



INCIPY

DIGITAL DISRUPTION  
PARTNER

# ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL DE LAS EMPRESAS

5º ESTUDIO EN ESPAÑA

(2021 - 2022)



En esta quinta edición del estudio nos encontramos, de nuevo, con un aprobado justo en Transformación digital para las empresas en España. Sin ninguna duda, la crisis del COVID-19 ha impulsado los procesos de Transformación digital pero está costando acelerar.

Seguimos analizando los cuatro vectores que funcionan como palancas de la transformación digital: **Estrategia Digital**, **Customer Centric**, **Digital Business** así como **Personas y Cultura**.

# ÍNDICE

*Este es un ebook interactivo. Puedes pulsar en los bloques para desplazarte o bien pasar página.*



## OBJETIVO

Qué queremos conseguir



## EL ESTUDIO

Cómo lo hemos realizado



## RESULTADOS

Qué han contestado



## CONCLUSIONES

Qué hemos aprendido



## AGRADECIMIENTOS Y CONTACTO

Quién hay detrás del estudio y cómo contactar con nosotros.



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Información visual de acceso rápido.



# Resumen ejecutivo

El objetivo del estudio es **medir el grado de Madurez digital** de las empresas en España, así como, la evolución de sus estadios a lo largo del tiempo, en base a los catorce indicadores clave de la **Transformación digital**.

Entendemos la Transformación digital como una **reorientación holística de la organización hacia un modelo Customer centric**, con una relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente (externo e interno) así como un modelo data driven de **innovación permanente**. Es una transformación del modelo de negocio pero que no se consigue sin una transformación cultural.

En esta edición, hemos incorporado dos nuevos indicadores clave como son **Gestión data driven** y **Customer engagement** así como modificado los indicadores de **Excelencia operacional** e **Innovación digital** para adaptarnos al momento actual.

Los resultados del mismo, reflejan cómo las empresas que operan en España, siguen impulsando la definición e implementación de sus estrategias de Transformación Digital para el 2022 por el impacto generado por la pandemia del COVID-19, aún así no hemos crecido respecto al año anterior, en parte por el retraso en la llegada de los fondos Next Generation EU.

La principal conclusión es que las empresas seguimos con un aprobado justo en Madurez digital, incluso con un pequeño retroceso en la mayor parte de indicadores y estadios de madurez (Básica, Inicial, Estratégica e Innovadora-Disruptiva). Pero hemos identificado una **clara apuesta de los comités ejecutivos de las empresas hacia la Estrategia digital** como reflejo del Liderazgo transformador claro impulsor del uso de nuevas tecnologías y así como de la gestión del cambio.

01



## El estudio

Directivos de diferentes ámbitos en la organización, con un grado de responsabilidad medio-alto en empresas de diversos sectores y tamaños que operan en España.

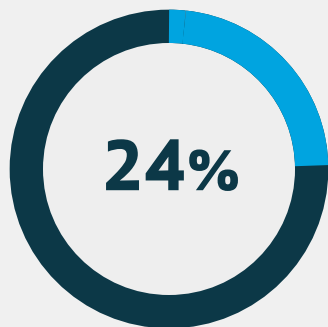
**330**

ENCUESTADOS

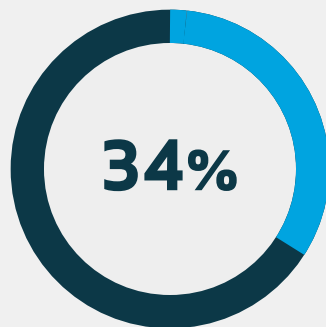




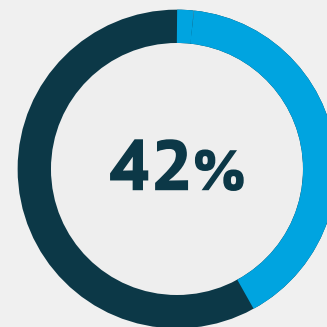
**G1** | ¿Cuál de las siguientes definiciones encaja mejor con tu puesto de trabajo?



Presidente / Founder /  
CEO / Director General



Director / C-level (CDO,  
CMO, CTO, CIO...)



Mando intermedio  
(Marketing, RRHH, IT, Ventas...)

DATOS 2021



# 14 INDICADORES CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## Estrategia Digital

1. Liderazgo transformador.
2. Hoja de ruta digital.
3. Gestión data driven.
4. Excelencia operacional.



## Digital Business

9. Modelos de Negocio digital.
10. Innovación digital.



## Customer Centric

5. Experiencia del cliente.
6. Omnicanalidad.
7. Customer intelligence.
8. Customer engagement.



## Personas y Cultura

11. Digital workplace, flexwork y comunicación interna.
12. Digital employer branding.
13. Mindset y talento digital.
14. Agile organization.





### Estadio 1 BÁSICA

Empresas que tienen ciertas iniciativas digitales diferentes, independientes y dispersas.



### Estadio 2 INICIAL

Empresas que han iniciado la implantación de planes digitales en algunas áreas de la compañía, pero todavía no de una forma integrada y gestionada.



### Estadio 3 ESTRATÉGICA

Empresas que están implementando el plan de Transformación digital de forma holística e integrada con orientación Customer centric.



### Estadio 4 INNOVADORA - DISRUPTIVA

Empresas que han desarrollado su negocio digital o son plataforma digital. Organizaciones ágiles, innovadoras, flexibles, conectadas, colaborativas, abiertas y data driven que se adaptan de forma continua a los cambios.



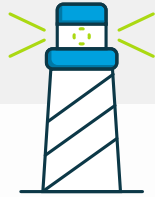


03

# Resultados

# ÍNDICE DE RESULTADOS

*Este es un ebook interactivo. Puedes pulsar en los bloques para desplazarte o bien pasar página.*



1

**Estrategia Digital**



2

**Customer Centric**



3

**Digital Business**



4

**Personas y Cultura**



# 1. Estrategia digital

El liderazgo de la Transformación digital sigue siendo el indicador clave de la Madurez digital, alcanzando la mayor calificación para las empresas en España.

- 1.1 Liderazgo transformador:** ¿Impulsamos la estrategia digital desde la alta dirección con un estilo de liderazgo transformador que entiende las necesidades del nuevo contexto digital- disruptivo y consigue cambios potenciando la colaboración, agilidad y experimentación?
- 1.2 Hoja de ruta digital:** ¿Desplegamos un plan de Transformación digital holístico a medio plazo que nos indica la dirección, los proyectos, la priorización y los recursos?
- 1.3 Gestión data driven:** ¿Gestionamos, visualizamos y decidimos en base a datos de negocio, industria, cliente o empleado? ¿Identificamos en todas las áreas sus principales insights y empoderamos a nuestros equipos para usarlos?
- 1.4 Excelencia operacional:** ¿Tenemos un alto grado de digitalización y automatización de los principales procesos en toda la organización?



## 1.1 Liderazgo transformador

**El liderazgo de la Transformación digital desde la alta dirección tiene un impacto directo en el éxito de la transformación de la compañía.**

Este año nos encontramos con una clara reducción de las empresas que no cuentan con un Liderazgo transformador, pasando del **21%** en 2020 al **15%** en 2021. Por el contrario, solo el **14%** de las compañías disponen de una Oficina de transformación digital y en el **41%** son los CEOs junto al comité de dirección quien impulsa el proceso.

Un claro avance en la Transformación digital, gracias al impulso y compromiso de los líderes, fundamental para el desarrollo de los equipos y el despliegue de los proyectos alineados con la estrategia.

Cabe destacar este año que el **85%** de las empresas apoyan con un Liderazgo transformador desde la alta dirección el proceso de Transformación digital.



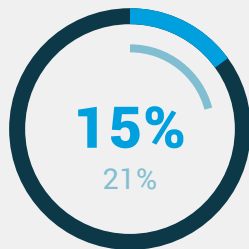
85%

*Apoyo y compromiso  
de los líderes con la  
Transformación digital*

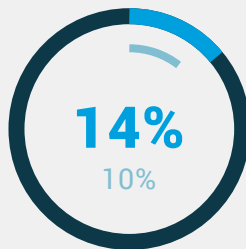


### G3 | Liderazgo transformador

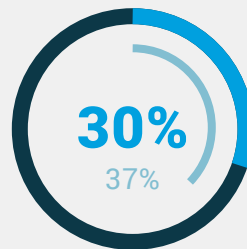
**Sin gestión**  
Nadie gestiona la  
Transformación digital



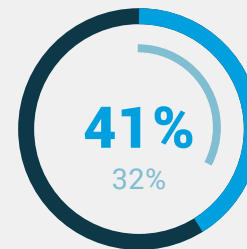
**Liderazgo**  
Existe una oficina digital que  
impulsa la Transformación  
digital



**Liderazgo senior**  
Existe un responsable  
senior o CDO que lidera la  
Transformación digital



**Varios líderes**  
El CEO y comité de dirección  
impulsan la Transformación  
digital



2021  
2020



## 1.2 Hoja de ruta digital

La existencia y desarrollo de una Hoja de ruta que indique el camino a seguir (con los proyectos, la priorización y los recursos) es **indispensable para alcanzar los objetivos de Transformación digital.**

Pero a pesar de que el **73%** de las empresas afirman disponer de una Hoja de ruta digital, nos encontramos con un incremento de las empresas que manifiestan no tenerla totalmente definida pasando del **19%** al **27%** este año.

En el otro extremo, al incrementar la implicación desde la alta dirección, se ha ampliado el número de empresas que están en pleno proceso de implementación de su Hoja de ruta para la Transformación digital y solo el **5%** considera que su plan está totalmente implementado y funcionando frente al **15%** del estudio anterior.

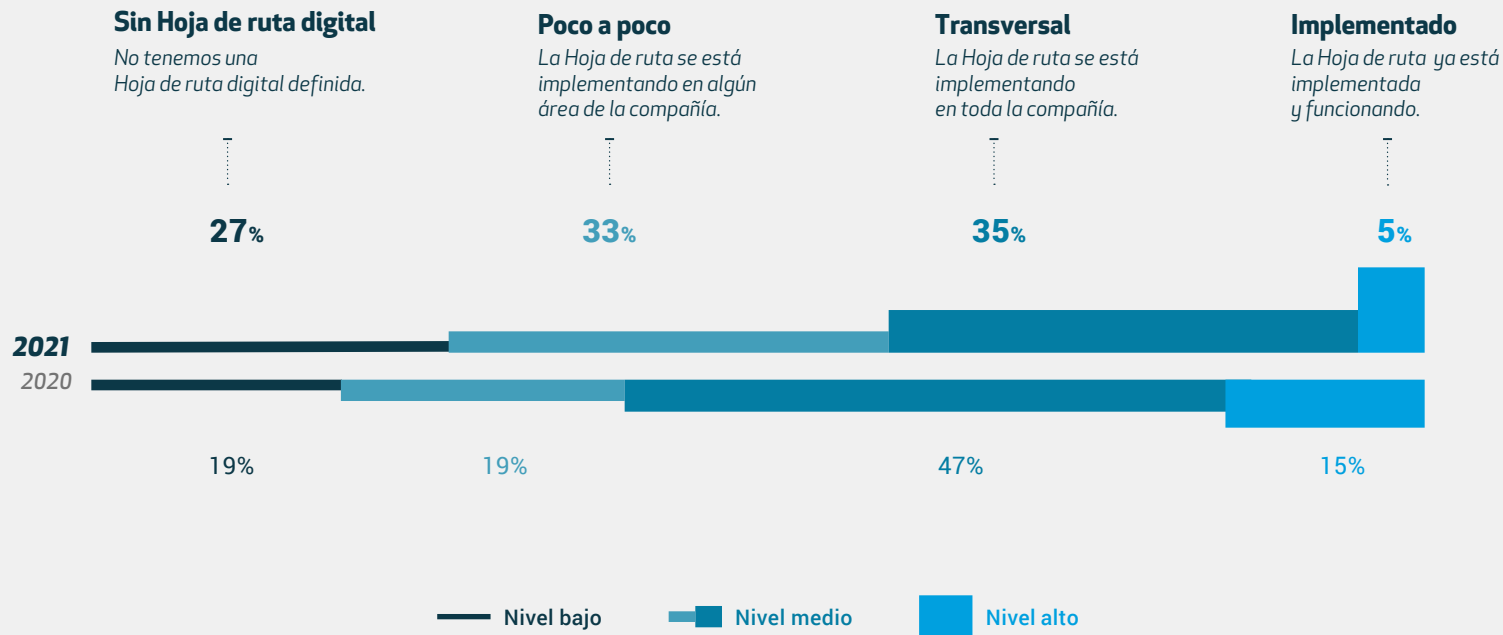


73%

Tienen una Hoja  
de ruta digital



## G4 | Grado de Madurez digital según Hoja de ruta digital



## 1.3 Gestión data driven

Entendemos la Transformación digital también como una Transformación data driven, es decir como **la reorientación holística de toda la organización para gestionar, visualizar y decidir en base a datos de negocio, industria, cliente o empleado**; identificando sus principales insights y empoderando a sus equipos para usarlos. Hemos incluido este nuevo indicador a partir de esta edición 2021-2022 del estudio.

Los resultados de este estudio reflejan cómo las empresas han despertado en su necesidad de realizar gestión data driven, un **68%** de los encuestados afirman estar gestionando en base a datos o desplegando planes para hacerlo.

Cabe destacar que el **22%** de las empresas ya han podido integrar globalmente sus datos siendo el dato el foco de todas sus decisiones. Pero de éstas, sólo el **8%** están desplegando modelos avanzados de analítica predictiva - machine learning -.

El dato es utilizado principalmente para la toma de decisiones en Ventas, **74%** y para el Diseño de productos o servicios, **56%** de las empresas.



68%

*ya ha desplegado planes  
de Transformación  
data driven*





### G5 | Grado de Madurez data driven

Tenemos conciencia del dato pero los datos **no están integrados**

32%

Tenemos **estrategia data** en una o dos áreas de la empresa

24%

Tenemos un **plan de Transformación data driven** global de la empresa

22%

**El dato es el foco** de la toma de decisiones de toda la compañía

14%

Trabajamos modelos avanzados de **analítica predictiva y machine learning**

8%



### G6 | Aplicación del business intelligence, big data y la inteligencia artificial



DATOS 2021



## 1.4 Excelencia operacional

Con este nuevo indicador que evoluciona al de ediciones anteriores (Presupuesto dedicado), hemos querido recoger la necesidad de integrar en la Estrategia digital y Hoja de ruta, **todos los procesos de todas las áreas de la compañía.**

Es el momento de abordar la automatización adicionalmente a la digitalización.

La implantación de RPA (automatización robótica de procesos) va a crecer exponencialmente en los próximos años, a pesar de que tan solo el **4%** de las empresas indican que están aplicándola. Sólo el **15%** manifiestan tener digitalizados todos sus procesos.

**La Excelencia operacional tiene un largo camino por recorrer.**



Sólo el

4%

aplica automatización  
robótica (RPA)  
de procesos



## G7 | Grado de Madurez Digital en función de la digitalización de procesos

Existen iniciativas de digitalización de procesos

33%

Existe un plan de digitalización de procesos en una o dos áreas de la empresa

25%

Existe un plan de digitalización de procesos global de la empresa

23%

Todos nuestros procesos están digitalizados

15%

Aplicamos automatización robótica (RPA) de procesos

4%



2021



## 1.5 Fondos Next Generation EU

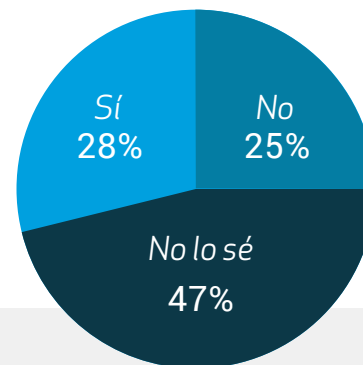
La UE ha puesto en marcha Next Generation EU, un programa de recuperación dotado con **750.000 millones de €** con el objetivo de impulsar el crecimiento económico de sus Estados miembro.

En los tres años 2021-2023, **España podrá recibir transferencias del programa Next Generation EU por un importe máximo de 71.604 millones de €**, a través dos grandes instrumentos de inversión: el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), que aglutinará hasta 59.168 millones de euros, y el React-EU, que sumará hasta 12.436 millones de euros.

El **28%** de las empresas han indicado que solicitarán dichos fondos y el **47%** lo está estudiando, por lo que entendemos qué parte de las inversiones en Transformación digital van a ser financiadas con estos fondos MRR siendo, sin ninguna duda, un gran acelerador digital 2022.



*¿Vais a solicitar fondos europeos para financiar la Transformación digital de la empresa?*



## 2. Customer centric

**Las empresas que están liderando el mundo digital son, esencialmente, Customer centric.** Este estudio revela que las empresas españolas no terminan de desarrollar los indicadores que componen este importante vector:

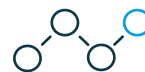
- 2.1 Experiencia de cliente:** ¿Trabajamos para tener una experiencia única, coherente con nuestra promesa de marca? ¿La gestionamos para mejorarla con indicadores clave de experiencia?
- 2.2 Omnicanalidad:** ¿Tenemos todos los canales integrados de manera que los usuarios pueden utilizarlos indistintamente, en cualquier momento del proceso y lugar, proporcionando una experiencia única y «sin costuras»?
- 2.3 Customer intelligence:** ¿Utilizamos los datos provenientes del comportamiento de los clientes en todos los canales y disponemos de la capacidad analítica para interpretarlos y utilizarlos en personalización?
- 2.4 Customer engagement:** ¿Disponemos de una marca que transmita nuestros valores y posicionamiento? ¿Disponemos de una estrategia de contenidos acorde a la marca que nos permite tener una relación creíble, inclusiva y continuada con los clientes que sean parte de la experiencia?



## 2.1 Experiencia del cliente

A pesar de que la experiencia del cliente se ha convertido en el indicador clave de la Transformación digital, y no solo por el incremento del ratio de retención o repetición de compra, sino porque es la forma de entender la nueva demanda de productos y servicios así como de los cambios en el comportamiento de los clientes. Sólo un **27% de las empresas encuestadas afirman disponer de una estrategia global de Experiencia de cliente.**

El grado de Madurez digital de este indicador de **4,4 puntos sobre 10** ha permanecido estancado y sin alcanzar el aprobado. Lo que también se puede evidenciar al ver que el **78%** de las empresas miden el ratio de satisfacción de cliente, pero solo **27%** dispone y gestiona a través de indicadores con NPS, CES o Customer Journey map de diferentes tipologías de clientes y en sus diferentes canales.



# 27%

*de las empresas tienen  
una estrategia global de  
Experiencia de cliente*



## 68 | Grado de Madurez digital según la gestión de la **Experiencia de cliente**



**2021**



## 2.2 Omnicanalidad

**Se va incrementando el número de canales que las empresas ponen a disposición de sus clientes.** La mayoría de ellos sigue siendo de atención al cliente con formularios de contacto o espacio para preguntar o resolver incidencias.

El **60%** de las empresas afirman poder ofrecer una experiencia omnicanal entendida como que se puede iniciar el contacto en un canal y terminarlo en cualquier otro sin interrupciones o saltos para el cliente.

El principal canal de relación con el cliente sigue siendo el mail pero hay que destacar el impulso del canal whatsapp que ha aparecido como canal superando a las redes sociales.



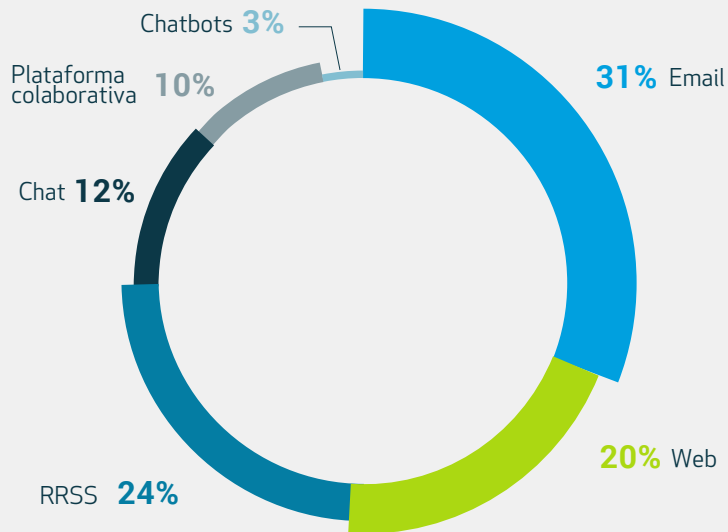
40%

*de las empresas no ofrecen una experiencia omnicanal y sin costuras*

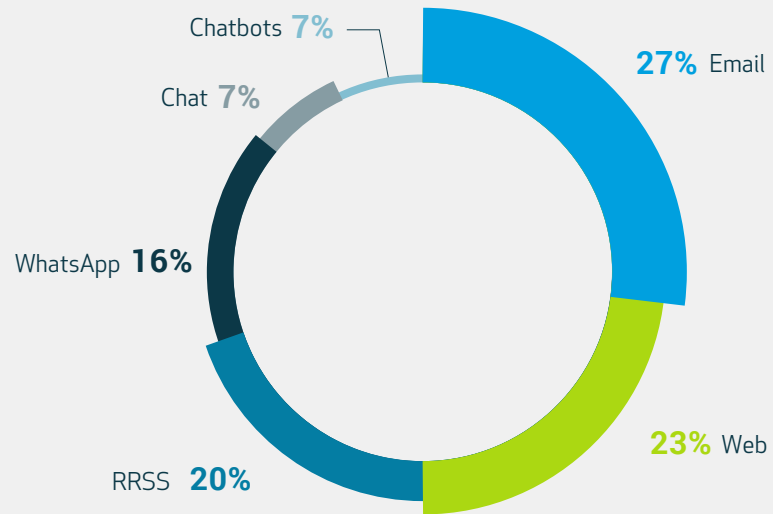




### G9 | Grado de Madurez digital según Omnicanalidad



2020



2021



## 2.3 Customer intelligence

A lo largo de este estudio, ya se ha mencionado que la **Transformación digital será basada en datos o no será**. En relación al cliente no podría ser de otra manera. **Los datos sobre el comportamiento del cliente en los distintos canales, su interrelación, su interpretación y su puesta en contexto son clave para ser Customer centric**.

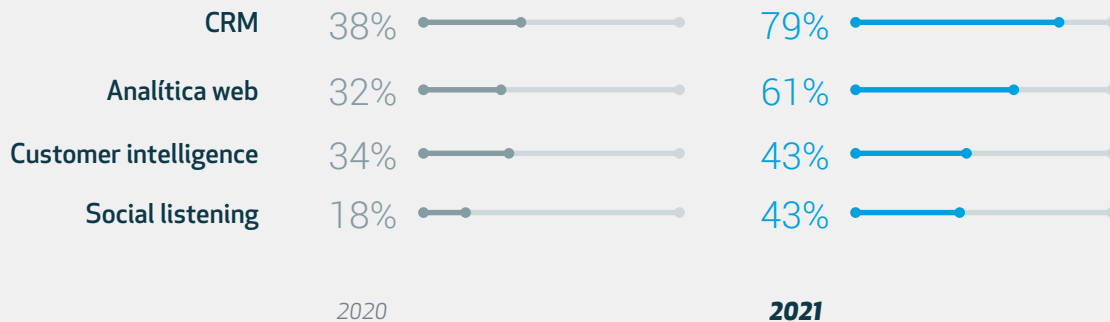
Por los datos de las empresas encuestadas podemos afirmar que **ha habido un gran esfuerzo durante el año** en avanzar en la disposición de datos sobre el cliente, incrementándose considerablemente las empresas que disponen de CRM.

La personalización que nos permite el conocimiento del cliente a través de los datos que recogemos, se utiliza sobre todo en la comunicación.



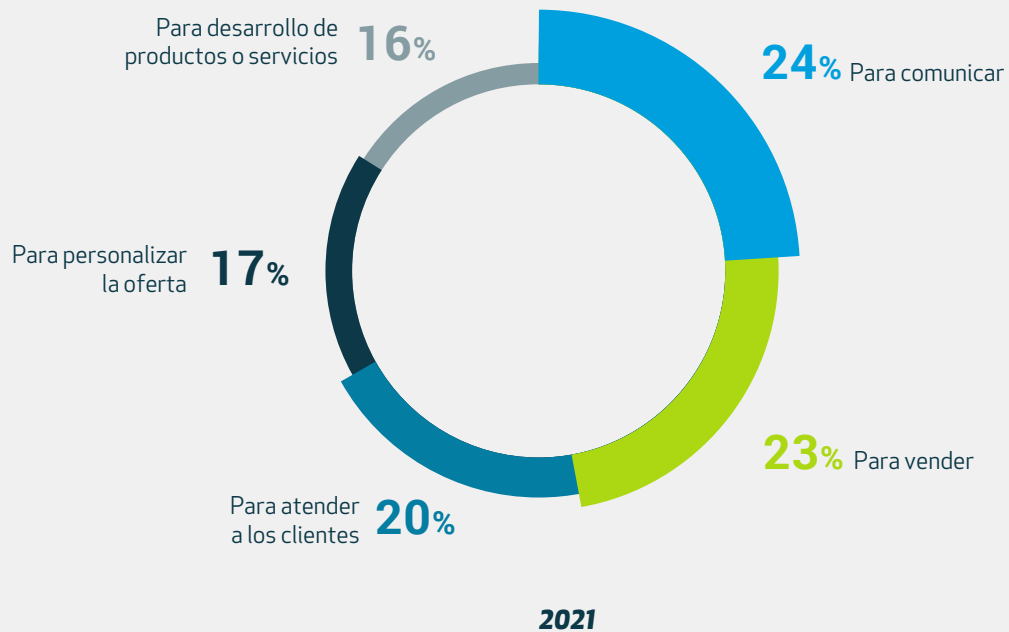


### G10 | Grado de madurez según la gestión Customer Intelligence





### G11 | Uso de la personalización por segmentos de cliente



## 2.4 Customer engagement

Las personas buscamos marcas atractivas, coherentes, con personalidad conferidas por atributos como la **sostenibilidad, la confianza, el reconocimiento, la credibilidad**, etc. que en un mundo digital son el mejor vendedor. Hemos incorporado este nuevo indicador a partir de esta edición 2021-2022 del estudio.

Las empresas que operan en España entienden que la relación con el consumidor y clientes pasa por disponer un branding adecuado y una estrategia de contenidos acorde al mismo, siendo el único indicador del vector **Customer centric que aprueba y se acerca 6**.

Pero también es cierto que falta mayor consistencia en mantener una relación con los clientes basada en intereses mutuos, donde la empresa aporta valor por su expertise o por su capacidad de generar contenidos de valor; solo el **47%** de las empresas manifiestan disponer de una estrategia en este sentido.



53%

*de las empresas han incrementado la inversión en contenidos y en comunicación durante la COVID*

## G12 | Grado de Madurez digital según la gestión **Customer engagement**

¿Tenéis una estrategia de contenidos creativos que responde a los intereses del cliente?



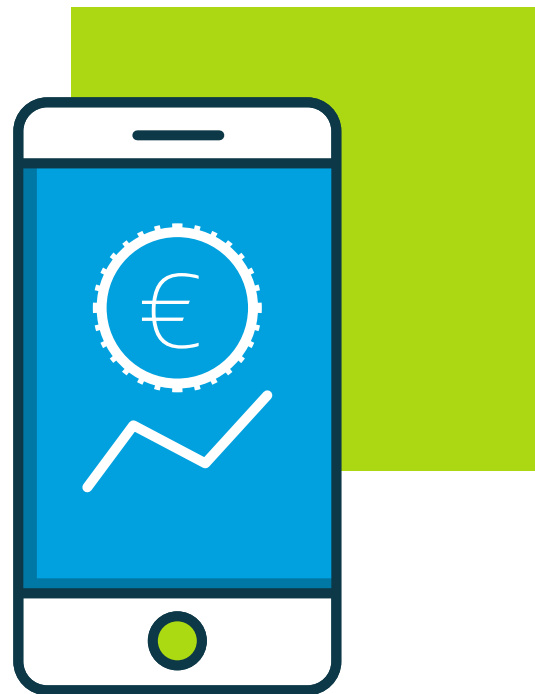
2021

## 3. Digital business

**La Transformación digital impacta de manera definitiva en los modelos de negocio de las empresas.** Las oportunidades que tenemos tanto por el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la forma de ofrecer o comercializar los productos o servicios, como por los nuevos comportamientos del consumidor, impactan en la adaptación o innovación del modelo de negocio.

**3.1 Modelo de negocio digital:** ¿Hemos digitalizado nuestro modelo de negocio tradicional utilizando nuevas tecnologías (plataforma ecommerce, plataforma de pago por uso o suscripción, App, RV...)? ¿Hemos desarrollado nuevas soluciones digitales para el cliente a través de nuevas tecnologías?

**3.2 Innovación digital:** ¿Trabajamos periódicamente con metodologías o estrategias de innovación para incorporar de manera permanente la disrupción de las nuevas tecnologías en la empresa?



### 3.1 Modelo de negocio digital

Una de las palancas clave de la transformación de las empresas en el contexto digital es su **capacidad para adaptar su modelo de negocio a una nueva forma de consumo digital**. Bien porque se digitalizan, bien porque se cambia el modelo hacia bienes de uso o porque se habilita su consumo digital.

En el estudio se pone de manifiesto que las empresas siguen apostando por las plataformas colaborativas como principal canal de negocio con un **61%**, seguido por el **51%** de venta online. Destaca este año el despegue de la Inteligencia artificial y la robótica según afirma el **46%** de las empresas.

Si bien el promedio del indicador es de **4,7 puntos sobre 10**, sólo el **22%** de las empresas manifiestan que no disponen de canales digitales en su modelo de negocio.



47%

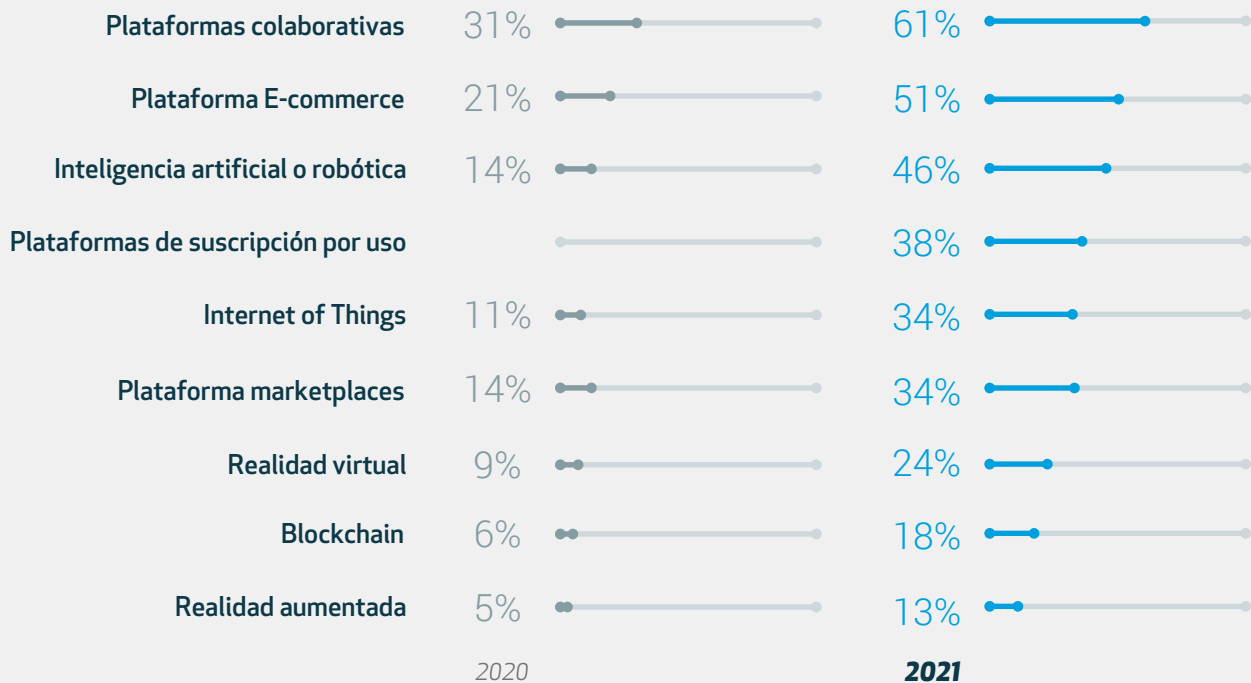
*de las empresas han  
puesto en marcha la venta  
a través de RRSS por la  
COVID19*





### G13 | Grado de madurez del **Negocio digital**

¿Utilizáis algunas de estas tecnologías en vuestro modelo de negocio?



## 3.2 Innovación digital

En un contexto cada vez más cambiante, **impulsar la innovación digital** es un trabajo necesario y de largo recorrido. Hemos adaptado este indicador a partir de esta edición 2021-2022 del estudio.

Para lograrlo, se deben diseñar **estrategias que promuevan el desarrollo de productos y servicios digitales**, así como las competencias necesarias que ayuden a crear ambientes colaborativos donde se priorice la creatividad y el enfoque en el cliente a través del uso de metodologías ágiles o de innovación abierta.

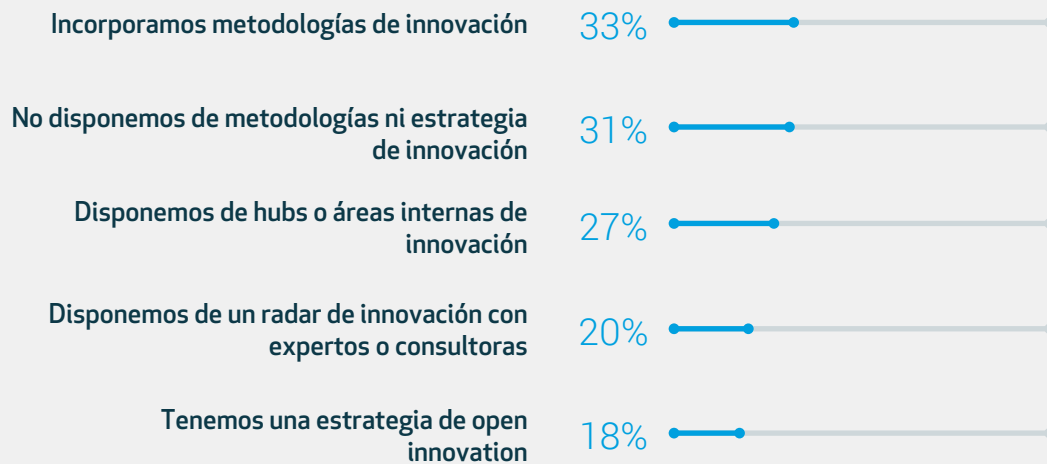
Así lo han entendido la generalidad de las empresas encuestadas que afirman trabajar de forma periódica con metodologías de innovación para ser disruptivos. Siendo un **27%** de las empresas que disponen de hubs internos de innovación y un **18%** las que han desarrollado open innovation. **La Innovación digital es el único indicador que crece en 2021, pasando de 5,3 a 5,5 puntos sobre 10.**



31%

*de las empresas no han implantado metodologías de innovación en la empresa*

### G14 | Grado de madurez en Innovación digital



**2021**

## 4. Personas y cultura

El verdadero motor de una empresa son sus personas, y la gestión del cambio que requiere la transformación digital necesita de un liderazgo que impulse una transformación cultural con nuevas formas de trabajar, colaborar y comunicar **adoptando las nuevas tecnologías para la innovación permanente.**

**4.1 Digital workplace, flexwork y comunicación interna:** ¿Impulsamos iniciativas para mejorar la comunicación interna, el trabajo en red y el acceso al conocimiento? ¿Fomentamos las políticas de flexibilidad y teletrabajo, que se mantendrán post COVID-19 (Digital Workplace, herramientas colaborativas digitales, red social corporativa, apps de RRHH, programas de embajadores...)?

**4.2 Digital Employer Branding:** ¿Trabajamos el Employer Branding en los entornos digitales (web de empleo, redes sociales para atraer y reclutar talento, programas de "employee brand ambassadors"...)?

**4.3 Mindset y conocimiento digital:** ¿Facilitamos de forma constante formación para que nuestro talento tenga las habilidades digitales necesarias para la transformación digital? ¿Conocemos las competencias digitales de líderes y empleados y contamos con profesionales digitales senior?

**4.4 Agile organization:** ¿Trabajamos bajo metodologías propias de una Organización Ágil para ser ágiles, eficientes y, sobre todo, Customer Centric?



## 4.1 Digital workplace, flexwork y comunicación interna

El impacto digital está transformando la comunicación interna, **el trabajo en red más colaborativo y transversal** así como el acceso al conocimiento en las organizaciones.

Es clave acelerar en las empresas que operan en España la comunicación digital interna así como la experiencia del empleado con otro paradigma, y acompañar la gestión del cambio con nuevos canales digitales, más interactivos y bidireccionales. Y tenemos muy buenos datos en este indicador clave.

En la edición de este año encontramos datos contundentes. El **82%** de las empresas utilizan herramientas digitales para trabajar en grupos y en red (office 365-Teams, redes sociales corporativas u otras similares) pero manifiestan su necesidad de adopción y mayor conocimiento por parte de los empleados. **Un claro crecimiento de 10 puntos** en el número de empresas que han optado por Digital Workplace en las organizaciones, para crear espacios digitales más sociales e interactivos, que potencien la comunicación interna, faciliten la colaboración, compartan información y mejoren la productividad en los procesos. Y el **50%** de las empresas están implementando nuevas plataformas digitales y apps para la gestión de RRHH.

**Un 78% afirma estar implantando nuevas políticas de flexibilidad y teletrabajo que se mantendrán post COVID-19.**



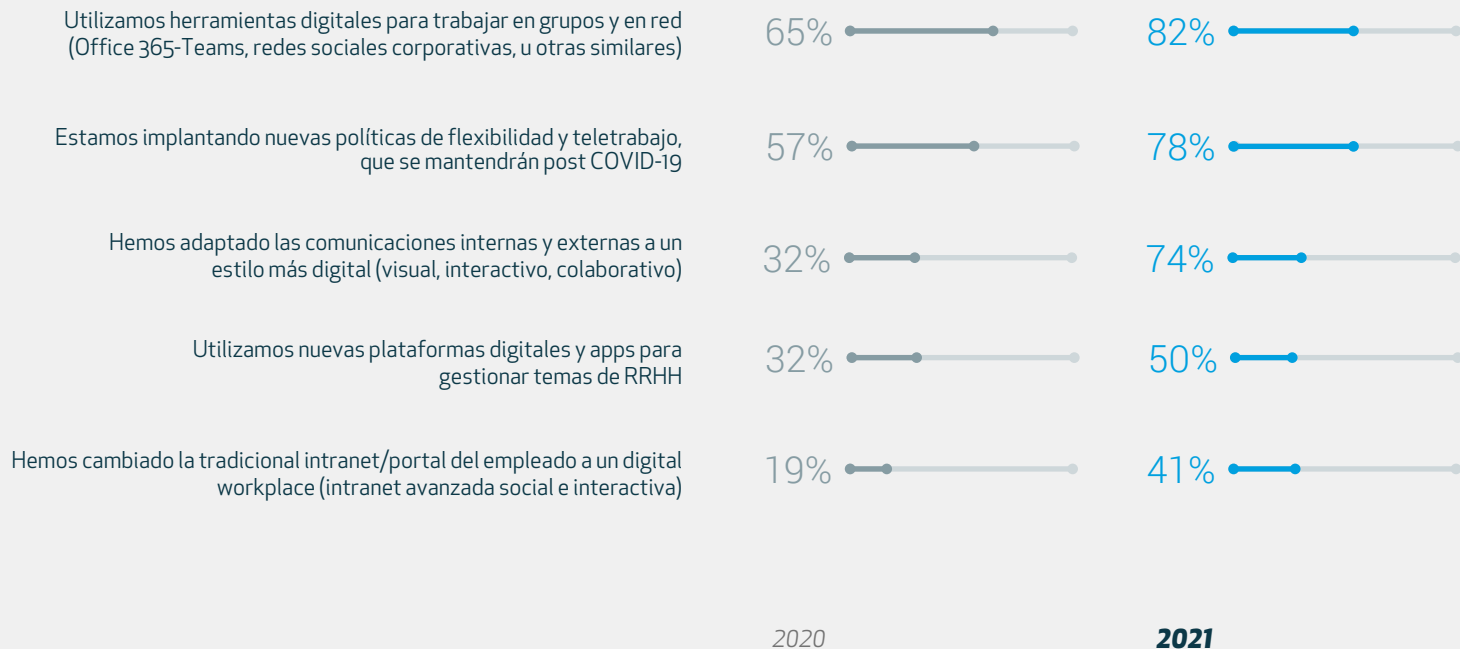
# 78%

*de las empresas están  
implantando nuevas  
políticas de flexibilidad y  
teletrabajo*





## G15 | Grado de Madurez digital según uso de herramientas de Comunicación Interna / Digital Workplace



## 4.2 Digital Employer Branding

El entorno actual de COVID-19 sigue impactando y transformando no solo en nuevas formas de empleo, sino cómo vincular al talento interno y cómo atraer al nuevo talento.

Nuestra “marca como empleadores”, **requiere de nuevas fórmulas y estrategias de Employer Branding** adaptadas a un nuevo empleado y candidato, que ahora se mueve e interactúa en los entornos digitales.

El uso de nuevas estrategias continúa su crecimiento pero sigue siendo un reto pendiente para más de la mitad de las empresas: un **61%** de empresas está aprovechando el potencial de los ámbitos digitales para atraer el talento, el **47%** han adaptado sus webs de empleo, y solo un **39%** aprovecha el rol de los empleados como embajadores de marca.



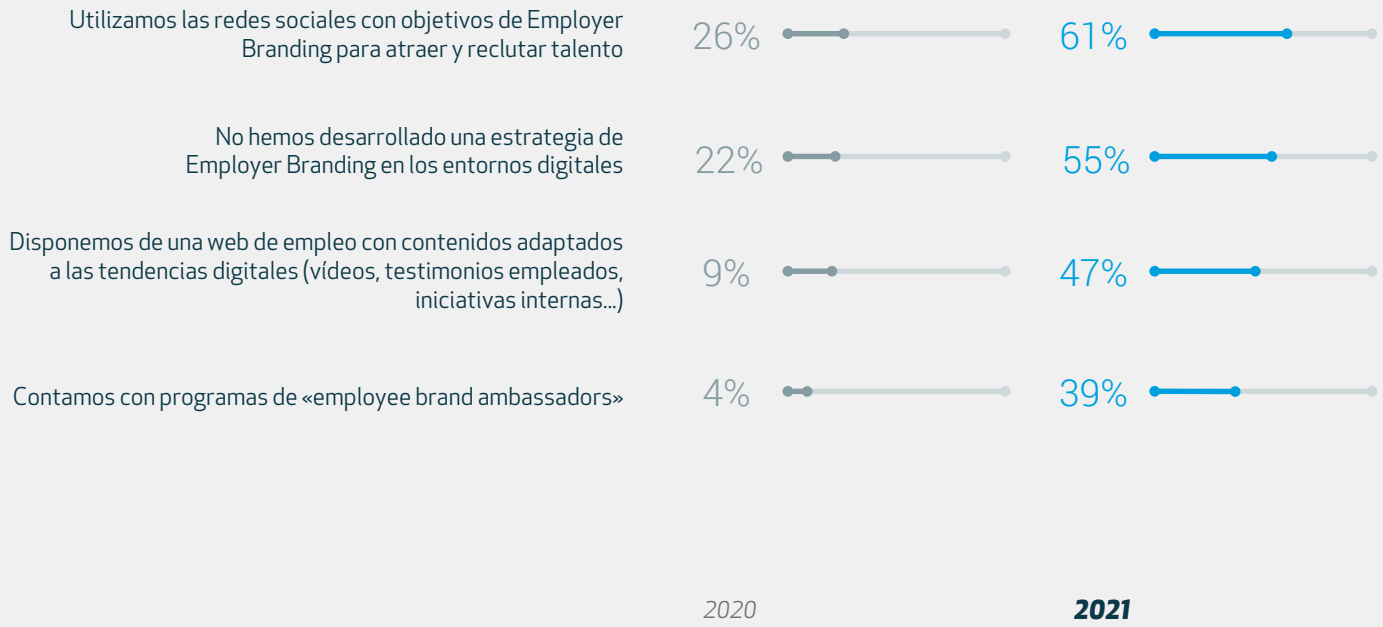
61%

*de las empresas aprovecha los entornos digitales con objetivos de Employer Branding*





**G16** | Grado de Madurez digital según iniciativas de Digital employer branding





## 4.3 Mindset y conocimiento digital

Una organización no podrá ser competitiva en el SXXI sin el talento digital. **Incorporar el talento adecuado, desarrollando sus competencias y conocimientos digitales** hoy es imprescindible.

Vivimos una realidad en la que todas las empresas deberían facilitar de forma constante formación para que sus personas tengan competencias y conocimientos digitales. En esta edición se ha incrementado notablemente, del **32% al 57%** las empresas que disponen de estos programas formativos. Y un **70%** manifiestan tener definidas la competencias digitales de líderes y empleados.

Encontramos una tendencia de crecimiento en la incorporación de perfiles digitales. El **41%** de las empresas han contratado estos perfiles en los últimos 12 meses, por la necesidad de expertos en data & analytics, así como, en negocio digital con las especialidades en marketing digital y social media. Todas ellas claves en un nuevo entorno de incertidumbre pero con certezas como el teletrabajo, los canales digitales y la necesidad de crecer en negocios digitales.



14%

*de las empresas están buscando perfiles de Big Data & AI Analyst*



### G17 | Perfiles digitales contratados por efecto COVID-19



2021



## G18 | Grado de Madurez digital según competencias y conocimientos digitales

¿Cómo aseguráis las competencias y conocimientos digitales de las personas de vuestra organización?



**2021**

## 4.4 Agile organization

Las empresas deben abordar un proceso de gestión del cambio hacia una cultura digital acelerando los procesos de transformación cultural hacia un nuevo mindset agile, y así, mejorar el nivel de engagement de personas y equipos, para entregar valor rápidamente e innovar en un mercado competitivo.

Este año nos encontramos con una ligera disminución, del **67% al 59%**, de las empresas que están implementando planes de Transformación hacia una Organización agile.

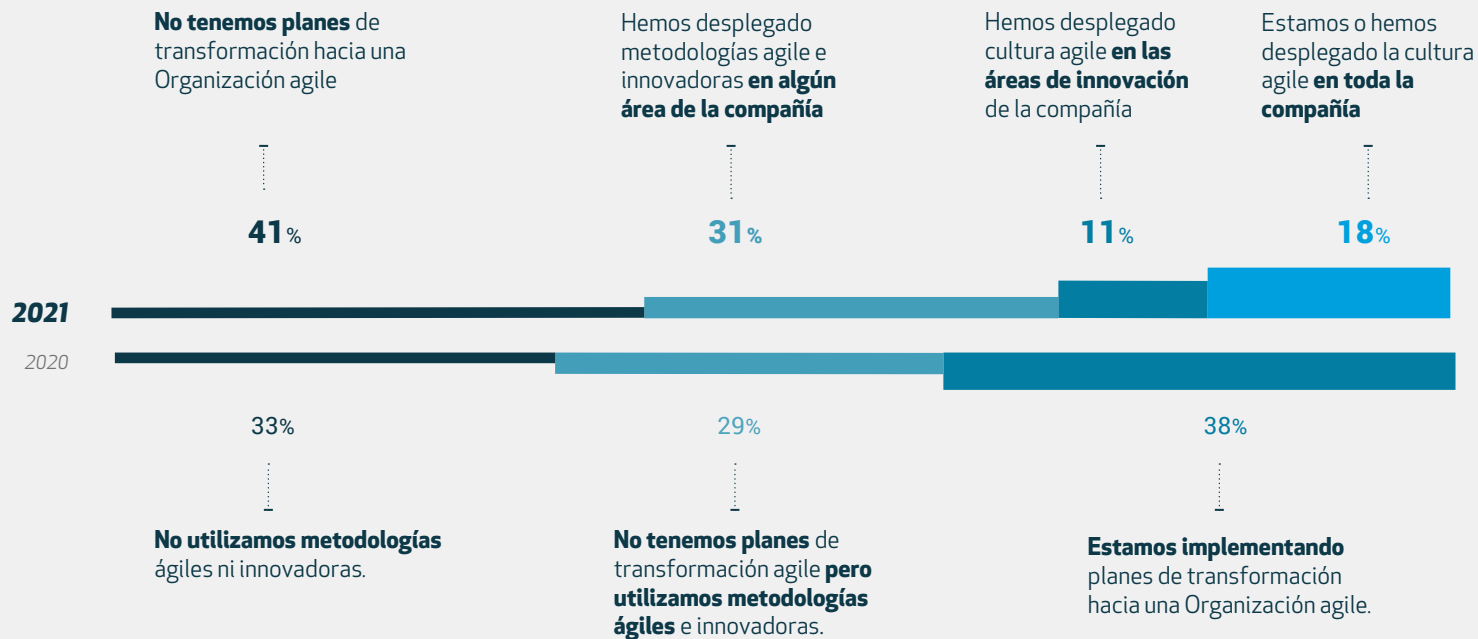
Asimismo, se ha incrementado del **29% al 31%**, las empresas que están ya implantando metodologías ágiles e innovadoras en algunas áreas, facilitando la adaptación a nuevos modelos de negocio y tecnologías emergentes, convirtiéndose estas iniciativas en palanca clave en la creación de equipos de alto rendimiento y en la gestión del cambio.



31%

*Hemos desplegado metodologías ágiles e innovadoras en algún área de la compañía*

## G19 | Grado de madurez según transformación hacia una Organización Ágile



# 04

# Conclusiones





## Índice de Madurez digital de las empresas en España

Por segundo año consecutivo las empresas que operan en España hemos aprobado en Transformación digital con 5,3 puntos sobre 10 y aprobado en los cuatro vectores de la misma. Encontrando, también, una evolución positiva en los estadios más avanzados de Madurez digital en los que se encuentran las empresas: un 31% son Estratégicas y un 11% Innovadoras-Disruptivas.

Aprobado en Madurez digital principalmente por el impulso del Liderazgo transformador que ha seguido apostado por acelerar la digitalización ante el entorno actual de pandemia. El 73% de las empresas ya disponen de una Hoja de ruta digital. El 75% tienen previsto o están analizando solicitar fondos europeos destinados a financiar la tecnología y proyectos de la Transformación digital. El 60% de las empresas afirman poder ofrecer una buena experiencia omnicanal a sus clientes. Y el 87% están implantando nuevas políticas de flexibilidad y teletrabajo, que se mantendrán post COVID-19.

A pesar de esto, sólo el 5% de las empresas españolas indican que su plan de Transformación digital está implementado, un 27% disponen de hubs o áreas internas de innovación y sólo el 18% están abordando planes de transformación hacia una Organización agile, por lo que todavía estamos muy lejos de que las empresas españolas puedan desarrollar modelos disruptivos de negocio. Pero observamos que el esfuerzo empresarial y político actual acelerará estos indicadores en el 2022.

Índice 2021: 5,3



Índice 2020: 5,7



Índice 2019: 4,6



Índice 2018: 4,1



(Valoración sobre 10)



## G20 | Indicadores clave de la Transformación digital 2021

	<h3>Estrategia Digital</h3>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo transformador</li> <li>Hoja de ruta digital</li> <li>Gestión data driven</li> <li>Excelencia operacional</li> </ol>	<p>6,4 ●●●●●●●●</p> <p>5,1 ●●●●●●●●</p> <p>4,9 ●●●●●●●●</p> <p>5,9 ●●●●●●●●</p>	<p>5,6</p>
	<h3>Customer Centric</h3>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de cliente</li> <li>Omnicanalidad</li> <li>Customer intelligence</li> <li>Customer engagement</li> </ol>	<p>4,4 ●●●●●●●●</p> <p>5,2 ●●●●●●●●</p> <p>4,4 ●●●●●●●●</p> <p>5,6 ●●●●●●●●</p>	<p>5,0</p>
	<h3>Digital Business</h3>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio digital</li> <li>Innovación digital</li> </ol>	<p>4,7 ●●●●●●●●</p> <p>5,5 ●●●●●●●●</p>	<p>5,1</p>
	<h3>Personas y Cultura</h3>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Digital workplace, flexwork y com. interna</li> <li>Digital Employer Branding</li> <li>Mindset y conocimiento digital</li> <li>Agile organization</li> </ol>	<p>5,5 ●●●●●●●●</p> <p>4,4 ●●●●●●●●</p> <p>4,9 ●●●●●●●●</p> <p>4,8 ●●●●●●●●</p>	<p>5,0</p>



# Estrategia digital

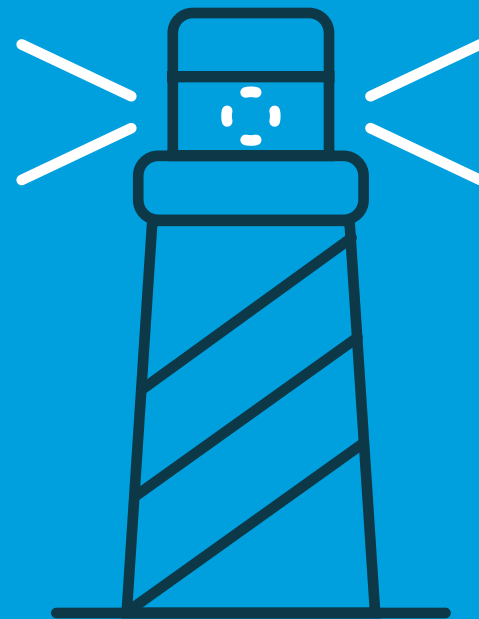
Clara apuesta por la Estrategia digital de las empresas en España, el vector con mayor puntuación, con 5,6 puntos sobre 10 y prácticamente aprobado en todos sus indicadores clave; siendo la gestión data driven el indicador más bajo.

El Liderazgo transformador vuelve a ser el indicador con mayor calificación con 6,4 puntos aunque con un ligero retroceso respecto al año anterior. Cabe destacar este año que el 85% de las empresas apoyan con un Liderazgo transformador, desde la alta dirección, el proceso de Transformación digital.

La crisis del COVID-19 ha impulsado claramente que el 73% de las empresas ya dispongan de su Hoja de ruta digital -holística para toda la compañía- aunque sólo el 14% tienen creada una Oficina digital que la impulse. Así mismo, el 75% tienen previsto o están analizando solicitar fondos europeos destinados a financiar la tecnología y proyectos de la Transformación digital.

El 68% de los encuestados afirman estar gestionando en base a datos o desplegando planes para hacerlo pero sólo el 23% de las empresas han podido transformarlos e integrarlos y es el dato el foco de todas sus decisiones así mismo sólo el 8% están desplegando modelos avanzados de analítica predictiva-machine learning-.

Aunque todas las empresas están digitalizando sus procesos se han dado cuenta que es el momento de la automatización, a pesar de que tan solo el 4% de las empresas indican que están aplicando ya automatización robótica de procesos (RPA). Sólo el 15% manifiestan tener digitalizados todos sus procesos.



# Customer centric

Customer centric con 5,0 puntos sobre 10 en 2021, ha mantenido su aprobado prácticamente como en 2020, lo que demuestra el claro impulso por parte de las empresas hacia un crecimiento del negocio con foco en el cliente, especialmente desde el impacto COVID 19.

El 60% de las empresas afirman poder ofrecer una experiencia Omnicanal para el cliente pero sólo un 27% disponen de una estrategia global de Experiencia de cliente.

En esta edición se han incrementado las iniciativas de Conocimiento del cliente que las empresas tienen en marcha aunque sigue siendo un reto para ellas: el 79% dispone de CRM, el 61% analítica web y el 43% aplican técnicas de customer intelligence así como social listening.

Las empresas españolas entienden que la relación con el consumidor y sus clientes pasa por un branding adecuado y una estrategia de contenidos acorde al mismo. Este indicador Customer engagement es el mayor puntuación de este vector Customer centric con un 5,6, pero sólo el 47% manifiesta disponer de una estrategia de contenidos creativos que realmente responde a los intereses del cliente.



# Digital business

El Negocio digital fue el vector de mayor crecimiento en el pasado año por el impacto del COVID-19 -pasando del 4,3 a un 5,4- y en 2021 casi ha mantenido su puntuación con un 5,1 puntos sobre 10.

El 78 % de las empresas han cambiado o innovado en el Negocio digital por el impacto de la pandemia. En el estudio se pone de manifiesto que las empresas siguen apostando por las plataformas colaborativas como principal canal de negocio con un 61%, seguido por el 51% de venta online. Destaca este año el despegue de la Inteligencia artificial y la robótica, según afirma el 46% de las empresas.

En un contexto cambiante, impulsar la innovación digital es un trabajo necesario y de largo recorrido. Así lo han entendido el 69% de las empresas encuestadas que afirman trabajar de forma periódica con metodologías de innovación para ser disruptivos y es prácticamente el único de los catorce indicadores que crece. El 27% de las empresas disponen de hubs internos de innovación y un 18% los que han implantado open innovation.



# Personas y cultura

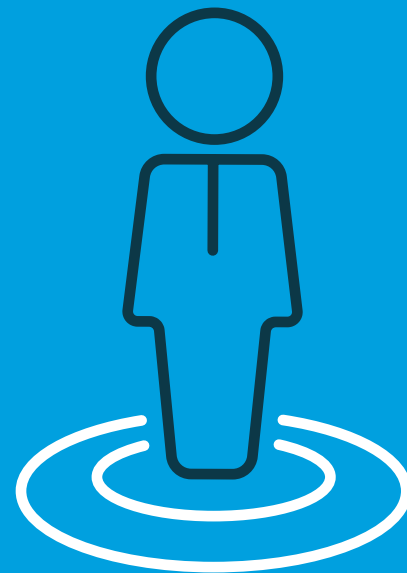
Clara apuesta por las personas en el escenario actual, aprobando con 5,0 puntos sobre 10 en 2021. RRHH está focalizado no solo en una nueva realidad con foco en la salud de sus empleados sino en las nuevas políticas de flexibilidad así como en la gestión del cambio clave para la transformación.

El **82%** de las empresas han indicado que están trabajando en red, el **78%** están implementando políticas de teletrabajo y flexibilidad, el **74%** han adaptado las comunicaciones internas a un estilo más digital, el **50%** nuevas plataformas digitales y apps para la gestión de RRHH y un **41%** han apostado por un nuevo Digital workplace en sus organizaciones

El **45%** de las empresas aprovecha los entornos digitales para Employer Branding, pero este indicador sigue lejos del aprobado con **4,4 puntos**, el indicador más bajo del estudio.

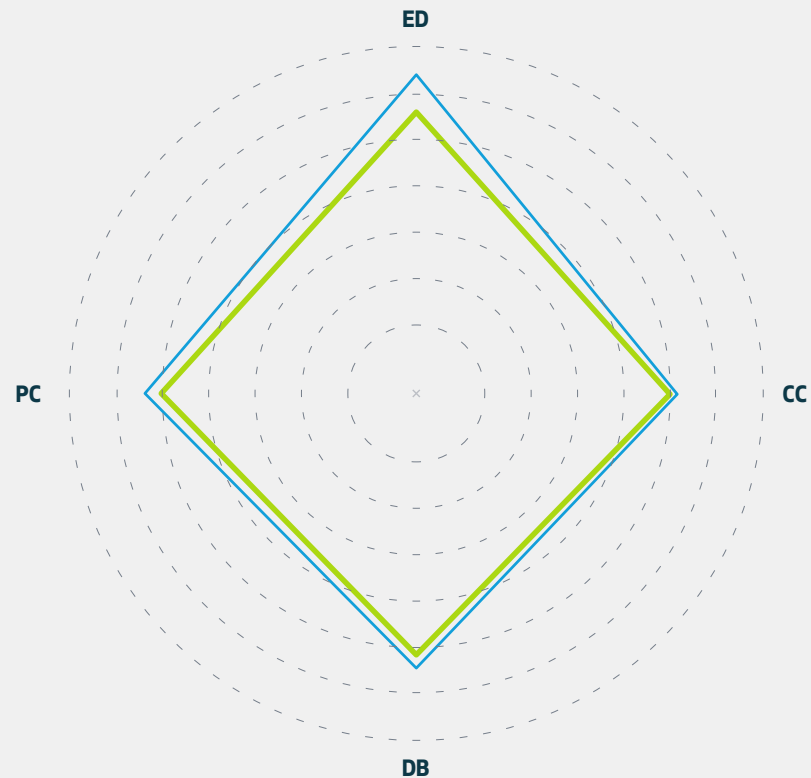
En esta edición, se refleja el esfuerzo de las empresas en Formación y Reskilling de habilidades y conocimientos digitales pasando del **32%** al **57%** con un **70%** que manifiestan tener definidas la competencias digitales de líderes y empleados. Pero también, en la incorporación de talento digital: **41%** de las empresas han contratado perfiles digitales en los últimos 12 meses principalmente expertos en data & analytics así como en negocio y marketing digital.

Este año nos encontramos con una ligera disminución, del **67%** al **59%**, de las empresas que están implementando planes de Transformación hacia una Organización agile, pero se ha incrementado del **29%** al **31%**, las empresas que están ya implantando metodologías ágiles e innovadoras en algunas áreas.

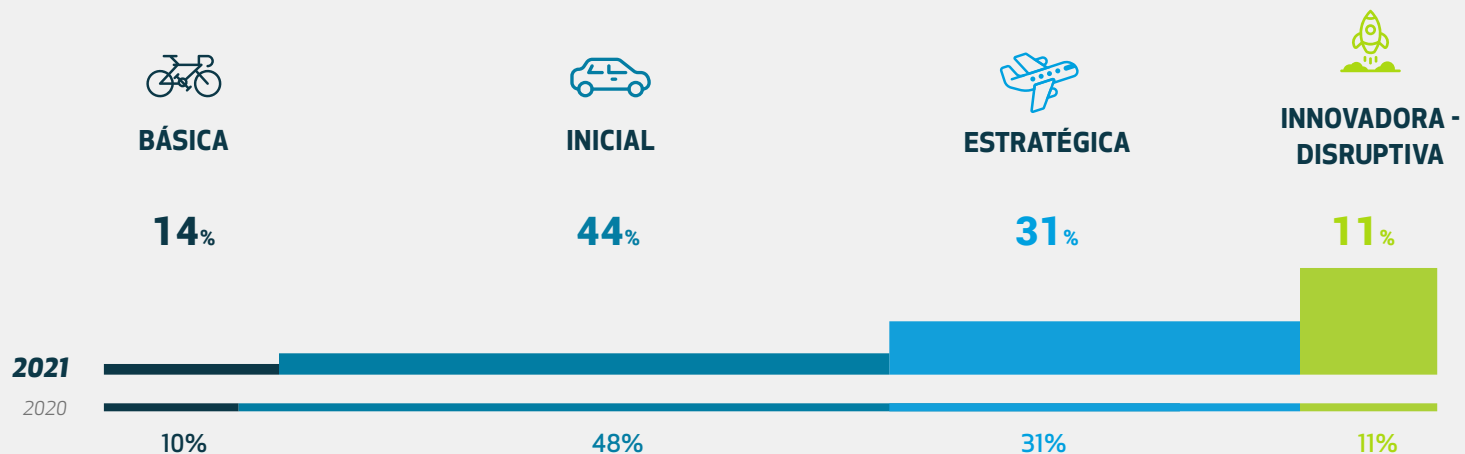


## G21 | Índice de Madurez digital de las empresas en España

		2021	2020
<b>ED</b>	<b>ESTRATEGIA DIGITAL</b>	<b>5,6</b>	6,2
<b>CC</b>	<b>CUSTOMER CENTRIC</b>	<b>5,0</b>	5,1
<b>DB</b>	<b>DIGITAL BUSINESS</b>	<b>5,1</b>	5,4
<b>PC</b>	<b>PERSONAS Y CULTURA</b>	<b>5,0</b>	5,3



## G22 | Estadios de Madurez digital



¿Qué significa cada etapa? [Pulsa aquí](#)



# AGRADECIMIENTOS

## Directoras del Estudio



**Joana Sánchez**  
*Directora de Transformación Digital*  
jsanchez@incipy.com



**Belén Cuadrillero**  
*Directora Customer Centric*  
bcuadrillero@incipy.com



**Mireia Ranera**  
*Directora Employee Experience*  
mranera@incipy.com

## Director técnico



**Alejandro Saavedra**  
*Director Técnico*  
asaavedra@incipy.com



[www.incipy.com](http://www.incipy.com)



[@incipy](https://twitter.com/incipy)



[linkedin/incipy](https://www.linkedin.com/company/incipy)





# ÍNDICE DE GRÁFICOS

*Este es un ebook interactivo. Puedes pulsar en los bloques para desplazarte o bien pasar página.*

<a href="#">G1</a>   Cargo de las personas participantes del estudio →	<a href="#">G12</a>   Grado de Madurez digital según la gestión Customer engagement →
<a href="#">G2</a>   Estadios de Madurez digital →	<a href="#">G13</a>   Grado de madurez del Negocio digital →
<a href="#">G3</a>   Liderazgo transformador →	<a href="#">G14</a>   Grado de madurez en Innovación digital →
<a href="#">G4</a>   Grado de Madurez digital según Hoja de ruta digital →	<a href="#">G15</a>   Grado de Madurez digital según uso de herramientas de Comunicación interna / Digital workplace →
<a href="#">G5</a>   Grado de Madurez data driven →	<a href="#">G16</a>   Grado de Madurez digital según iniciativas de Digital employer branding →
<a href="#">G6</a>   Aplicación del business intelligence, big data y la inteligencia artificial →	<a href="#">G17</a>   Perfiles digitales contratados por efecto COVID-19 →
<a href="#">G7</a>   Grado de madurez en función de la digitalización de procesos →	<a href="#">G18</a>   Grado de Madurez digital según competencias y conocimientos digitales →
<a href="#">G8</a>   Grado de Madurez digital según la gestión de la Experiencia de cliente →	<a href="#">G19</a>   Grado de madurez según transformación hacia una Organización Agile →
<a href="#">G9</a>   Grado de Madurez digital según Omnicanalidad →	<a href="#">G20</a>   Indicadores clave de la Transformación digital 2021 →
<a href="#">G10</a>   Grado de madurez según la gestión Customer Intelligence →	<a href="#">G21</a>   Índice de Madurez digital de las empresas en España →
<a href="#">G11</a>   Uso de la personalización por segmentos de cliente →	<a href="#">G22</a>   Estadios de Madurez digital →





# INCIPY

DIGITAL DISRUPTION  
PARTNER

[www.incipy.com](http://www.incipy.com)

ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL  
DE LAS EMPRESAS

5º ESTUDIO EN ESPAÑA

SEPTIEMBRE 2021

Iconos e imágenes:  
Flaticon, Freepik, Unsplash

LICENSE CREATIVE COMMONS:



Está permitida la descarga y distribución  
libre bajo atribución.

No está permitido el uso comercial ni la  
modificación de la obra.

