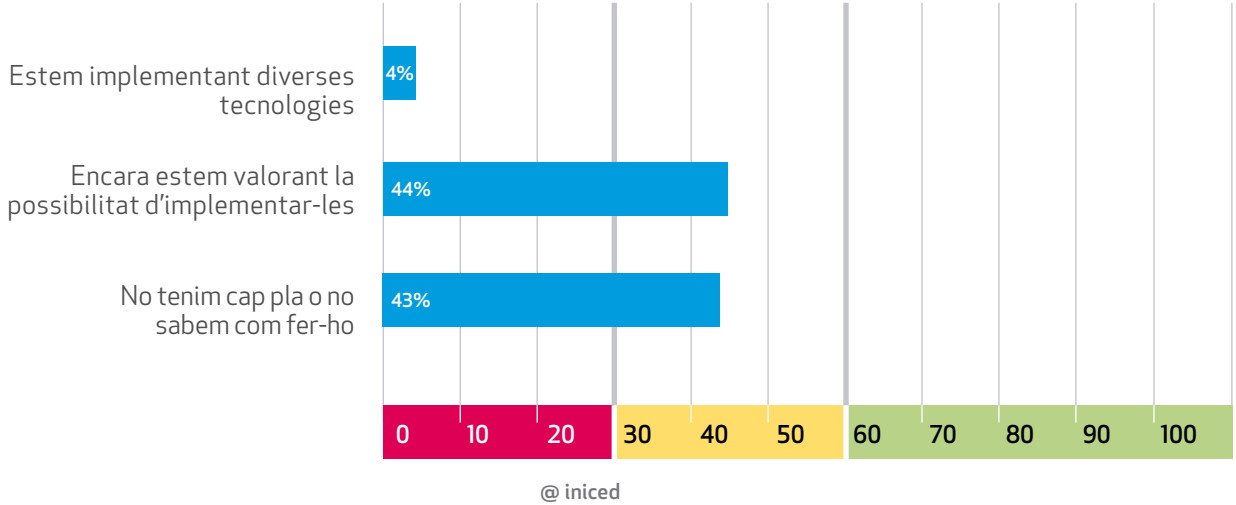
Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS
INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Has identificat les oportunitats que altres tendències poden aportar a l'organització de la teva empresa (*AI*, *IOT*, Realitat Augmentada o Virtual)?



@ iniced

Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt

INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL 2018

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

Nota: 3,5

1. Full de Ruta Digital
2. Lideratge Sènior del Pla de Transformació Digital
3. Pressupost dedicat
4. *Agile Organization*

PERSONES

Nota: 2,1

5. Comunicació Interna Digital i Col·laboració
6. *Employer Branding* en Entornos Digitales
7. Formació i Habilitats Digitals

CLIENTS

Nota: 2,2

8. Experiència del client
9. Omnicanalitat
10. *Customer Engagement*
11. *CRM* per Màrqueting i Suport
12. Estratègia Digital de Producte i Servei

NEGOCI DIGITAL

Nota: 2,1

13. Intel·ligència de Negoci
14. Innovació Digital del Negoci

Aspectes a millorar · Estatus intermedi · Situació adequada

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

- Un 54% de les empreses segueix sense tenir un **Full de Ruta Digital Formalitzada**.
- Un 18% declara tenir líders digitals en posicions clau coordinant el Pla de Transformació Digital.
- Encara el 60% declaren destinar **menys d'un 10% del pressupost a la Transformació Digital** i un 9 % no té pressupost.
- Un 88% de les empreses **no estan implementant plans de transformació cap a una organització *Agile***.

PERSONES

- Al voltant d'un 22% de les empreses aposten per desenvolupar iniciatives digitals per a la **comunicació interna i el treball en xarxa** amb intranets socials i interactives, xarxes socials corporatives, apps...
- Només el 7% de les companyies han adaptat els seus **webs d'ocupació** a les tendències digitals i només un 1% té programa de ***Employee Brand Ambassadors*** en l'àmbit digital.
- El 99% dels enquestats consideren **que almenys el 30% dels seus empleats no té les competències digitals adequades**.

CLIENTS

- **Un 8% de les empreses segueixen sense realitzar accions digitals** en relació amb el client i un 4% tenen ja una estratègia de clients amb almenys 4 de les 5 niciatives digitals propostes. **Tan sols un 2% té una Estratègia Integral de Client**.
- El **18% de les empreses utilitzen el *CRM* com a eina de màrqueting i suport**.
- **El 20%** de les empreses declaren realitzar iniciatives de omnicanalitat.

NEGOCI DIGITAL

- **El 79%** de les empreses estan incorporant estratègies *mobile*.
- Tan sols un **22% de les empreses** realitzen iniciatives relacionades amb **l'*e-commerce* o els *market places***. És un indicador que no acaba d'enlairar.
- **El 91%** de les empreses **no estan utilitzant el *Big Data* i *Business Intelligence*** per generar negoci.

2,8

(Valoració sobre 10)

ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES D'ANDORRA

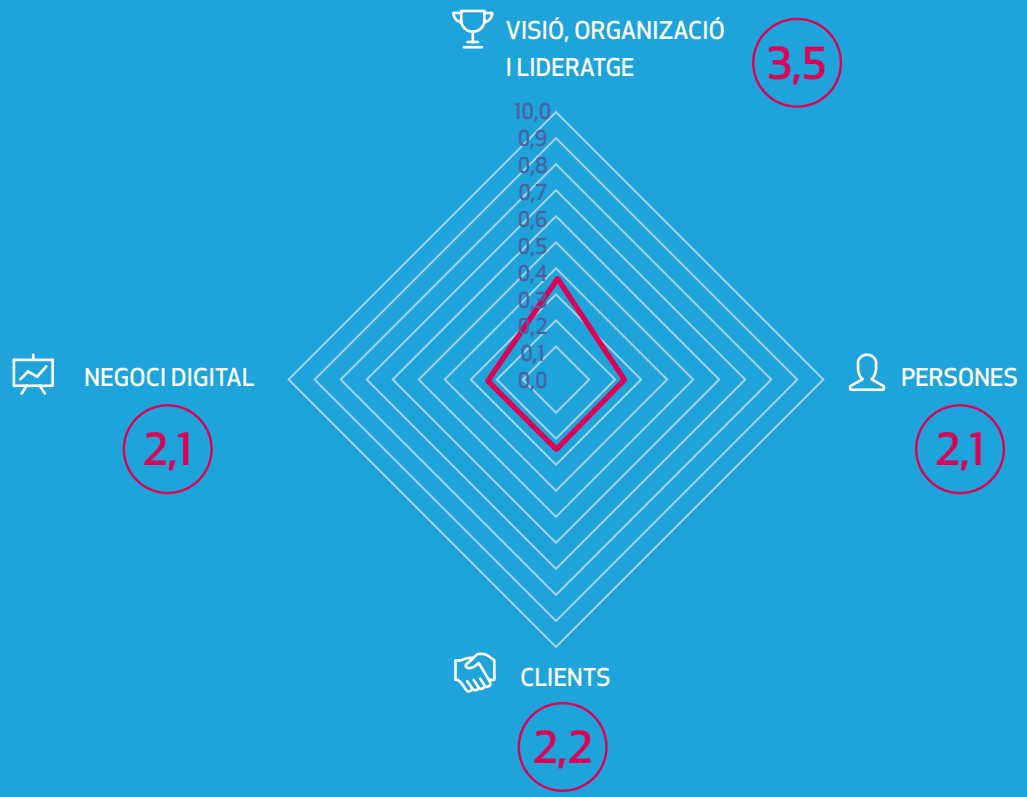
A nivell global, les empreses d'Andorra suspenen en Transformació Digital, obtenint **una nota de 2,8 sobre 10 punts**.

Dir que **a Espanya** el resultat de **2018 es va situar en el 4,1 i l'any 2017 era al 3,7**.

El **81% de les empreses d'Andorra** actualment **es troba en un estadi Bàsic o Inicial de la Transformació Digital**. Tan sols el 19% de les empreses enquestades estan ubicades als estadis 3 i 4 corresponents a les empreses Estratègiques i Innovadores, respectivament.

Sens dubte, els **dos aspectes prioritaris** a treballar són, d'una part la **visió i l'establiment d'un Pla i un Full de Ruta holística** i amb pressupost assignat per tenir èxit en la Transformació Digital de les empreses. I per una altra banda, la **formació adequada de la plantilla en competències, coneixements i habilitats digitals**.

ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES D'ANDORRA



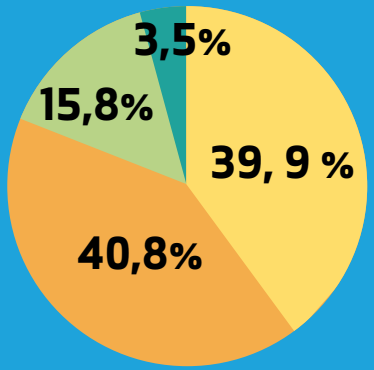
@ iniced

4 ESTADIS DE LA MADURESA DIGITAL

Estadi	Concepte	% Empreses
BÀSIC (1-2)	Empreses que tenen certes iniciatives digitals diferents, independents i disperses a la companyia.	**39,9%**
INICIAL (3-4)	Empreses que comencen a formalitzar algun pla digital dins alguna àrea concreta de la companyia.	**40,8%**
ESTRATÈGICA (5-6)	Empreses que estan implementant el Pla de Transformació Digital de manera holística i integrada seguint un Full de Ruta.	**15,8%**
INNOVADORA (7-10)	Empreses que han desenvolupat el seu negoci digital. Organitzacions àgils innovadores, flexibles, connectades, col·laboratives, obertes i *Data Driven* que s'adapten de forma contínua als canvis.	**3,5%**

4 ESTADIS DE LA MADURESA DIGITAL

2018



BÀSIC

INICIAL

ESTRATÈGICA

INNOVADORA

AGRAÏMENTS

Directors de l'Estudi

Ignasi Martin

Fernando Ramoneda

Joana Sánchez

Pilar Escaler

Director tècnic

Alejandro Saavedra

Col·laboradors

Jessica Reynoso

Anna Canals

Stella Canturri

Loles Sarget

MORABANC

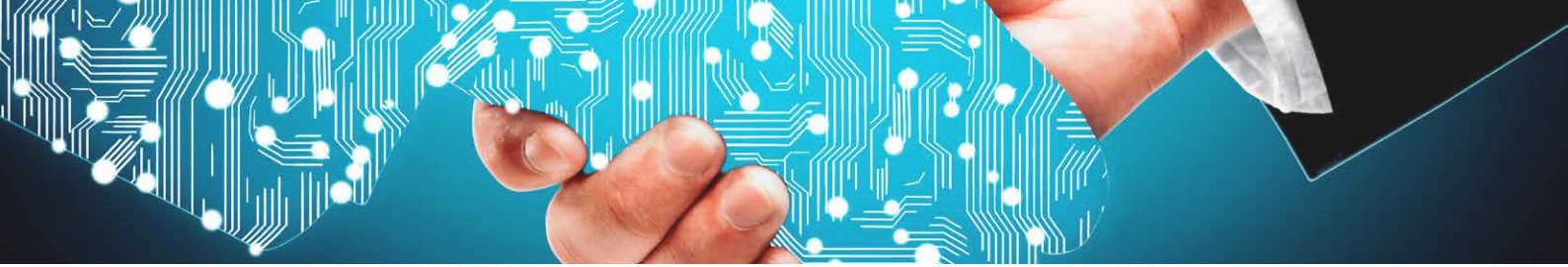
ignacio.martin@morabanc.ad

iniced
Digital Knowledge

framoneda@iniced.com

CAMBRA DE COMERÇ
INDÚSTRIA I SERVEIS D'ANDORRA

pilar@ccis.ad



iniced
Digital Knowledge

Your digital strategy partner

Acompanyem a organitzacions i negocis en el seu proces de transformació digital.

SEU CENTRAL ANDORRA
Av. Princep de Benlloch 26-30 ,
2º P24
Andorra la Vella
AD 500 Andorra

SEU BARCELONA
C/ Rambla de Catalunya, 33, 1º 1ª
Barcelona 08007

SEU MADRID
C/ Velázquez, 57,
entreplanta izqda.
Madrid 28001

SEU BOGOTÁ
Carrera 14 # 76-39 Ofl 401 B,
Colombia

ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES

1ER ESTUDI A ANDORRA

MAIG 2019

Imatges: pexels.com
Icones: Graphic Burger | Signergia
Metodología íncipy

LICENSE CREATIVE COMMONS: **CC BY NC ND**
Està permesa la descàrrega i distribució lliure sota atribució.
No està permès l'ús comercial ni la modificació de l'obra.

MORABANC

iniced
Digital Knowledge

CAMBRA DE COMERÇ
INDÚSTRIA I SERVEIS D'ANDORRA

Amb la col·laboració de:

íncipy | your digital strategy partner