

# 3<sup>er</sup> ESTUDI DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES ANDORRANES 2023



CAMBRA  
DE COMERÇ  
INDÚSTRIA I SERVEIS  
D'ANDORRA

### 3er ESTUDI DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESSES A ANDORRA

---

NOVEMBRE 2023

*Imatges: pexels.com*

*Icones: Graphic Burger | Signergia*

*Metodologia INICED*



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.*

# ÍNDEX

---

OBJECTIU

**04**

L'ESTUDI

**05**

RESULTATS

**11**

# OBJECTIU

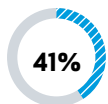
---

En comparació amb els estudis anteriors, entendre **l'evolució de l'estat i la maduresa digital d'Andorra a través de 16 indicadors** clau de la transformació digital.

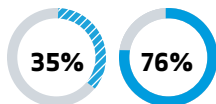
**MOSTRARI: 143 respostes de 671 destinataris.** En aquest estudi, **s'ha ampliat el mostrar** fet en els dos anteriors **de 10 treballadors o més** (representant 315 empreses, un 47% del total) **a 6 treballadors o més** (representant 356, un 53%). Per continuar amb la comparativa dels estudis anteriors, s'han separat per a cada pregunta les respostes rebudes.

Quants empleats té la seva empresa?

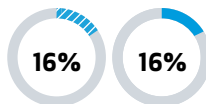
Entre 6 i 10



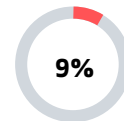
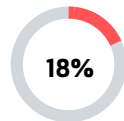
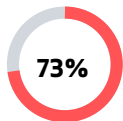
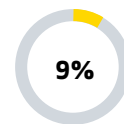
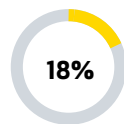
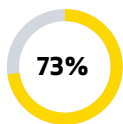
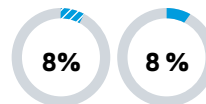
Entre 11 i 50



Entre 51 i 100



Més de 100



**2023**

+ DE 5 TREBALLADORS

+ DE 10 TREBALLADORS

**2020**



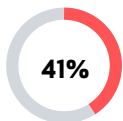
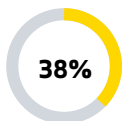
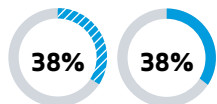
**2018**



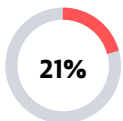
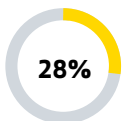
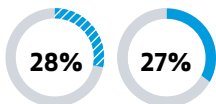
# L'ESTUDI — SECTORS EMPRESARIALS

A quin sector pertany la teva empresa?

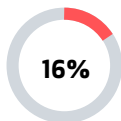
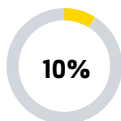
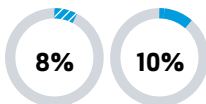
Hostaleria /  
Serveis turístics



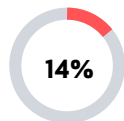
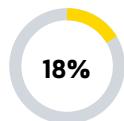
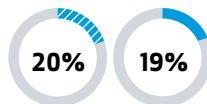
Comerç (roba, calçat,  
perfumeria, farmàcia  
o parafarmàcia,...)



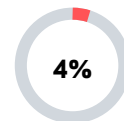
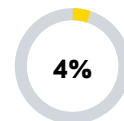
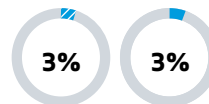
Indústria /  
Energia /  
Construcció



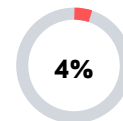
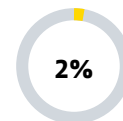
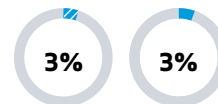
Tecnologia /  
Telecomunicacions



Serveis Financers i  
Assegurances



Serveis professionals  
col·legiats



2023

+ DE 5 TREBALLADORS

+ DE 10 TREBALLADORS

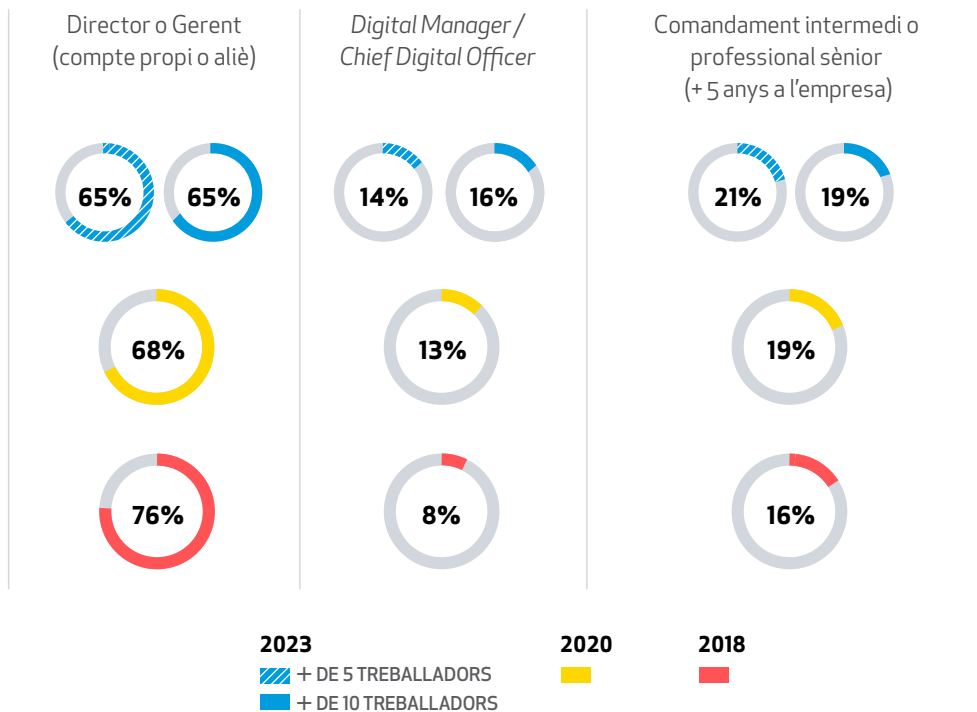
2020

2018

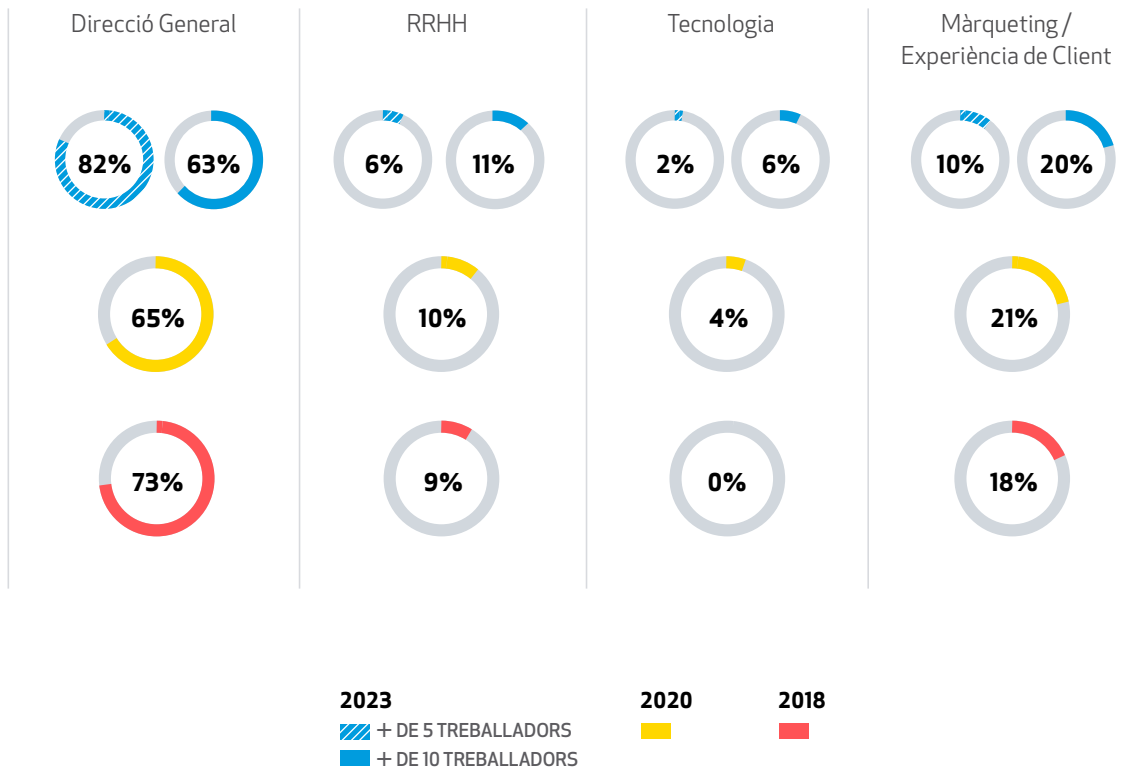
# L'ESTUDI — SECTORS EMPRESARIALS

Directius de diferents àmbits de l'organització, amb responsabilitats mitges-altes en empreses de diversos departaments i mides del Principat d'Andorra.

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



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





# 16 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*
5. Implementació teletraball



## PERSONES

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



## CLIENTS

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



## NEGOCI DIGITAL

15. Intel·ligència de Negoci
16. Innovació Digital del Negoci

# 4 ESTADIS DE LA MADURESA DIGITAL

Estadi	Concepte
 <b>BÀSICA</b> <i>Estadi 1</i>	Empreses que tenen certes iniciatives digitals diferents, independents i disperses en la companyia.
 <b>INICIAL</b> <i>Estadi 2</i>	Una empresa que comença a desenvolupar formalment un pla digital en una àrea específica de l'empresa.
 <b>ESTRATÈGICA</b> <i>Estadi 3</i>	Empreses que segueixen el full de ruta per implementar plans de transformació digital d'una manera integral i integrada.
 <b>INNOVADORA</b> <i>Estadi 4</i>	Empreses que han desenvolupat el seu negoci digital. Organitzacions àgils, innovadores, flexibles, connectades, col·laboratives, obertes i <i>Data Driven</i> 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 l'alta direcció per a la transformació digital afecten directament la creixent quota de negoci. En aquest sentit, hem destacat que, com a principal conclusió de l'estudi del 2023, l'estudi va establir **dues àrees de negoci diferents**:

- D'una banda, al voltant del **38% (+10 treballadors) i 37% (+5 treballadors) (2020, 35% i 2018, 34%) de les empreses estan o han abordat la digitalització** i ja disposen d'un Full de Ruta Digital definida amb un pressupost específic assignat.
- D'altra banda, prop del **38% (+10) i 37% (+5) (35%, 2020 i 34% el 2018) de les empreses preveu llençar plans de transformació digital en els mesos vinents**, tot i que cal destacar que actualment el 45 (+10) i 48% (+5) (2018, 54% i 2020, 53%) de les empreses encara no s'ha 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.

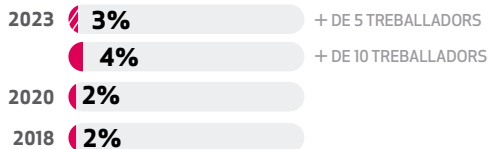
En aquest tercer estudi, el **48% (+5)** i **45% (+10)** (54% el 2018 i 54% el 2020) de les empreses va afirmar que no tenia un pla de transformació digital.

També vam observar que el **9% (+5)** i **10% (+10)** (2018, 46% i 2020, 8%) de les empreses van declarar que han implementat Plans de Transformació Digital a tota la companyia.

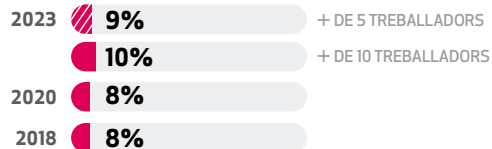
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - FULL DE RUTA DIGITAL

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

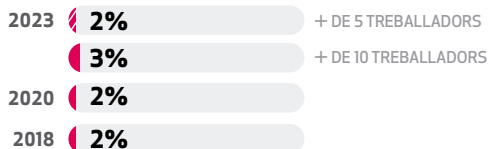
Sí. El pla s'està implementant a alguna àrea de la companyia



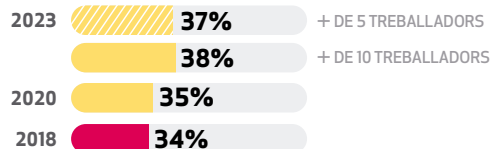
Sí. El pla s'està implementant a tota la companyia



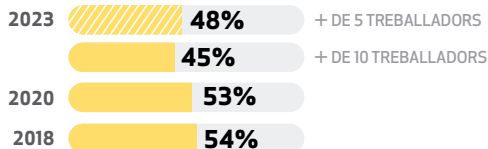
Sí. El pla ja està implementat



Sí. Però encara no està implementat



No. No comptem amb un pla de Transformació Digital



01



VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

## LIDERATGE SÈNIOR DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

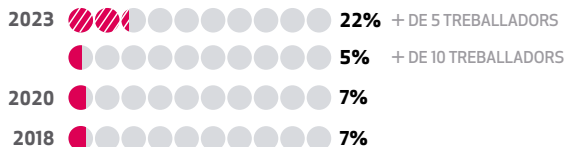
El 12% (+5) i 5% (+10) (7% el 2020 i 2018) dels entrevistats va dir que a la seva empresa no és gestionada per cap persona.

D'altra banda, volem destacar que el 6% +5 i 23% +10 (18% el 2020 i 2018) de les empreses ja tenen una persona especialment **formada** i experimentats per afrontar la transformació digital de l'empresa.

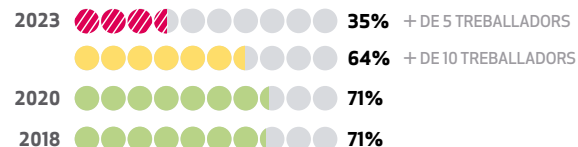
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - LIDERATGE SÈNIOR DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

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

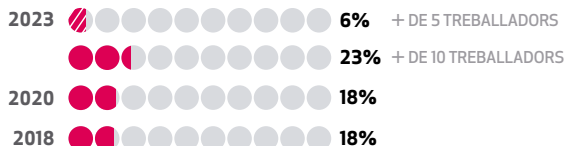
No ho gestiona ningú en concret



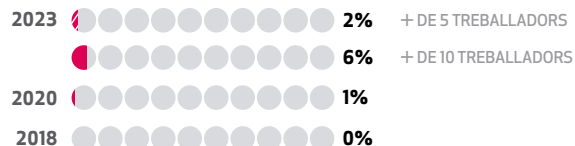
Sí. Hi ha una persona encarregada, encara que no està especialitzada



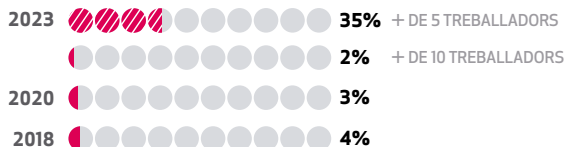
Sí. Hi ha una persona encarregada i està especialitzada (té formació concreta en àrees de màrqueting, màster o postgrau)



Tenim diversos líders digitals en posicions claus



No tenim un pla de Transformació Digital





01



## VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

# PRESSUPOST DEDICAT

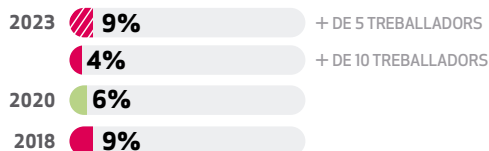
El 9% +5% i 4% +10 (el 6%, 2020 i el 9% el 2018) de les empreses no té previst cap classe d'inversió en plans digitals, mentre que **un 60% +5 i 58% +10 (62% el 2020 i 60% el 2018) de les empreses ha gastat de l'1% al 10% dels seus pressupostos en diversos plans.**

Cal assenyalar que **el 31% +5 i 30% +10 (32% 2020 i 31% el 2018) de les empreses he destinat una part important del seu pressupost, que se situa entre l'11% i el 30%.**

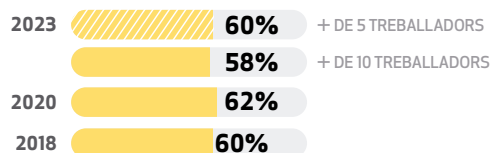
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - PRESSUPOST DEDICAT

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

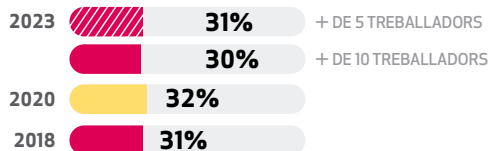
0%



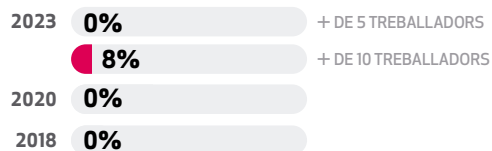
Entre el 0 i 10 %



Entre 11 i 30 %



Entre 31 i 50 %



Nivell baix

Nivell mitjà

Nivell alt



01

VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

## AGILE ORGANIZATION

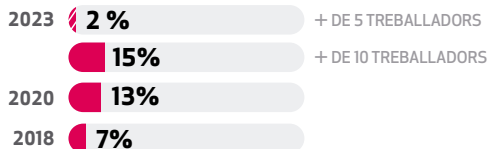
El 2% +5 i 12% +10 (7% 2020 i el 13% el 2018) de les empreses **andorranes** utilitzen mètodes àgils i innovadors en determinats projectes (*Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking*), o estan implementant passos cap a una organització *Agile*.

L'aparició d'aquest indicador es deu al fet que l'empresa està plantejant adoptar la força de convertir-se en **una organització Agile, per integrar realment tots els projectes de transformació.**

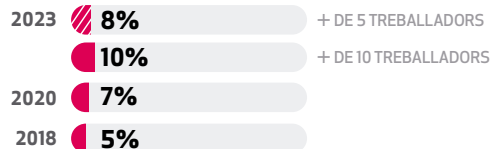
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - *AGILE ORGANIZATION*

La seva empresa té plans de transformació cap a una organització i cultura *Agile*?

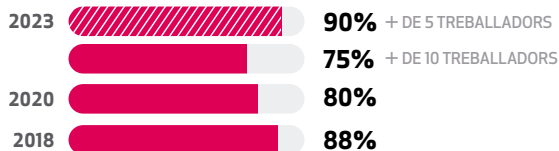
Sí. Estem implementant plans de transformació cap a una organització *Agile*



No. Però fem servir altres metodologies innovadores (*Scrum, Lean, Canvas, Design Thinking*)



No utilitzem cap tipus de metodologia *Agile*



01



## VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

# IMPLEMENTACIÓ TELETREBALL: NOU MODEL DE NEGOCI

Des de la pandèmia de la Covid-19, el model d'organització laboral com el teletreball, ha estat present entre les organitzacions.

El **95% +5 i 97% +10 (94% el 2020)** de les empreses andorranes han **implementat el teletreball en el seu dia a dia**. Només un **49% +5 i 45% +10 (47% 2020)** la mantindran de forma permanent i s'establiran com un model de treball diari, depenent de la responsabilitat i del departament.

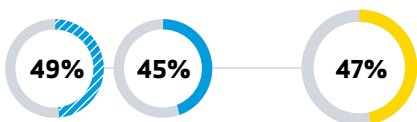
El **16% +5 i 25% +10 (28% 2020)** ho mantindran de forma total i per a un **30% +5 i 27% +10 (19% 2020)** serà de manera puntual, sense ser un canvi general, però sí un recurs més.

Només un **5% +5 i 3%+10 (6% 2020)** de les empreses, no ho han implantat.

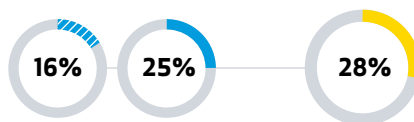
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - IMPLEMENTACIÓ TELETREBALL

La teva empresa ha canviat el model d'organització laboral implementant el teletreball amb els seus treballadors/col·laboradors?

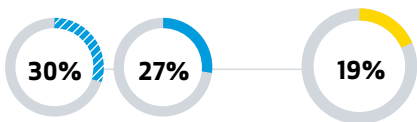
Sí, de forma puntual



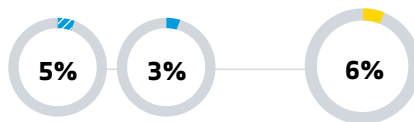
Sí, serà total



Sí, de forma parcial



No, no s'ha implementat el teletreball



**2023**

 + DE 5 TREBALLADORS  
 + DE 10 TREBALLADORS

**2020**





## VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

# IMPLEMENTACIÓ TELETREBALL: OPORTUNITAT

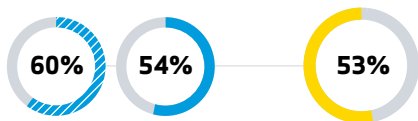
Amb la implementació del teletreball com a aportació per a les organitzacions, **el 60% +5 i 54% +10 (53% 2020) de les empreses han vist augmentada significativament la seva productivitat** en el seu dia a dia i en els seus resultats.

El **39% +5 i 48% +10 (46% 2020) creu que hi ha hagut una optimització en els recursos materials i econòmics**, donant lloc a una oportunitat d'innovació.

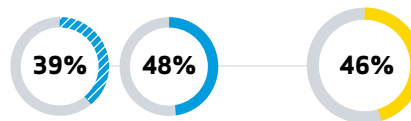
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - IMPLEMENTACIÓ TELETREBALL

Si s'ha implementat el teletreball, quin creu que és el principal avantatge que ha aportat a la seva organització?

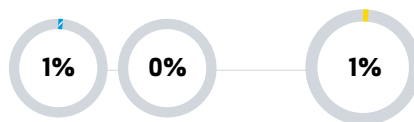
Augment de la productivitat



Optimització de recursos materials i econòmics /  
Oportunitat d'innovació



Altres



**2023**

 + DE 5 TREBALLADORS


 + DE 10 TREBALLADORS

**2020**





# PERSONES



No hi ha una transformació digital en una organització sense una **implicació dels treballadors**, **involucrant tot el procés de canvi**. Amb això s'aconsegueix la promoció de talent i de noves formes de treball.

De poc serveix la tecnologia si darrere no hi ha un equip humà que assoleixi explotar tot el seu potencial per solucionar problemes i millorar el benestar dels usuaris.



02



## PERSONES

# COMUNICACIÓ INTERNA DIGITAL I COL·LABORACIÓ

Una aposta clara per **innovar la intranet tradicional per aconseguir llocs de treball més socials i interactius**, millorant així la comunicació interna. Un 50% +5 i 85% +10 (85% el 2020 i 80% el 2018) va declarar que està en procés de canvi.

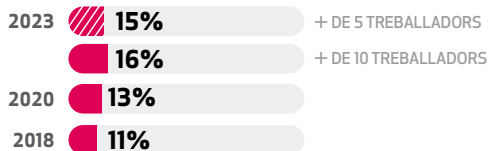
Dedicar-se al treball col·laboratiu de l'empresa a través de les **xarxes socials corporatives** (xarxes internes i privades per a empleats) és un tema pendent.

Un 15% +5 i 16% +10 (13% el 2020 i 11% el 2018) fan ús d'eines **col·laboratives digitals** per al treball en equip.

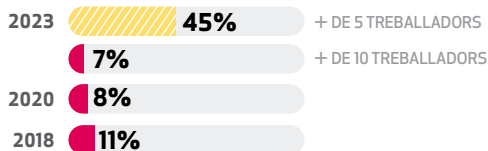
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - COMUNICACIÓ INTERNA DIGITAL I COL·LABORACIÓ

Aplica les eines digitals específiques per organitzar el treball dels equips  
(Planner, Trello, Asana, Jira, Canvas...)?

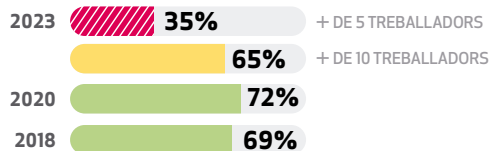
Sí. Fem servir eines digitals per treballar en equip



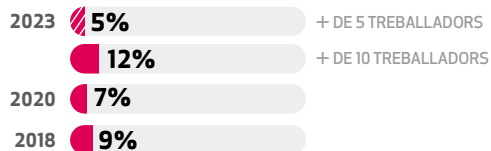
No fem servir cap eina



Sí. Fem servir eines digitals per treballar de forma individual



Altres





02



## PERSONES

# EMPLOYER BRANDING EN ENTORNS DIGITALS

Internet, les xarxes socials i les noves tecnologies estan canviant la manera d'atraure talent intern i d'atraure talent nou.

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

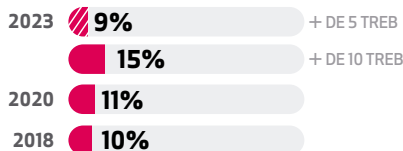
Tot i això, la maduresa digital de l'empresa d'Andorra segons l'ús d'aquestes estratègies, encara hi ha un tema no resolt:

- només un **15% +5 i 16% +10** (8% 2020 i 3% el 2018) utilitzant les xarxes socials per atreure i reclutar talent
- un **9% +5 i 15% +10** (11% i 2020 i 10% el 2018) aprofitant la intranet social i interactiva
- un **10% +5 i 12% +10** (9% i 2020 i 5% el 2018) utilitzant apps i altres recursos digitals
- un **10% +5 i 14% +10** (6% el 2020 i 4% el 2018) fan ús d'eines col·laboratives digitals per al treball en equip.

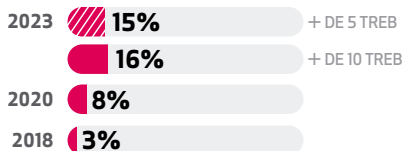
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - EMPLOYER BRANDING EN ENTORNS DIGITALS

Quines de les següents iniciatives de Transformació Digital a Recursos Humans té en marxa la seva empresa?

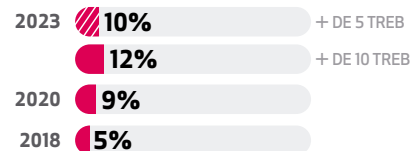
## Intranet social i interactiva



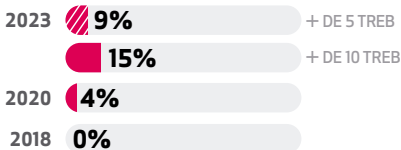
## Xarxes socials corporatives



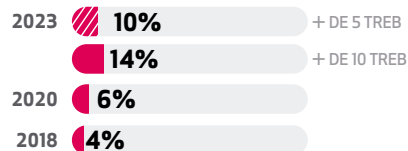
## Apps i altres recursos digitals



## Contractació de professionals digitals professionalitzats CDO, CMO, SMM, *Community Managers*...



## Eines col·laboratives digitals per al treball en equip (coedició de docs, gestió digital de projectes...)





02



## PERSONES

# FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS

Només el **2% +5 i 8% +10** (4% 2020 i 1% en el 2018) dels professionals entrevistats consideren 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*.

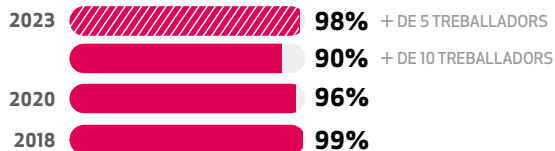
Pel que fa a la formació, el **98% +5 i 90% +10** (96% en el 2020 i 99% en el 2018) consideren que menys del 30% dels seus treballadors tenen la formació adequada en àmbits digitals.

Encara no hem apostat clarament per treballar en la **formació i el desenvolupament d'habilitats professionals** en disciplines digitals.

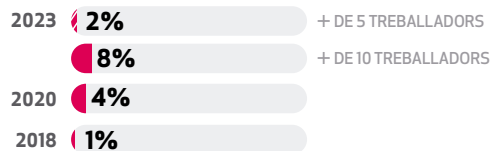
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS

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

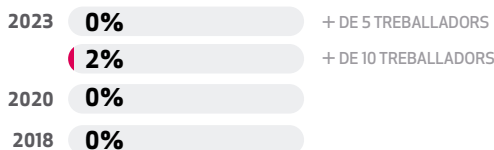
Entre 0 i 30 %



Entre 31 i 50 %



Més del 50 %



Nivell baix

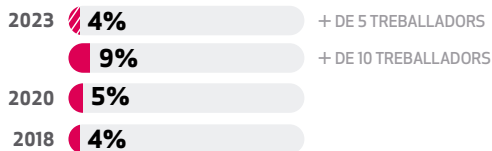
Nivell mitjà

Nivell alt

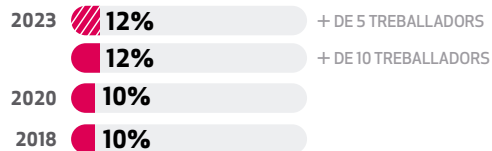
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - FORMACIÓ I HABILITATS DIGITALS

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

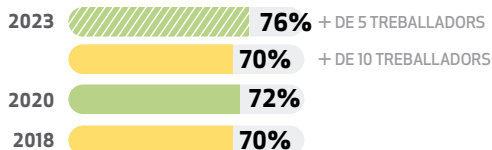
Sí. Tenim plans formatius interns i continuats per a dotar de coneixements digitals els nostres empleats



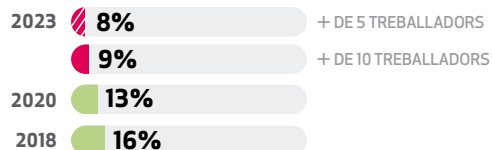
Sí. Esporàdicament donem algun tipus de formació digital



No. La formació és responsabilitat de cada empleat



Altres





# CLIENTS



**Les àrees de Màrqueting i Comunicació han de liderar un canvi** en la manera de relacionar-se i comunicar-se amb els seus consumidors i clients.

**Cal construir i integrar les experiències digitals de consumidors i clients**, definint l'estratègia de posicionament, Social Media, identitat digital i reputació digital, i integrant tota la informació transaccional, relacional i social en el que anomenem Social CRM.





03

## CLIENTS

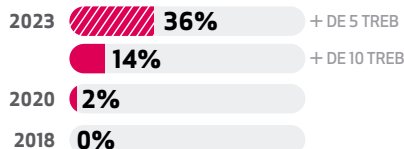
La **user experience** s'ha convertit en el nou centre d'atenció de les empreses, **1% +5 i 12% +10** (9% el 2020 i 8% en el 2018), **xifra que contrasta amb qui posa el focus al producte, un 1% +5 i 4% +10** (3% 2020 i 2018).

La captació de nous clients ha canviat després del confinament. Les organitzacions s'han hagut d'adaptar i han canviat el model de negoci desenvolupant una plataforma d'*e-commerce* per a la venda online **36% +5 i 46% +10** (46% el 2020), **pàgines webs i xarxes socials 42% +5 i 35% +10** (34% el 2020).

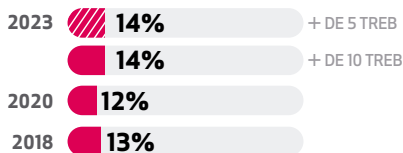
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INICIATIVES DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL A CLIENTS

Quines de les següents iniciatives de Transformació Digital per a clients té en marxa la seva empresa?

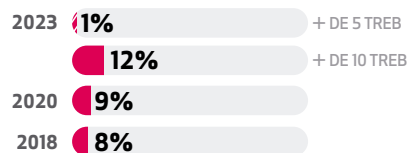
Canals digitals de comunicació externa Apps, xarxes socials com ara Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram, Tik Tok, ...



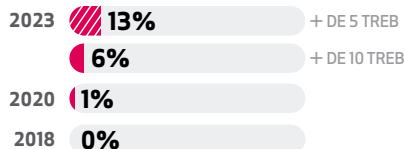
Utilitzem enquestes de satisfacció del client



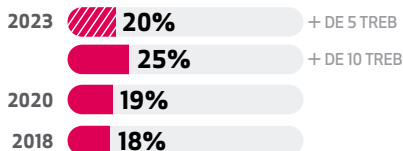
Mesurem contínuament l'experiència del client



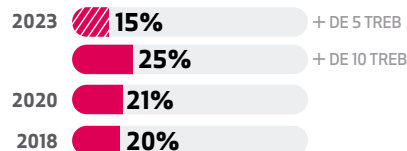
Conversem de forma personalitzada amb els nostres clients per diversos canals (web, email, chat, Bots, Xarxes Socials...)



Fem servir un CRM per comunicar i atendre als nostres clients



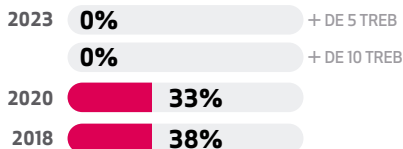
Tenim una estratègia integral de comunicació digital de Marca/Producte



Hem desenvolupat una estratègia global de venda digital dels nostres productes i serveis



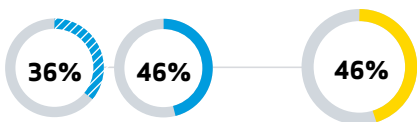
Cap de les anteriors



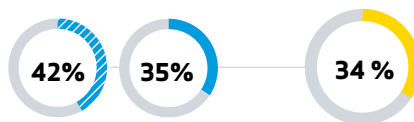
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INICIATIVES DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL A CLIENTS

Amb l'objectiu de captar nous clients, la seva organització ha canviat el model de negoci introduint noves eines digitals?

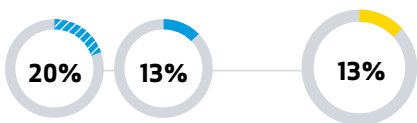
Comerç electrònic per a la venda en línia



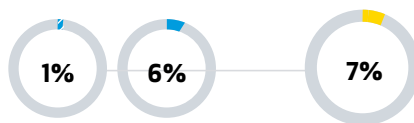
Xarxes socials i pàgina web



No, continuem amb les mateixes eines digitals



Altres



**2023**

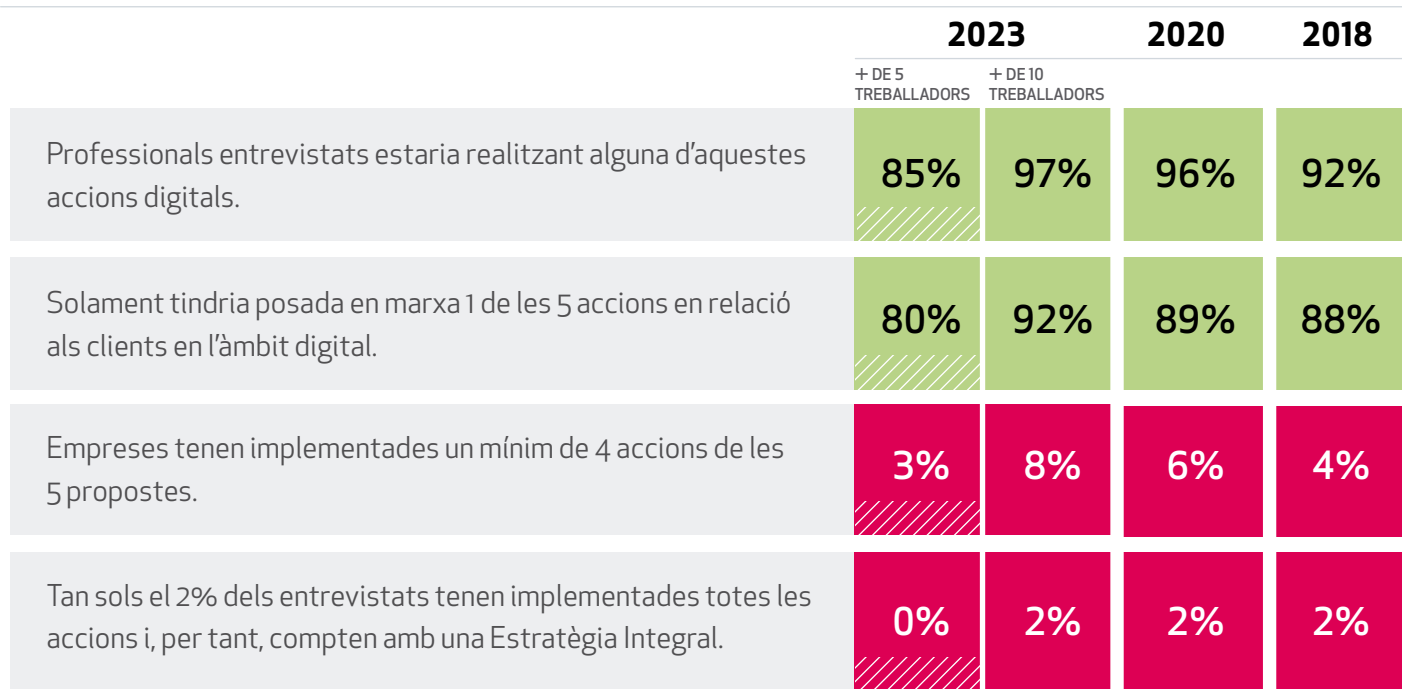
 + DE 5 TREBALLADORS  
 + DE 10 TREBALLADORS

**2020**



# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INICIATIVES DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL A CLIENTS

## GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS



 Nivell baix

 Nivell mitjà

 Nivell alt

# NEGOCI DIGITAL

La transformació digital ha tingut un impacte en els models de negoci, l'empresa l'adopta per l'ús de **noves tecnologies** que canvien el mercat o per l'ús de la **intel·ligència empresarial** per millorar les capacitats de presa de decisions empresarials.

Destacar l'aparició de noves tecnologies com **Blockchain** que utilitzen l'1% +10 (1% en el 2020 i 2018) dels enquestats i la **intel·ligència artificial** un 2% +5 i 4% +10 (4% 2020 i 3% en el 2018) de les empreses.

WORLD MAP

04



## NEGOCI DIGITAL

# INTEL·LIGÈNCIA EL NEGOCI

Segons es van desenvolupant noves tecnologies, hi ha més possibilitats de recopilar i analitzar les dades. Això **ens permet tenir un avantatge competitiu per fixar estratègies** i noves línies de negoci.

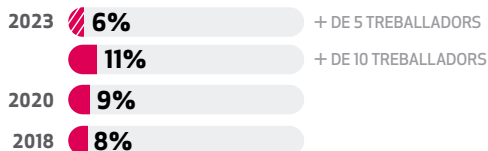
No obstant això, el **94% +5 i 89% +10 (91% en 2020 i 92% en 2018) de les empreses no estan utilitzant el *Big Data* i el *Business Intelligence*** per fer anàlisis predictives o de comportament del consumidor.

Quant a una **segmentació bàsica de la base de dades de clients** l'apliquen el **5% +5 i 19% +10 (14% el 2020 i 15% en el 2018) de les empreses, i un 5% +5 i 12% +10 (10% en el 2020 i 9% en el 2018)** usen anàlisis predictives de vendes.

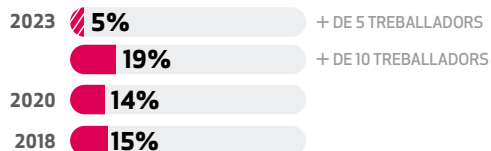
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INTEL·LIGÈNCIA DE NEGOCI

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

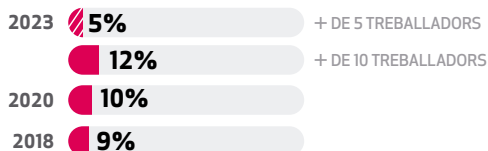
Analitzem contínuament els comportaments de compra dels nostres clients



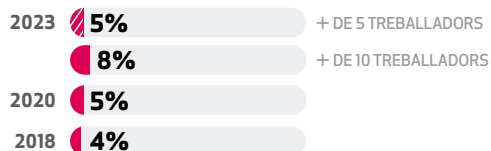
Segmentem la nostra base de dades



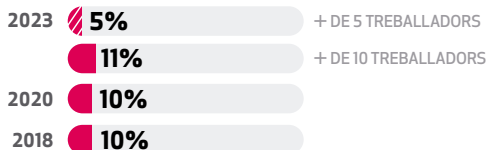
Utilitzem anàlisis predictives de venda



Personalitzem l'experiència d'usuari



Hem implementat taulers de seguiment o mètriques de mesura en les àrees de l'empresa Recursos Humans, experiència de client (CX) i comercial





04



## NEGOCI DIGITAL

# INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

La coordinació de tota l'empresa és necessària per poder adaptar les noves estratègies digitals en la transformació digital, tant *Ecommerce* com *mobile*.

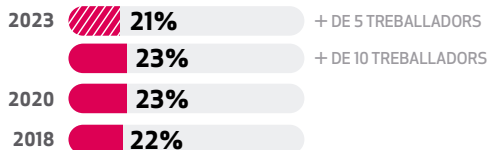
Un 63% +5 i 71% +10 (71% en 2020 i 69% en el 2018) s'adaptin aplicació mòbil i un 21% +5 i 23% +10 (23% en 2020 i 22% en el 2018) *marketplace*.

El 47% +5 i 48% +10 (41% 2020 i 2018) de les empreses té de la seva reputació digital a la xarxa.

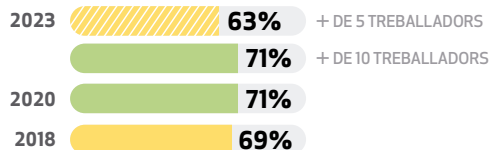
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Podria dir si la seva empresa incorpora alguna de les estratègies de Negoci Digital següents?

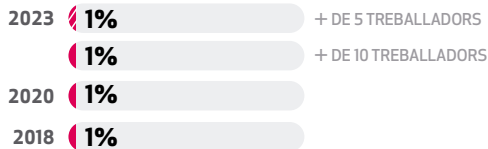
## Mitjançant *marketplace*



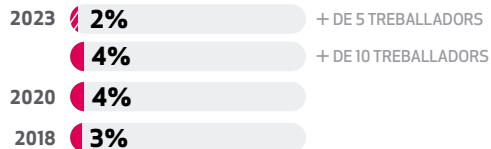
## Aplicacions o web *mobile* per a telèfons intel·ligents



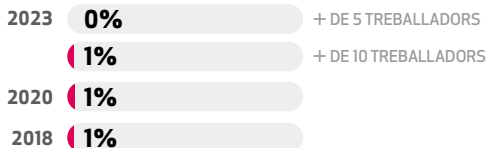
## Plataformes digitals d'economia col·laborativa (Airbnb, Uber, Wallapop, Glovo, Waze, etc.)



## Eines d'Intel·ligència Artificial



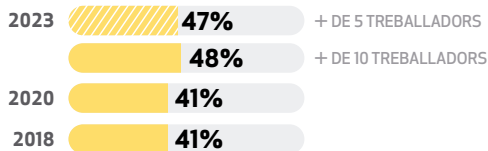
## Models de negoci basats en *Blockchain*



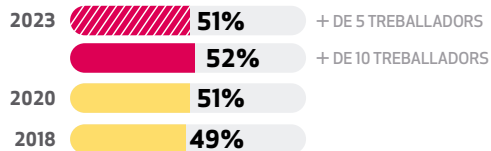
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

És conscient de la repercussió que té la seva activitat a la Xarxa per a la reputació digital de la seva empresa?

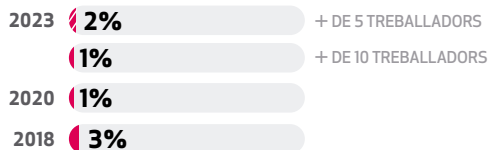
Sí. En soc conscient i tinc cura de la meva activitat contínuament



Sí. En soc conscient encara que no li dono importància



No en soc conscient



Nivell baix

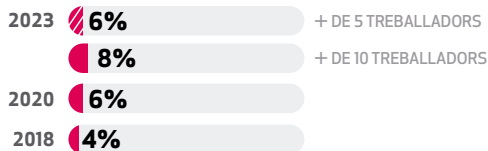
Nivell mitjà

Nivell alt

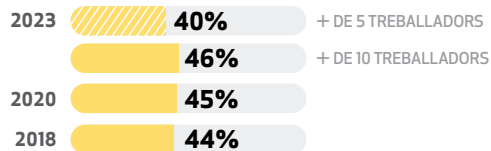
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Ha identificat les oportunitats que altres tendències poden aportar a l'organització de la seva empresa (AI, IOT, realitat augmentada o virtual)?

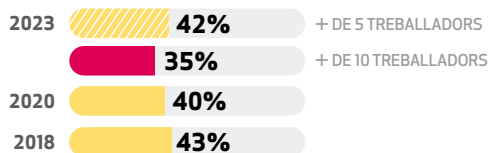
Sí. Estem implementant diverses tecnologies



Sí. Encara estem valorant la possibilitat d'implementar-les



No. No tenim cap pla o no sabem com fer-ho



Nivell baix

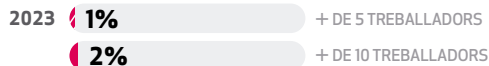
Nivell mitjà

Nivell alt

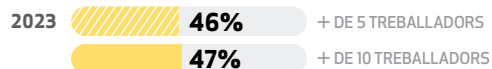
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Sap com la intel·ligència artificial (AI) pot ser beneficiosa per a la seva empresa?

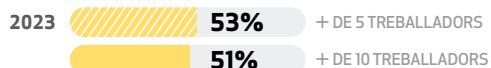
Sí, sabem que és beneficiosa i l'estem implantant



Sí, pensem implantar-la els pròxims mesos



No, no sabem en què pot beneficiar la meva organització



  
Nivell baix

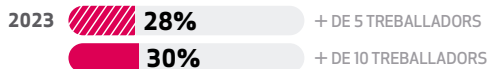
  
Nivell mitjà

  
Nivell alt

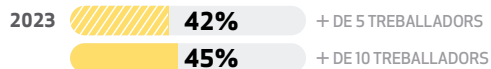
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Protegeix les dades dels seus clients, sistemes informàtics, processos operatius i propietat intel·lectual de la seva organització?

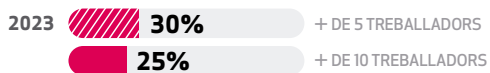
Sí. Estem implementant diversos processos de seguretat



No. Encara estem valorant la possibilitat d'implementar-les



No. No tenim cap pla o no sabem com fer-ho



Nivell baix

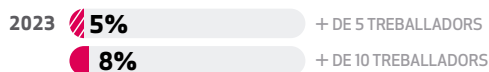
Nivell mitjà

Nivell alt

# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Ha rebut la seva organització algun atac de ciberseguretat en els últims mesos?

Sí i ho hem solucionat



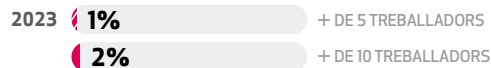
No



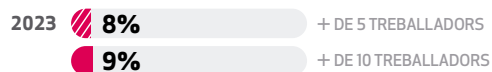
# GRAU DE MADURESA DIGITAL SEGONS - INNOVACIÓ DIGITAL DEL NEGOCI

Té un pla de sostenibilitat amb un full de ruta que determina l'estratègia de l'organització?

Sí. En soc conscient i tenim un pla



Sí. En soc conscient encara que no li dono importància



No en soc conscient i no tinc un pla



  
Nivell baix

  
Nivell mitjà

  
Nivell alt

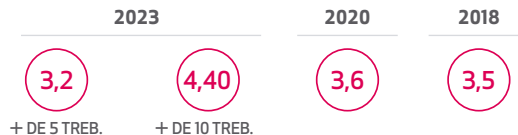


# INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

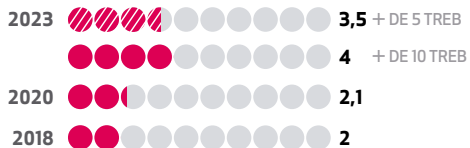


## VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

Nota



### 1. Full de Ruta Digital



### 2. Lideratge Sènior del Pla de Transformació Digital



### 3. Pressupost dedicat



### 4. Agile Organization



### 5. Implementació Teletraball



Aspectes a millorar



Estatus intermedi



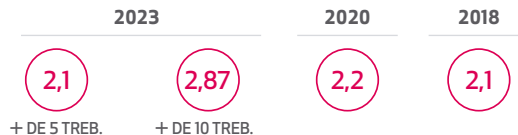
Situació adequada

# INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL



## PERSONES

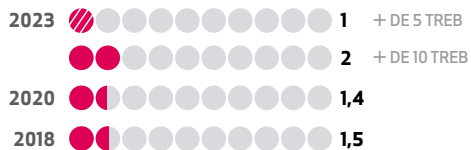
Nota



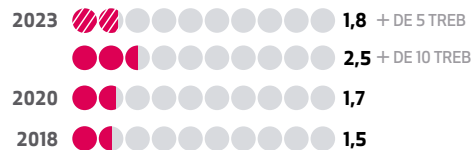
### 6. Comunicació Interna Digital i Col.laboració



### 7. Employer Branding en Entorns Digitals



### 8. Formació i Habilitats Digitals



Aspectes a millorar



Estatus intermedi



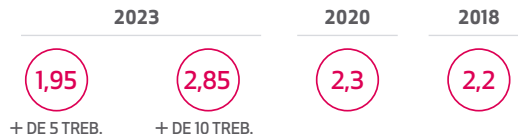
Situació adequada

# INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

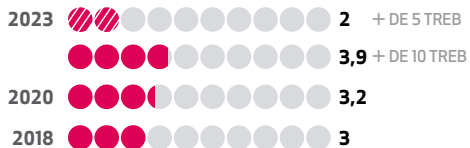


## CLIENTS

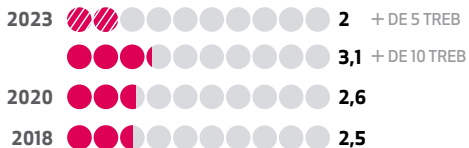
Nota



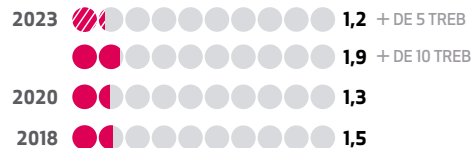
### 9. Experiència del Client



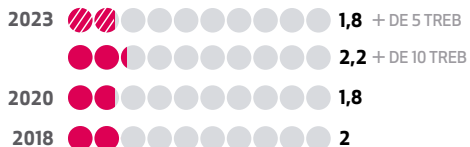
### 10. Omnicanalitat



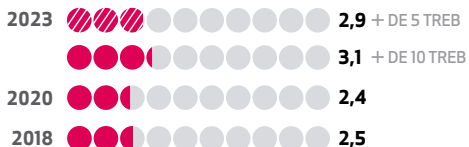
### 11. Customer Engagement



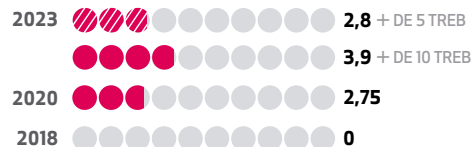
### 12. CRM per Marqueting i Suport



### 13. Estratègia Digital de Producte i Servei



### 14. Model de Negoci



Aspectes a millorar



Estatus intermedi



Situació adequada

# INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL



## NEGOCI DIGITAL

Nota

2023

2

+ DE 5 TREB.

2020

2,2

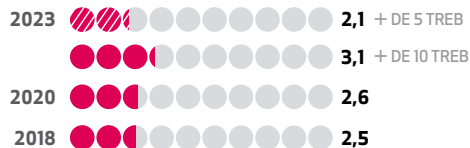
2018

2,1

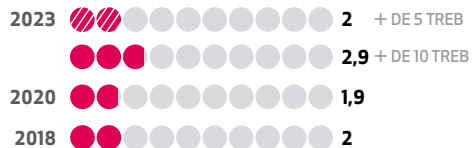
2,9

+ DE 10 TREB.

### 15. Intel·ligència de Negoci



### 16. Innovació Digital del Negoci



Aspectes a millorar



Estatus intermedi



Situació adequada

# INDICADORS CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL - 2023



## VISIÓ, ORGANITZACIÓ I LIDERATGE

- Un 48% +5 i un 45% +10 (53% 2020 i 54% 2018) de les empreses segueix sense un **Full de ruta Digital Formalitzada**.
- Un 95% +10 i un 97% +10 (94% 2020) de les empreses ha implementat el teletreball.
- Encara el 60% +5 i 58% +10 (62% el 2020 i 60% en el 2018) declaren destinar **menys d'un 10% del pressupost a la Transformació Digital**.



## PERSONES

- Només un 15% +5 i 16% +10 (8% 2020 i 3% el 2018) utilitzant les **xarxes socials per atreure i reclutar talent**.
- un 10% +5 i 16% +10 (6% el 2020 i 4% el 2018) fan ús d'eines col·laboratives digitals per al treball en equip.
- El 98% +5 i el 90% +10 (96% 2020 i 99% 2018) dels enquestats consideren **que almenys un 30% dels seus empleats no té les competències digitals adequades**.



## CLIENTS

- Les organitzacions s'han hagut d'adaptar i han canviat el model de negoci desenvolupant una plataforma d'e-commerce per a la venda online **36% +5 i 46% +10 (46% el 2020), pàgines webs i xarxes socials 42% +5 i 35% +10 (34% el 2020)**.
- El **20% +5 i el 25% +10 (19% 2020 i 18% 2018) de les empreses utilitzen el CRM com a eina de màrqueting i suport**.
- El **15% +5 i el 25% +10 (21% 2020 i 20% 2018) de les empreses declaren dur a terme una estratègia integral de comunicació digital marca/producte**.



## NEGOCI DIGITAL

- El **63% +5 i 71% +10 (71% 2020 i 69% 2018) de les empreses estan incorporant estratègies mobile**.
- Tan sols un **21%+5 i un 23% +10 (23% 2020 i 22% 2018) de les empreses** realitzen iniciatives relacionades amb **els market places**.
- El **95% +5 i el 88% +10 (90% en 2020 i 91% 2018) de les empreses no estan utilitzant el Big Data i Business Intelligence** per generar negoci.

+ DE 10 TREBALLADORS

3,55

(Valoració sobre 10)



## ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES D'ANDORRA

Les puntuacions finals de la transformació digital de les empreses a Andorra són **2,41 punts + 5** i **3,55 punts + 10 sobre 100 punts** (3,1 en el 2020 i 2,8 punts el 2018).

Aquesta és una millora en comparació amb estudis anteriors, però tots els indicadors requereixen una millora constant en tots els sentits.

En comparació amb un estudi similar realitzat a Espanya, el mercat espanyol va obtenir un resultat de **5,3 el 2022 i 2023**, amb un lleuger retrosses respecte als anys anteriors.

Es necessita un compromís continuat amb la planificació estratègica per crear un full de ruta per a l'èxit en la transformació digital de l'empresa.

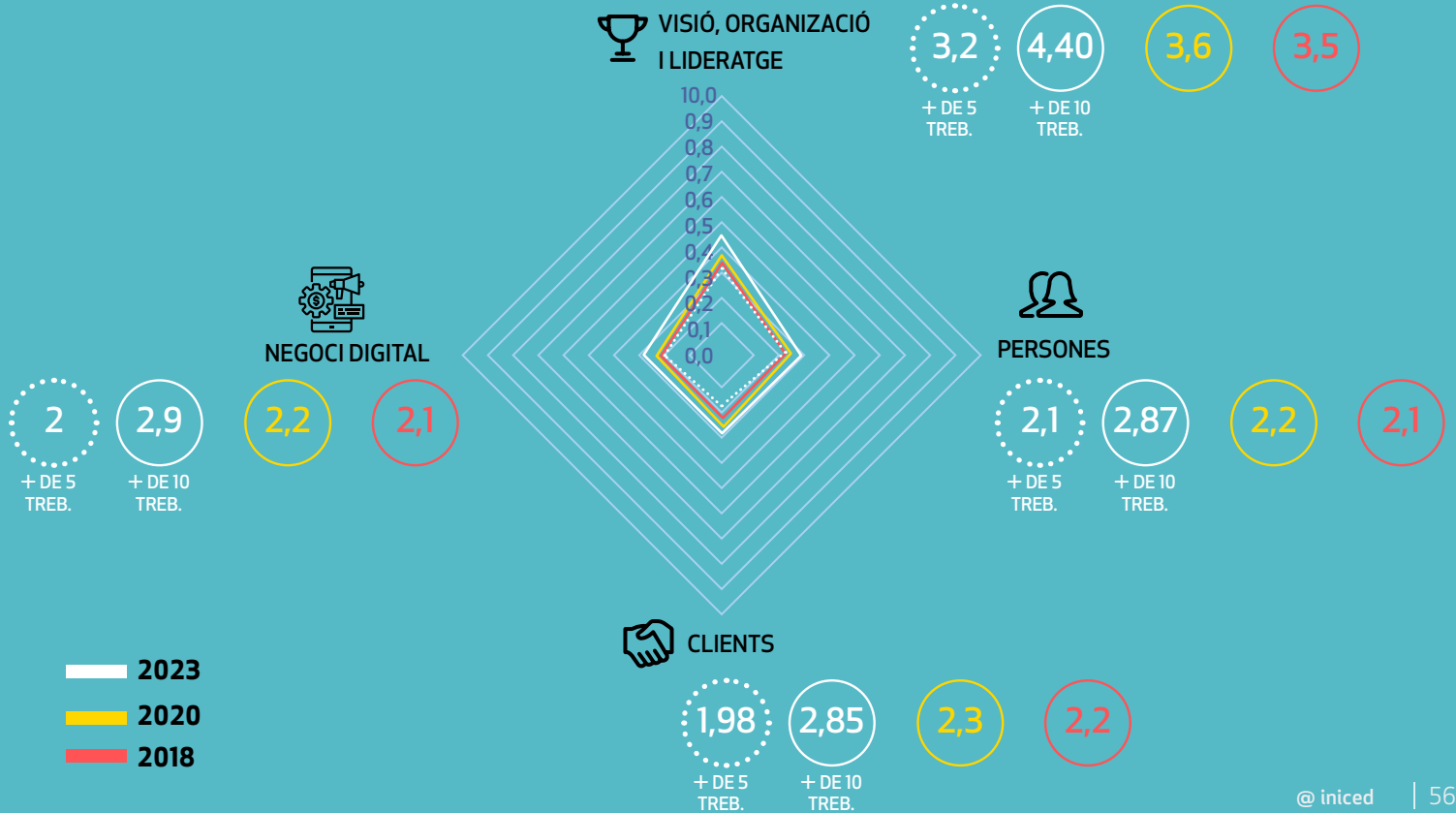
No s'ha d'oblidar que aquesta transformació digital no només es basa en la millora de la tecnologia, sinó que va més enllà: invertir en la formació del personal, assignant competències, coneixements i competències digitals en plantilles.

# ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESES D'ANDORRA

Aquesta necessitat de millora dels indicadors en termes de maduresa digital en el sentit més ampli del teixit empresarial, coincideix plenament amb el missatge del Pla de Digitalització d'Empreses (PDE) emmarcat en el Programa de Transformació Digital del Govern d'Andorra. El PDE complementa la tasca de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis, Morabanc i Iniced en l'impuls per digitalitzar l'empresa andorrana. Es tracta d'un Pla d'accés sense cost, que inclou diverses subvencions i accés a finançament, i a disposició per a qualsevol empresa del país a través de l'enllaç [www.andorra-digital.com/pde](http://www.andorra-digital.com/pde)

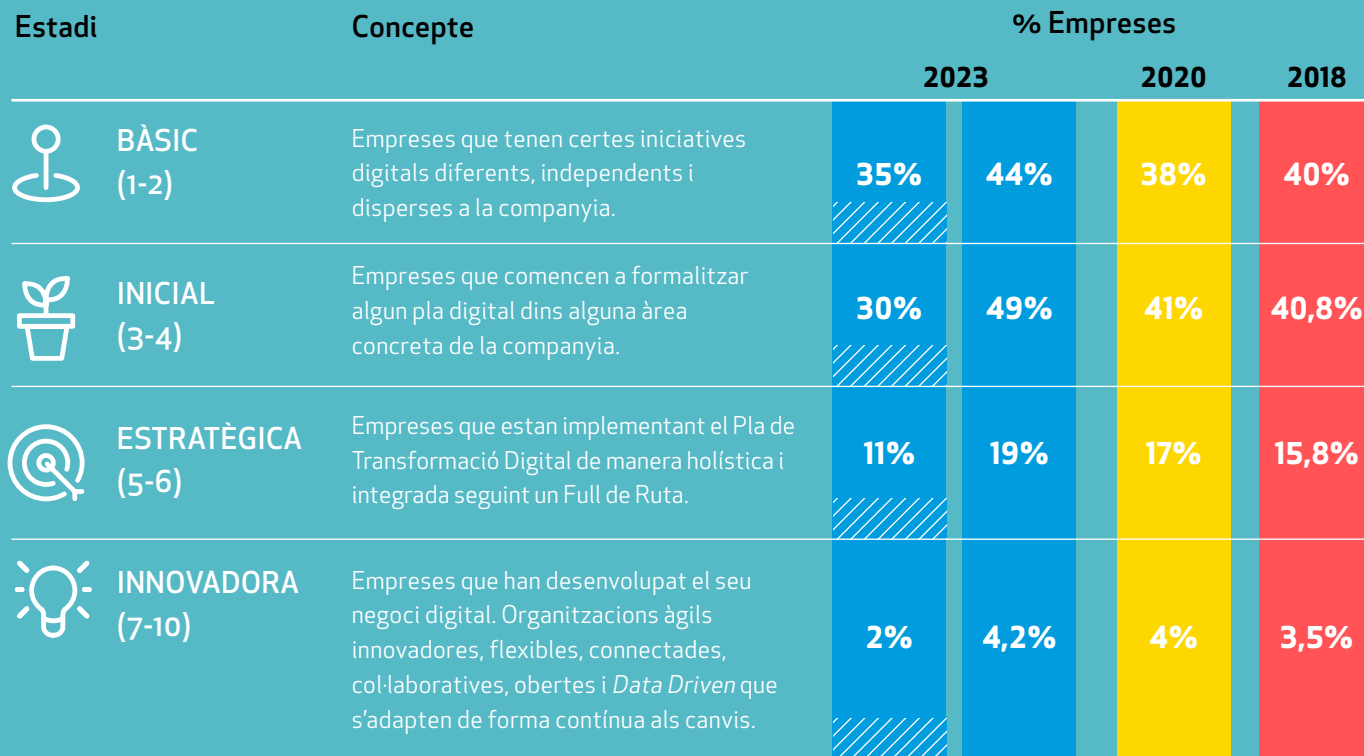


# ÍNDEX DE MADURESA DIGITAL DE LES EMPRESSES D'ANDORRA





# 4 ESTADIS DE LA MADURESA DIGITAL



**2023**

 + DE 5 TREBALLADORS  
 + DE 10 TREBALLADORS

**2020**



**2018**



# AGRAÏMENTS

---

## Directors de l'Estudi:



**Salvador Rivas**  
*Director d'INICED*  
salvador.rivas@iniced.com



**Daniel Martinez Machado**  
*Director de Digital de MoraBanc*  
daniel.martinez@morabanc.ad

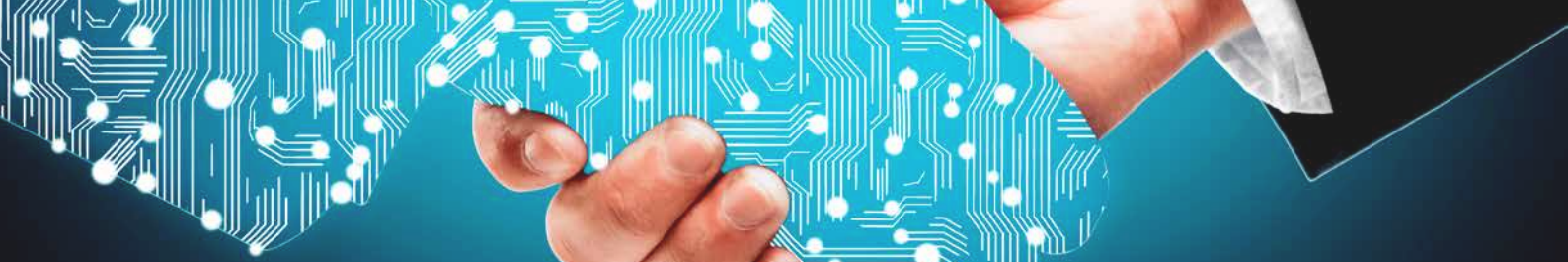


**Sol Rossell**  
*Directora*  
solrossell@ccis.ad

## Col·laboradors:



**Sylvia Kammann**  
*Intel·ligència comercial,*  
sylvia.kammann@morabanc.ad



**iniced**  
Digital Knowledge

**Your digital strategy partner**

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

# GRÀCIES!

---

Descarrega't aquest estudi

[Download](#)

