

# 3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Fecha: Octubre 2017

Preparado || por : Kantar MillwardBrown  
para: ICEMD - ESIC

# Índice

01



Objetivo y características del estudio

02



Clasificación y hábitos digitales de la empresa

03



Implementación de disciplinas digitales

04



Formación en competencias digitales

05



Índice de competencia digital 2017

06



Tipologías

07



Principales conclusiones del estudio



# OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

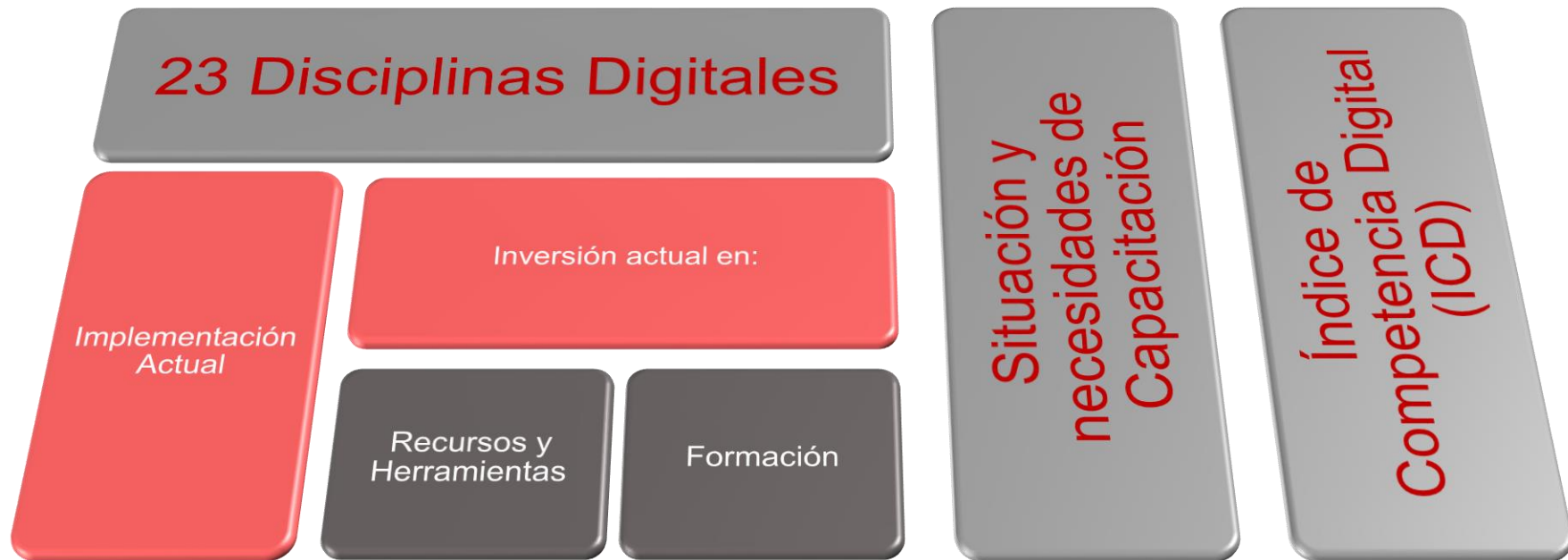
---

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

El objetivo principal del estudio es realizar un **diagnóstico** sobre la **situación actual** de las empresas españolas en su relación con las **Competencias Digitales**



# Qué nos aporta el estudio



# Proceso de Investigación



Antes de llevar a cabo la fase principal del estudio, se ha realizado una consulta a expertos enfocada a **mejorar y validar el cuestionario** lo que ha supuesto simplificar el enfoque con resultados de igual eficacia.



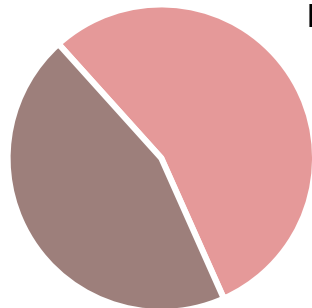
Se realizaron **427 ENTREVISTAS** a empresas de ámbito nacional relacionados con 5 sectores: turismo, servicios, industria, retail y transporte

# Características del Estudio



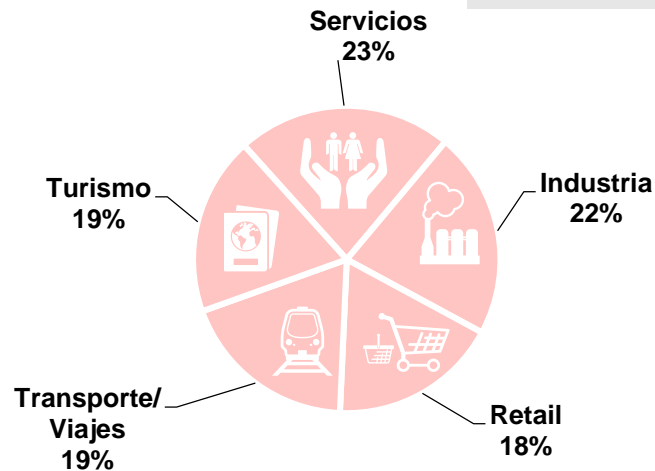
Directivos de PYMES y Grandes empresas españolas en diferentes sectores

Gran Empresa  
45%



Pequeña y Mediana Empresa  
55%

427 entrevistas distribuidas en 5 sectores de actividad y diferentes cargos directivos



El error muestral para la muestra considerada en condiciones estadísticas convencionales ( $p=q=0.5$ ), permite manejar un margen de error para datos globales de  $\pm 5\%$

# Características del Estudio



**ÁMBITO  
NACIONAL**

## CUESTIONARIO

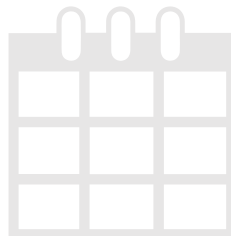


- Diseñado Ad-Hoc para la investigación
- Semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas
- Duración de 15 minutos



## METODOLOGÍA

Entrevistas online (CAWI), autoadministradas.



## TRABAJO DE CAMPO

Del 4 de Septiembre al 11 de Octubre de 2017

*El error muestral para la muestra considerada en condiciones estadísticas convencionales ( $p=q=0.5$ ), permite manejar un margen de error para datos globales de  $\pm 5\%$*



A professional meeting in a modern office with large windows. A man in a blue suit stands and shows a tablet to a man in a light blue shirt who is seated at a table. A woman is also seated at the table, looking towards the man with the tablet. Another man is seated in the foreground, seen from the back, looking towards the group. The scene is brightly lit with natural light from the windows.

# CLASIFICACIÓN Y HÁBITOS DIGITALES DE LA EMPRESA

---

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

# Perfil sociodemográfico

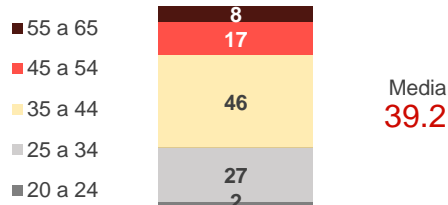
## Total muestra

### SEXO



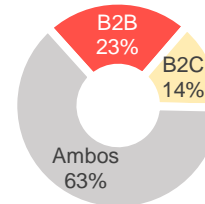
Base (427)

### EDAD



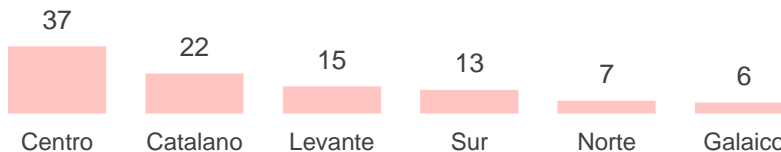
Base (427)

### TIPO ACTIVIDAD PRINCIPAL



Base (427)

### REGIÓN



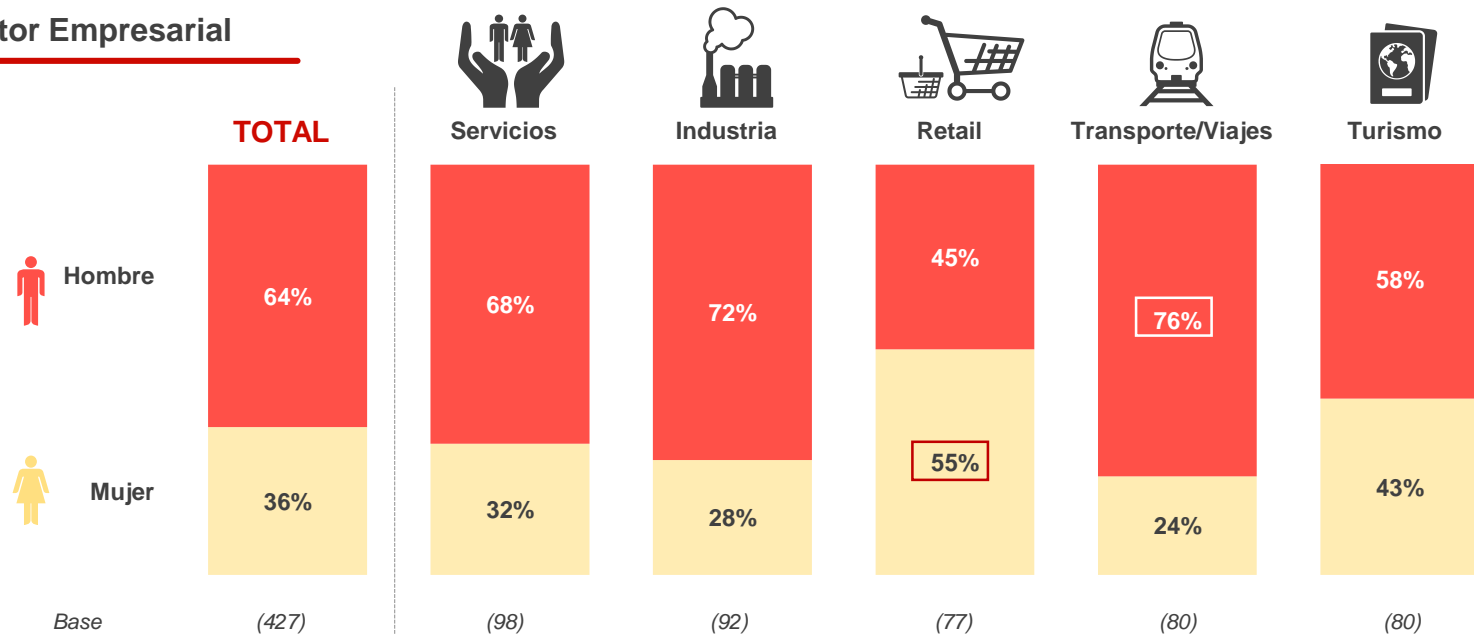
Base (427)



# Sexo

Presencia mayor de mujeres en el sector Retail, y algo más de hombres en Transporte/Viajes.

## Por Sector Empresarial

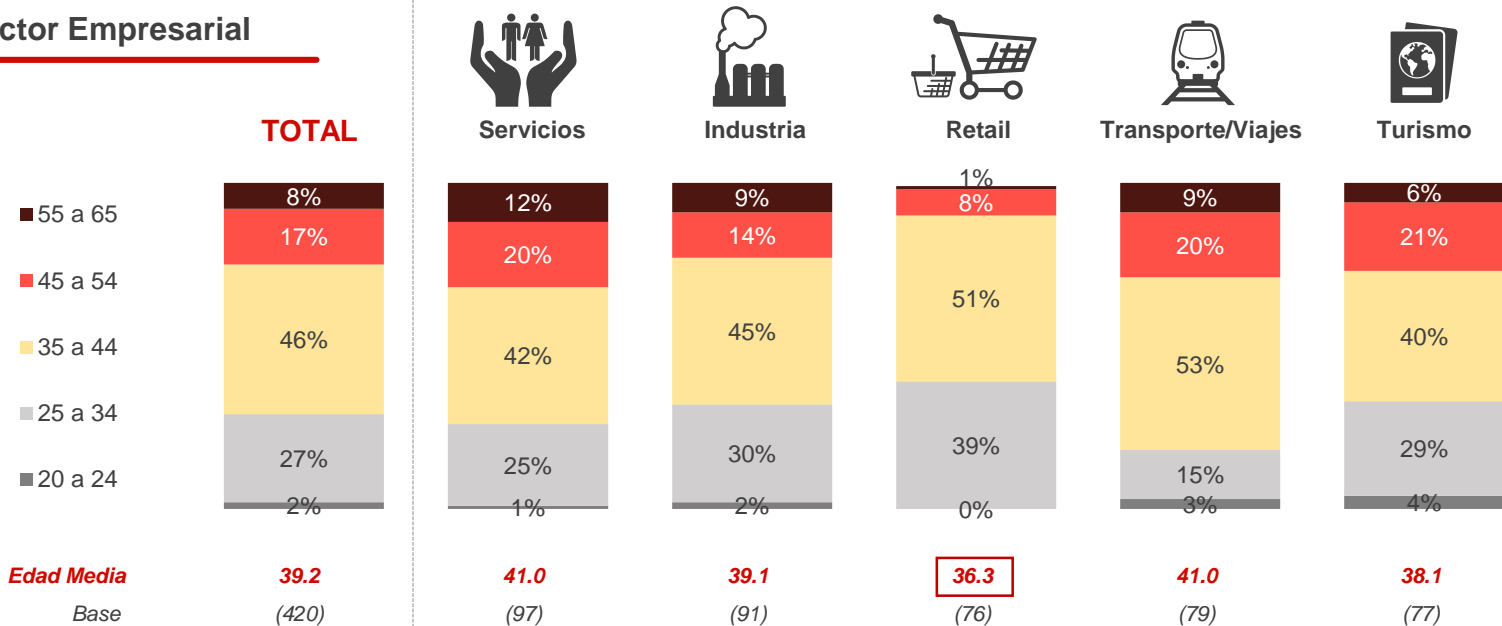


F4. Usted es...

# Edad

Edad media ligeramente menor en Retail

## Por Sector Empresarial



F5. Por favor, escriba su edad

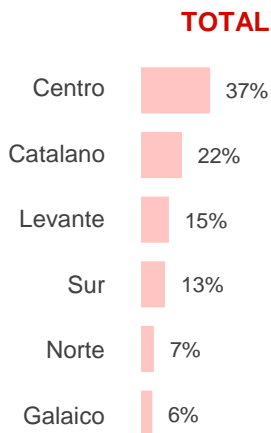
# Región

Mayor presencia de Turismo en la zona catalana y Sur. Servicios y Transporte/viajes más concentrado en la zona centro. La Industria destaca más en la zona Norte.

## Por Sector Empresarial



Base



(427)



Servicios



Industria



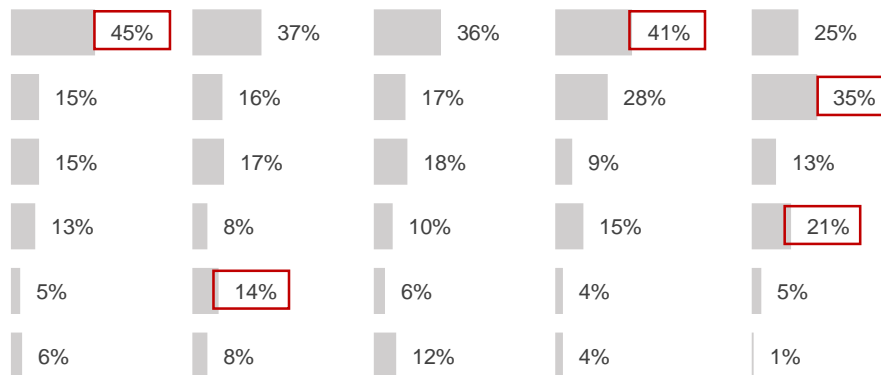
Retail



Transporte/Viajes



Turismo



(98)

(92)

(77)

(80)

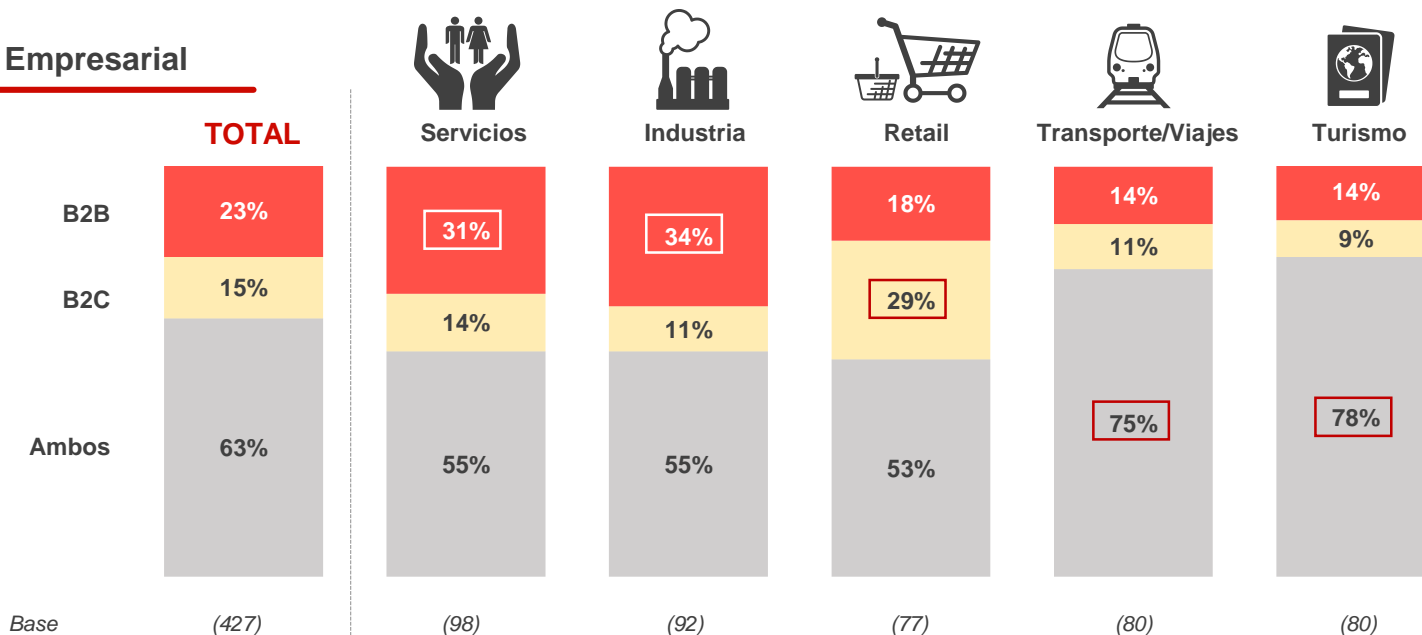
(80)

F6. ¿En qué provincia reside la sede social de su empresa?

# Tipo de actividad principal

Por la propia naturaleza de cada sector, B2B está más presente en Servicios e Industria que en el resto de sectores. Mientras que Transporte y Turismo, tienen mayor presencia en ambos modelos de actividad. B2C es más fuerte en Retail.

## Por Sector Empresarial



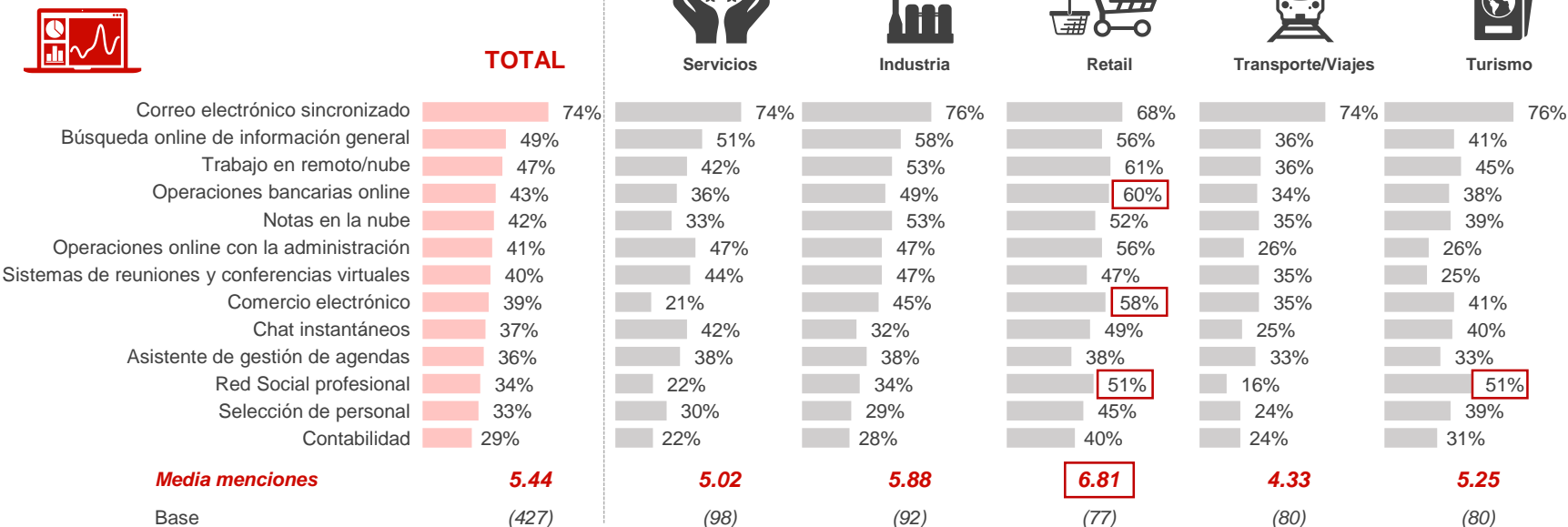
F1B ¿Cuál es la principal actividad de su empresa?



# Uso profesional de herramientas digitales en la nube

El uso de herramientas profesionales en la nube está más extendido en el sector Retail y bastante menos en Transporte/Viajes.

## Por Sector Empresarial

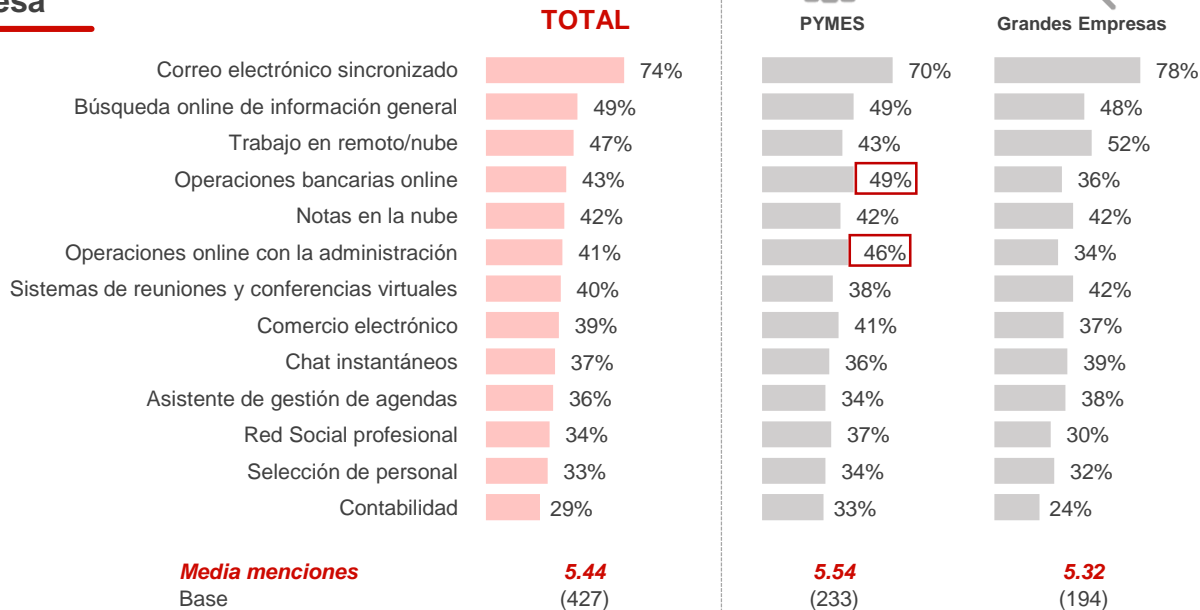
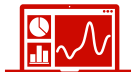


P1. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza mediante sistemas basados en la nube para realizar las tareas habituales de su día a día en su compañía?

# Uso profesional de herramientas digitales en la nube

Ligeramente mayor uso medio en Pymes que en GE, especialmente condicionado por las operaciones de gestión que se realizan directamente online.

## Por Tamaño de Empresa

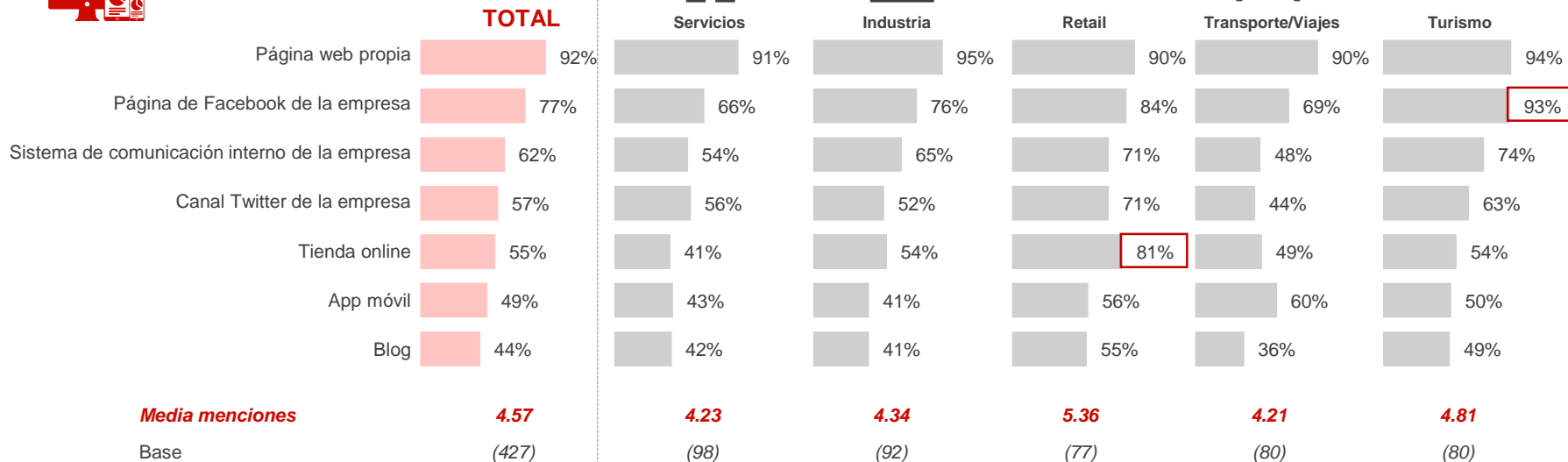


P1. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza mediante sistemas basados en la nube para realizar las tareas habituales de su día a día en su compañía?

# Medios Digitales integrados en la empresa

Tener página web es prácticamente universal y algo menos extendido está tener página en Facebook. De todos los soportes, el blog es el menos implementado.

## Por Sector Empresarial

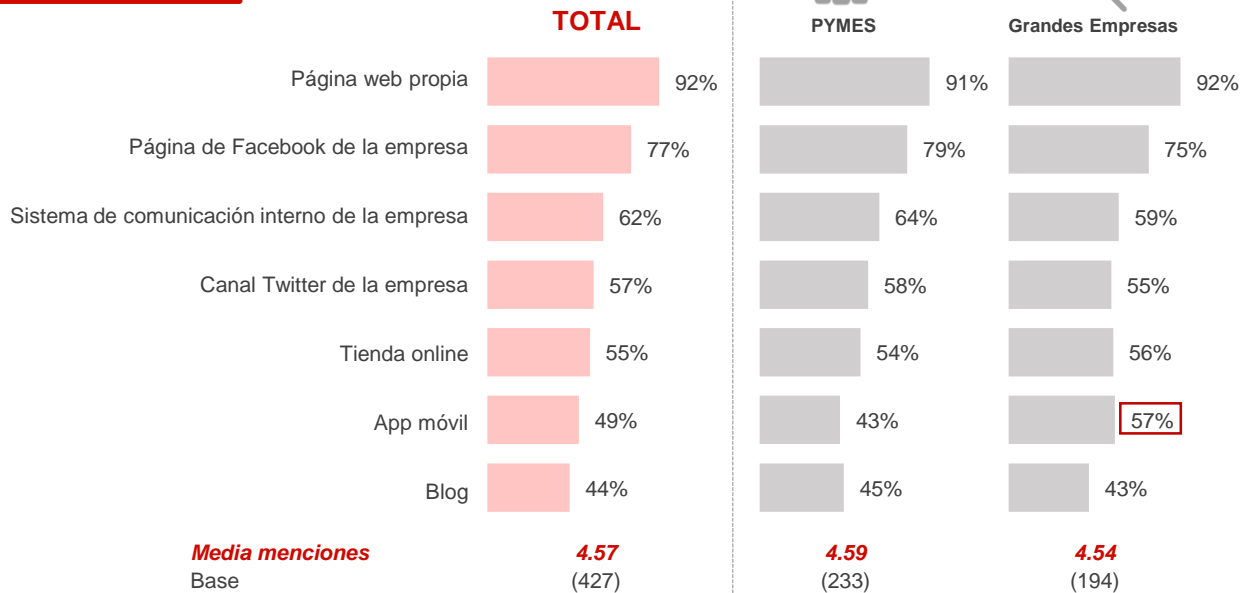


P2. De los siguientes elementos online, ¿puede decirme cuáles están presentes en su compañía de forma activa?

# Medios Digitales integrados en la empresa

La diferencia más destacable es que las GE tienen implementada una app móvil en mayor medida que las Pymes.

## Por Tamaño de Empresa

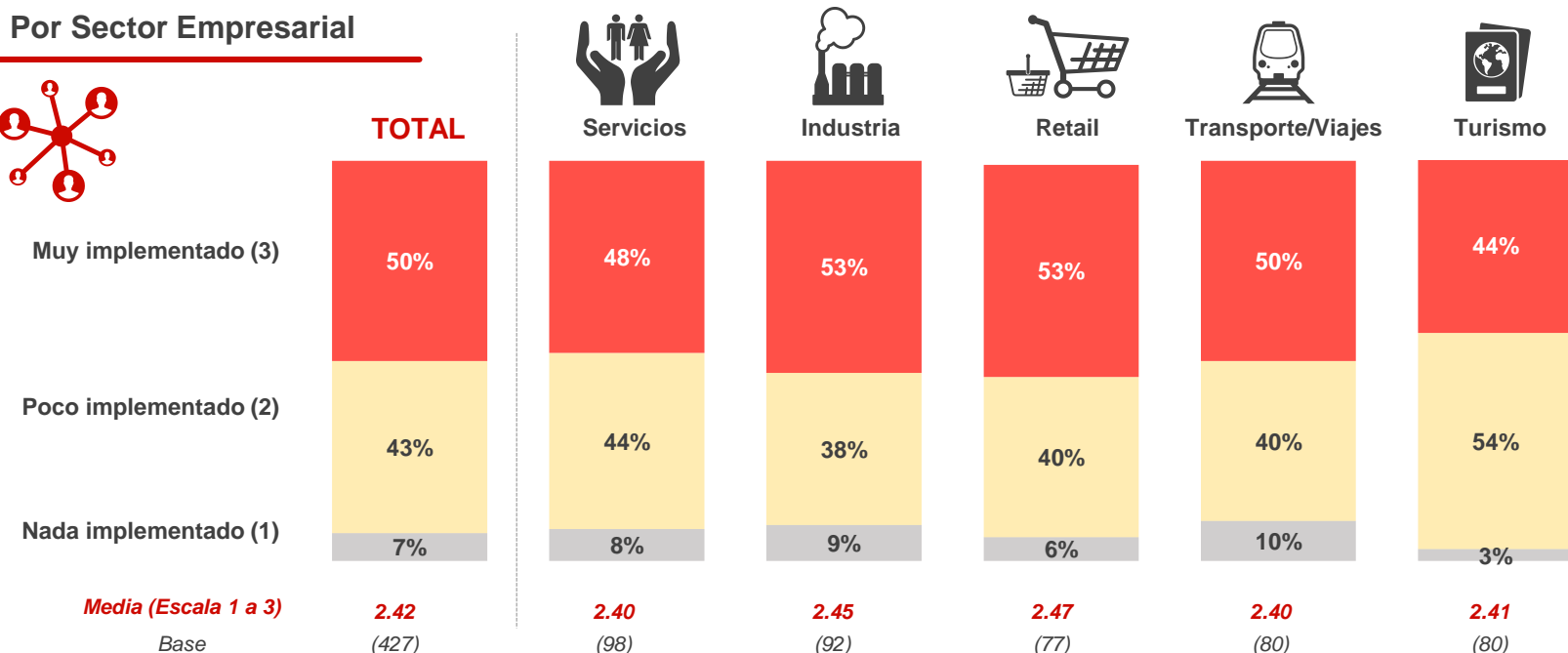


P2. De los siguientes elementos online, ¿puede decirme cuáles están presentes en su compañía de forma activa?

# Implementación del Cloud

Solo la mitad de las empresas tienen bien implementada la “nube”. No hay diferencias destacables por sectores

## Por Sector Empresarial

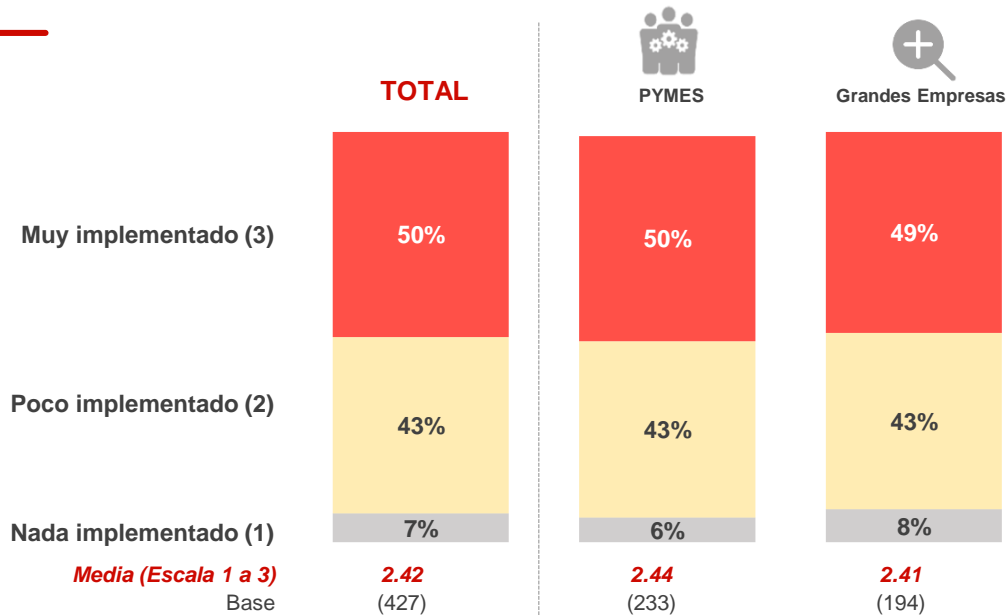


P3. ¿En qué medida está implementado el trabajo en remoto/ en la nube en su compañía?

# Implementación del Cloud

Igualmente tampoco se observan diferencias significativas por tamaño de empresa.

## Por Tamaño de Empresa



P3. ¿En qué medida está implementado el trabajo en remoto/ en la nube en su compañía?





# IMPLEMENTACIÓN DE DISCIPLINAS DIGITALES

---

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

# Las 23 Disciplinas Fundamentales Digitales

# 23



# Cada disciplina tendrá un literal explicativo...

23

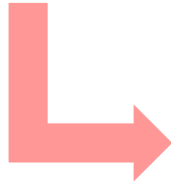
1	<b>E-COMMERCE</b>	Tenemos un plan estratégico de comercio electrónico multicanal (web, móvil e integración con tiendas físicas si fuera el caso) con sus correspondientes KPI's.
2	<b>DIGITAL TALENT</b>	Tenemos metodologías y procesos de gestión de talento en entornos digitales en la fase de recruitment, motivación, capacitación y evaluación del talento.
3	<b>SOCIAL MEDIA MANAGEMENT</b>	Integramos las Redes Sociales en nuestro plan de marketing digital en la captación, en la fidelización y en la atención al cliente.
4	<b>CIBERSEGURIDAD</b>	Entendemos y gestionamos los nuevos retos y amenazas de la digitalización respecto a la seguridad.
5	<b>ANALYTICS</b>	Analizamos métricas en todas las inversiones e interacciones del cliente: branding, publicidad digital, generación de leads, conversión y engagement.
6	<b>IOT (INTERNET DE LAS COSAS)</b>	Aprovechamos las tecnologías de conectividad en toda la cadena de valor: producción, comercial y logística para lograr más eficiencia; y analizamos la conversión de productos a través de la conectividad.
7	<b>CUSTOMER EXPERIENCE</b>	Analizamos, monitorizamos y gestionamos un plan de experiencia de cliente transversal en todos los momentos de la verdad del cliente.
8	<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Disponemos de estrategia y canales de atención al cliente a través de medios sociales y digitales integrados.
9	<b>BLOCKCHAIN</b>	Entendemos la tecnología y su impacto en la descentralización de procesos y en los modelos de negocios.
10	<b>INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y COGNITIVA</b>	Entendemos y aplicamos la Inteligencia Artificial y el Machine Learning aplicada en ciertos procesos de marketing.
11	<b>POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES</b>	Tenemos y desarrollamos un plan para el óptimo posicionamiento en SEO y SEM
12	<b>INNOVACIÓN DIGITAL</b>	Tenemos una estrategia empresarial y metodologías orientadas a fomentar la innovación digital.
13	<b>REALIDAD VIRTUAL &amp; AUMENTADA</b>	Entendemos, exploramos y aplicamos oportunidades de mejora de la experiencia del cliente y de nuevos modelos de negocio a través de la Realidad Virtual & Aumentada.
14	<b>PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA</b>	Entendemos y aplicamos publicidad programática en nuestro plan de medios digital.
15	<b>COMPLIANCE</b>	Conocemos y preparamos la compañía acorde a las normas y requerimientos necesarios en seguridad y privacidad.
16	<b>WEB &amp; MOBILE MARKETING</b>	Elaboramos un diseño web orientado al usuario para los diferentes dispositivos (PC/mobile), se optimiza el posicionamiento, y se realiza un análisis adecuado de la actividad en los sites de mi empresa.
17	<b>INBOUND MARKETING</b>	Desarrollamos estrategias inbound en el proceso de ventas.
18	<b>CLOUD &amp; VIRTUALIZACIÓN</b>	Integramos la tecnología Cloud en nuestros procesos de negocio. Y exploramos nuevas oportunidades de optimizar nuestra gestión a través de la virtualización.
19	<b>HACKING ÉTICO</b>	Tenemos protocolos de prevención y defensa de ciberataques a través de la aplicación del Hacking Ético.
20	<b>DISPLAY MARKETING</b>	Desarrollamos estrategias de Performance y Branding aplicada al Display en web y móvil.
21	<b>BIG DATA</b>	Tenemos la capacidad para obtener información relevante para la compañía y procesar gran cantidad de datos, y una estrategia y tecnología específica para explotar ese conocimiento.
22	<b>DIGITAL PROJECT MANAGEMENT</b>	Utilizamos Metodologías Ágiles y Lean en el desarrollo de productos y servicios enfocados al cliente.
23	<b>BRANDED CONTENT MANAGEMENT</b>	Tenemos una estrategia de creación/producción y divulgación de los contenidos en los diferentes modelos: paid / shared media / owned media.

# Max Diff (Maximum Difference Scaling)



Para el análisis de un número muy elevado de atributos no debemos utilizar escalas de valoración tradicionales, porque no se logra la discriminación necesaria entre atributos.

Para evitarlo la técnica aconsejada es Max Diff que obliga a establecer prioridades entre los atributos evaluados.



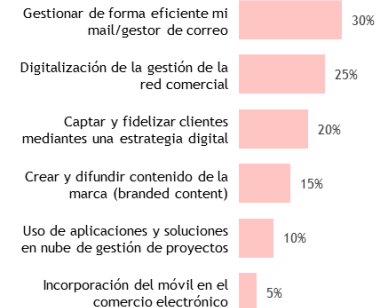
Por favor, considere en qué medida son importantes estos aspectos en la digitalización de una empresa.  
Teniendo en cuenta estos 4 aspectos, ¿Cuál sería el más importante y cuál el menos importante ?

Más Importante		Menos Importante
<input type="radio"/>	Gestionar de forma eficiente mi mail/gestor de correo	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Digitalización de la gestión de la red comercial	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Captar y fidelizar clientes mediante una estrategia digital	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Crear y difundir contenido de la marca (branded content)	<input type="radio"/>

Haga click en el botón "Siguiente" para continuar...

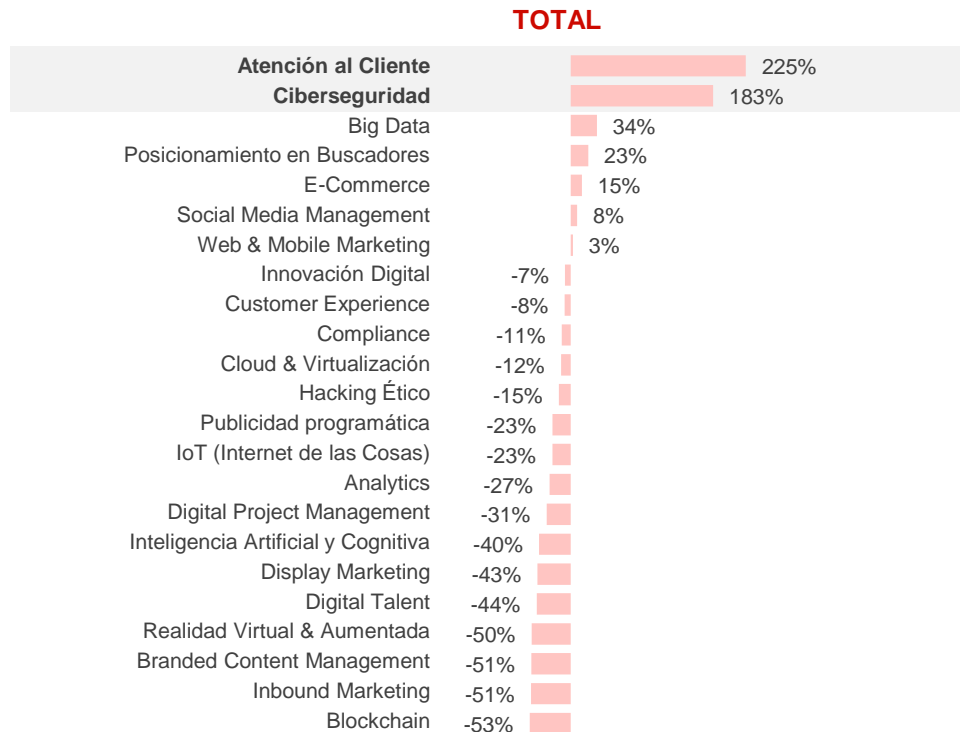


## Ejemplo de resultados



# Ranking Implementación Disciplinas Digitales

Las dos disciplinas con las que se está cumpliendo en mayor medida por parte de las empresas son la **atención al cliente** a través de los medios sociales y digitales así como la **ciberseguridad**, tema especialmente sensible en 2017.

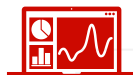


P8. Por favor, considere en qué medida su empresa cumple con cada uno de estos aspectos.

# Cumplimiento de Disciplinas Digitales

Esto es así por igual en los diferentes sectores, excepto en Turismo y Retail, en los que la ciberseguridad tiene un peso algo menor.

## Por Sector Empresarial



### TOTAL



Servicios



Industria



Retail



Transporte/Viajes



Turismo

	TOTAL	Servicios	Industria	Retail	Transporte/Viajes	Turismo
Atención al Cliente	225%	200%	264%	214%	162%	285%
Ciberseguridad	183%	220%	219%	131%	229%	99%
Big Data	34%	49%	44%	6%	48%	16%
Posicionamiento en Buscadores	23%	9%	4%	35%	8%	64%
E-Commerce	15%	-12%	-5%	65%	25%	10%
Social Media Management	8%	-3%	-20%	38%	0%	35%
Web & Mobile Marketing	3%	-8%	3%	20%	-2%	4%
Innovación Digital	-7%	1%	-16%	-14%	-9%	1%
Customer Experience	-8%	-18%	-23%	-14%	9%	10%
Compliance	-11%	-4%	-2%	-22%	-5%	-26%
Cloud & Virtualización	-12%	-20%	-14%	-14%	30%	-41%
Hacking Ético	-15%	0%	-5%	-26%	-15%	-34%
Publicidad programática	-23%	-20%	-31%	-26%	-34%	-6%
IoT (Internet de las Cosas)	-23%	-23%	-1%	-33%	-24%	-40%
Analytics	-27%	-29%	-28%	-20%	-33%	-26%
Digital Project Management	-31%	-30%	-34%	-26%	-27%	-35%
Inteligencia Artificial y Cognitiva	-40%	-36%	-44%	-33%	-51%	-40%
Display Marketing	-43%	-47%	-47%	-28%	-45%	-44%
Digital Talent	-44%	-34%	-49%	-52%	-48%	-38%
Realidad Virtual & Aumentada	-50%	-49%	-47%	-51%	-59%	-45%
Branded Content Management	-51%	-50%	-59%	-47%	-51%	-45%
Inbound Marketing	-51%	-54%	-50%	-47%	-51%	-52%
Blockchain	-53%	-41%	-58%	-56%	-57%	-54%
Base	(427)	(98)	(92)	(77)	(80)	(80)

P8. Por favor, considere en qué medida su empresa cumple con cada uno de estos aspectos.



# Cumplimiento de Disciplinas Digitales

No se aprecian diferencias por tamaño de empresa

## Por Tamaño de Empresa



### TOTAL



### PYMES



### Grandes Empresas


	TOTAL	PYMES	Grandes Empresas
Atención al Cliente	225%	229%	220%
Ciberseguridad	183%	149%	223%
Big Data	34%	14%	58%
Posicionamiento en Buscadores	23%	26%	18%
E-Commerce	15%	18%	11%
Social Media Management	8%	21%	-7%
Web & Mobile Marketing	3%	2%	3%
Innovación Digital	-7%	-6%	-9%
Customer Experience	-8%	-9%	-7%
Compliance	-11%	-8%	-15%
Cloud & Virtualización	-12%	-21%	-2%
Hacking Ético	-15%	-22%	-7%
Publicidad programática	-23%	-13%	-35%
IoT (Internet de las Cosas)	-23%	-21%	-27%
Analytics	-27%	-26%	-28%
Digital Project Management	-31%	-24%	-38%
Inteligencia Artificial y Cognitiva	-40%	-33%	-49%
Display Marketing	-43%	-39%	-46%
Digital Talent	-44%	-39%	-50%
Realidad Virtual & Aumentada	-50%	-46%	-55%
Branded Content Management	-51%	-50%	-52%
Inbound Marketing	-51%	-47%	-55%
Blockchain	-53%	-53%	-52%
Base	(427)	(233)	(194)

P8. Por favor, considere en qué medida su empresa cumple con cada uno de estos aspectos.

# Cumplimiento de las Disciplinas Digitales

El esquema se mantiene por cargos directivos, y dentro de este consenso, cabe destacar como los directores de *innovación o tecnología* colocan en primer lugar la ciberseguridad, y lógicamente los directores de atención al cliente hacen lo propio con esta disciplina.

## Por Cargo Directivo

	TOTAL	CEO	Marketing comunicación comercial	Tecnología	Producción	Financiero	Atención al cliente	Logística	Innovación	RRHH
 <b>Atención al Cliente</b>	225%		248%							
<b>Ciberseguridad</b>	183%		101%							
Big Data	34%		19%		15%	-1%	20%	12%	30%	-7%
Posicionamiento en Buscadores	23%		59%	2%	9%			71%	6%	72%
E-Commerce	15%		24%	-9%	-18%		2%	76%	49%	-2%
Social Media Management	8%		38%	-25%		6%	3%	13%	24%	-25%
Web & Mobile Marketing	3%	-5%	8%		28%	-35%		5%	4%	-16%
Innovación Digital	-7%		5%	-6%	6%	0%		-23%		-21%
Customer Experience	-8%	-20%	-9%	-28%		19%	-12%	27%	-8%	-38%
Compliance	-11%	-28%	-9%	-30%		14%	-2%	-8%	-12%	-17%
Cloud & Virtualización	-12%	-1%	-36%		64%	-41%		-20%	-41%	-15%
Hacking Ético	-15%	-31%	-1%	-15%		11%	-18%	-25%	-40%	-1%
Publicidad programática	-23%	-24%	-15%	-47%		-2%	-24%	-9%	-51%	
IoT (Internet de las Cosas)	-23%	-16%	-22%	-8%	-7%	-23%	-37%	-48%	-40%	-46%
Analytics	-27%	-12%	-22%	-34%	-15%	-31%	-32%	-41%	-43%	-20%
Digital Project Management	-31%	-27%	-36%	-37%	-20%	-26%	-32%	-23%	-46%	-29%
Inteligencia Artificial y Cognitiva	-40%	-31%	-50%	-50%	-39%	-20%	-55%	-41%	-25%	-35%
Display Marketing	-43%	-31%	-37%	-49%	-50%	-39%	-43%	-42%	-58%	-37%
Digital Talent	-44%	-31%	-56%	-46%	-28%	-38%	-44%	-58%	-40%	-49%
Realidad Virtual & Aumentada	-50%	-49%	-55%	-66%	-31%	-33%	-66%	-48%	-42%	-42%
Branded Content Management	-51%	-49%	-49%	-60%	-28%	-49%	-55%	-58%	-54%	-49%
Inbound Marketing	-51%	-42%	-45%	-64%	-31%	-48%	-58%	-61%	-59%	-48%
Blockchain	-53%	-56%	-49%	-54%	-46%	-43%	-62%	-51%	-62%	-61%
Base	(427)	(49)	(64)	(82)	(49)	(48)	(43)	(40)	(26)	(26)

P8. Por favor, considere en qué medida su empresa cumple con cada uno de estos aspectos.

# Inversión en herramientas digitales

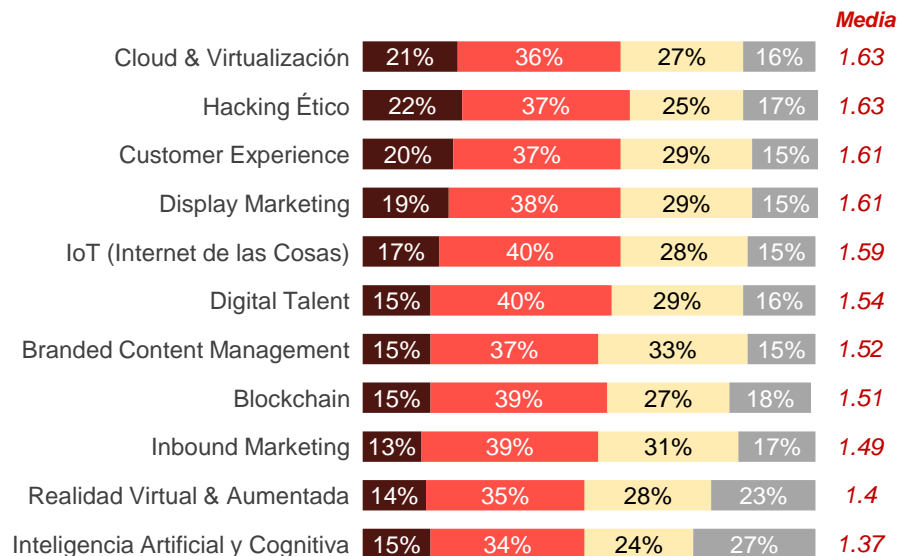
La inversión asociada a cada disciplina no siempre sigue el mismo orden de implementación en la compañía. Así vemos como para Atención al cliente y ciberseguridad se mantiene mientras que elementos que se creen más asentados (p.e. posicionamiento en buscadores o *customer experience*) no recogen tanta inversión dando paso a otros más urgentes (publicidad programática, *digital project management*)

■ Inversión fuerte ■ Inversión media ■ Inversión pequeña ■ No habrá inversión en HERRAMIENTAS DIGITALES



Base: (427)

P7a ...¿En qué medida su compañía está invirtiendo en herramientas y recursos humanos especializados en digital?

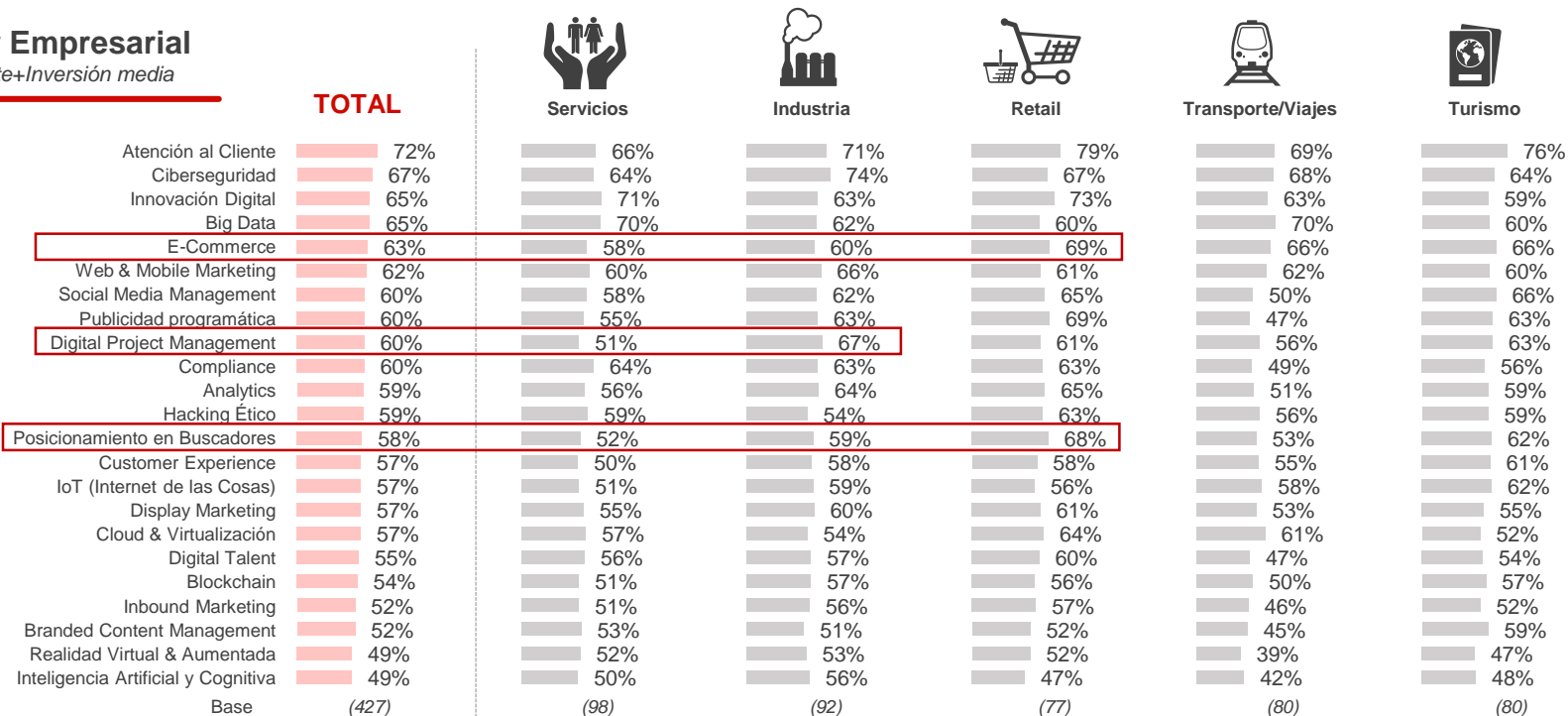
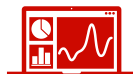


# Nivel de inversión en herramientas digitales

La inversión en herramientas digitales no presenta muchas diferencias por sector, destacando Retail en E-Commerce y Posicionamiento en buscadores, e Industria en Digital Project Management.

## Por Sector Empresarial

% Inversión fuerte+Inversión media



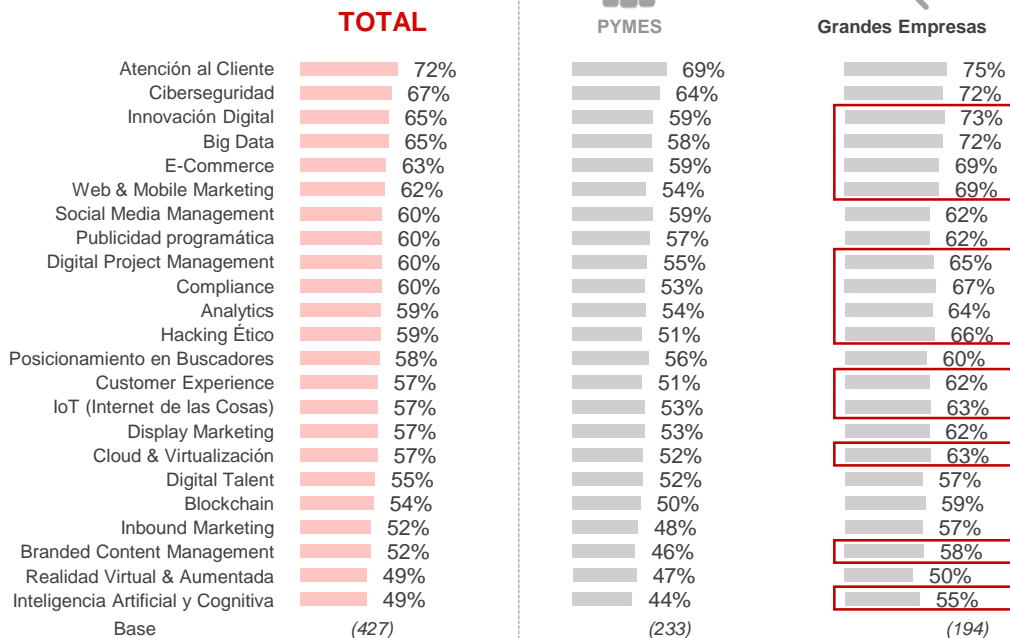
P7a ...¿En qué medida su compañía está invirtiendo en herramientas y recursos humanos especializados en digital?

# Nivel de inversión en herramientas digitales

Como parece natural, las grandes empresas invierten más en cualquier disciplina de las analizadas, desde un 2% hasta un 28% más que las Pymes.

## Por Tamaño de Empresa

% Inversión fuerte+Inversión media



P7a ...¿En qué medida su compañía está invirtiendo en herramientas y recursos humanos especializados en digital?

# Nivel de inversión en herramientas digitales

Los directores generales declaran estar invirtiendo en mayor medida en herramientas digitales en una gran cantidad de disciplinas. Los directores de Tecnología destacan el Big Data.

## Por Cargo Directivo

% Inversión fuerte+Inversión media



	TOTAL	CEO	Marketing comunicación comercial	Tecnología	Producción	Financiero	Atención al cliente	Logística	Innovación	RRHH
Atención al Cliente	72%	80%	83%	71%	72%	71%	56%	73%	73%	57%
Ciberseguridad	67%	76%	72%	72%	67%	73%	56%	56%	73%	50%
Innovación Digital	65%	76%	65%	70%	71%	57%	54%	60%	73%	57%
Big Data	65%	66%	63%	78%	61%	59%	63%	60%	69%	50%
E-Commerce	63%	86%	62%	66%	59%	63%	49%	60%	65%	50%
Web & Mobile Marketing	62%	76%	60%	67%	55%	59%	56%	56%	57%	61%
Social Media Management	60%	76%	72%	46%	67%	54%	51%	63%	69%	47%
Publicidad programática	60%	70%	64%	51%	59%	59%	58%	60%	57%	57%
Digital Project Management	60%	66%	70%	48%	61%	57%	56%	53%	77%	58%
Compliance	60%	70%	72%	55%	51%	59%	56%	58%	65%	46%
Analytics	59%	84%	61%	54%	51%	48%	60%	56%	66%	54%
Hacking Ético	59%	59%	61%	64%	53%	55%	51%	53%	69%	54%
Posicionamiento en Buscadores	58%	80%	69%	47%	47%	52%	44%	63%	73%	62%
Customer Experience	57%	68%	59%	54%	58%	57%	52%	60%	50%	42%
IoT (Internet de las Cosas)	57%	65%	60%	57%	63%	59%	49%	45%	54%	54%
Display Marketing	57%	74%	63%	55%	55%	48%	49%	53%	57%	57%
Cloud & Virtualización	57%	74%	57%	67%	65%	50%	35%	48%	62%	42%
Digital Talent	55%	73%	63%	53%	51%	54%	47%	40%	50%	53%
Blockchain	54%	67%	56%	46%	57%	59%	49%	56%	50%	50%
Inbound Marketing	52%	63%	56%	55%	51%	48%	44%	45%	66%	39%
Branded Content Management	52%	57%	61%	50%	49%	48%	52%	48%	50%	50%
Realidad Virtual & Aumentada	49%	65%	50%	41%	57%	48%	42%	38%	61%	42%
Inteligencia Artificial y Cognitiva	49%	71%	52%	48%	53%	32%	49%	40%	42%	46%
Base	(427)	(49)	(64)	(82)	(49)	(48)	(43)	(40)	(26)	(26)

P7a ...¿En qué medida su compañía está invirtiendo en herramientas y recursos humanos especializados en digital?

# Nivel de inversión en formación

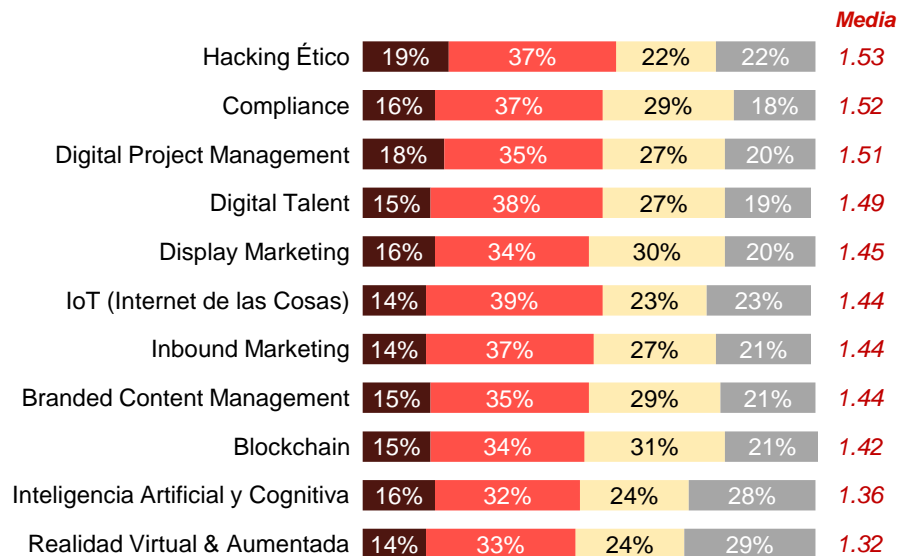
La formación sigue un esquema parecido, se apoya en mayor medida a las dos principales disciplinas y luego con mayor intensidad otras menos asentadas.

■ Inversión fuerte ■ Inversión media ■ Inversión pequeña ■ No habrá inversión en formación competencias digitales



Base: (427)

P7b ...¿Qué nivel de inversión en FORMACION está realizando en su equipo actualmente?

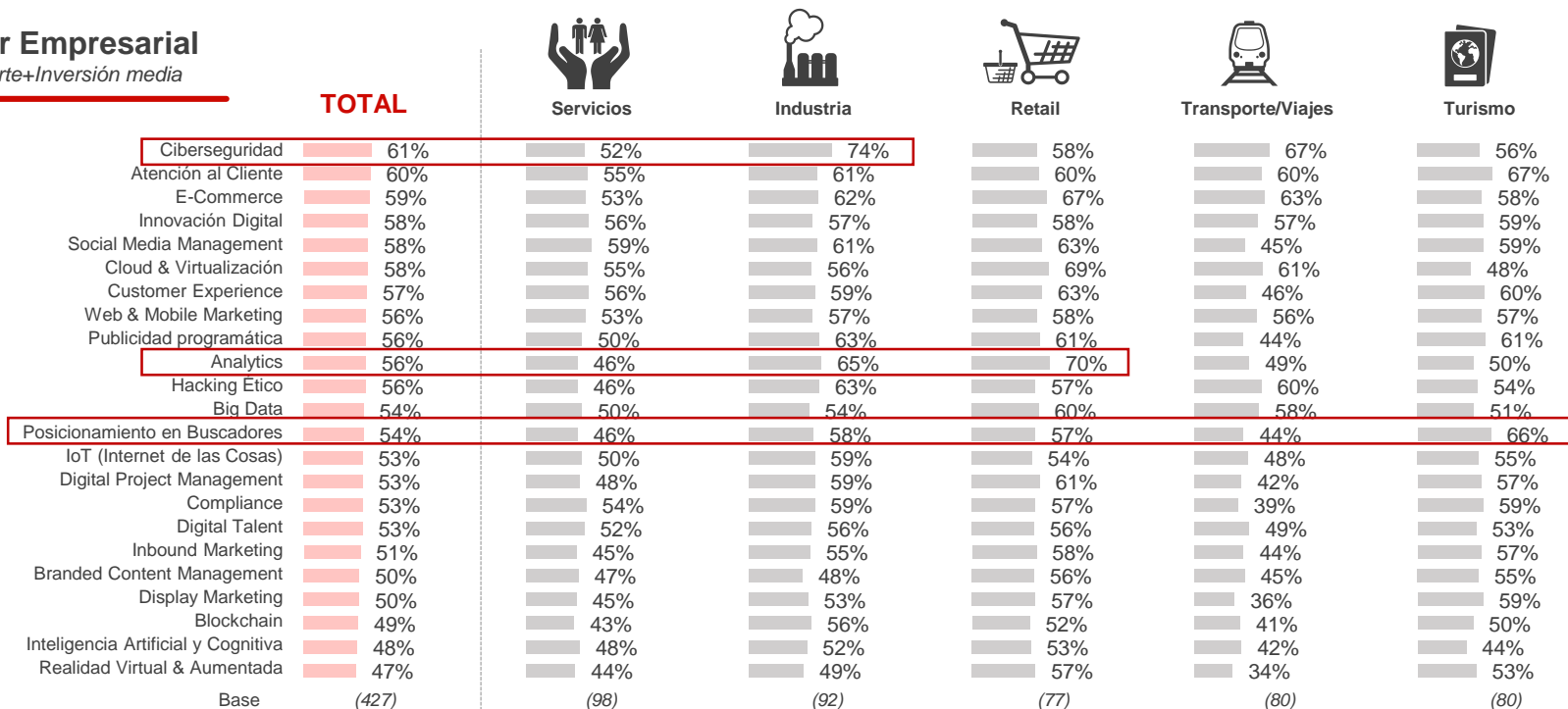
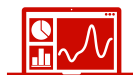


# Nivel de inversión en formación

La inversión del sector Industrial se está dirigiendo en mayor medida a la formación en Ciberseguridad y Analytics. El Turismo está dedicando mayor inversión en formación en Posicionamiento en buscadores, y Retail también está invirtiendo en Analytics..

## Por Sector Empresarial

% Inversión fuerte+Inversión media



P7b ...¿Qué nivel de inversión en FORMACION está realizando en su equipo actualmente?

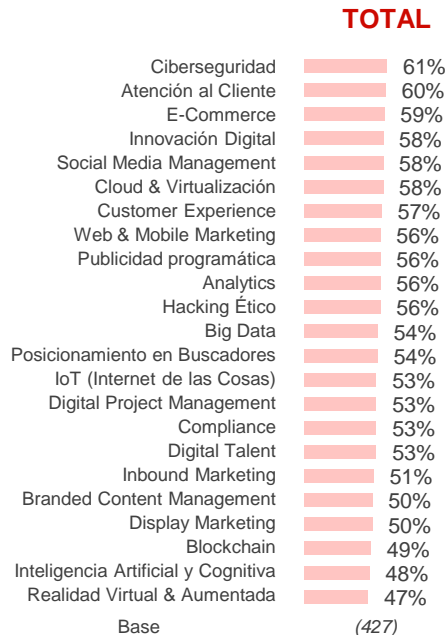


# Nivel de inversión en formación

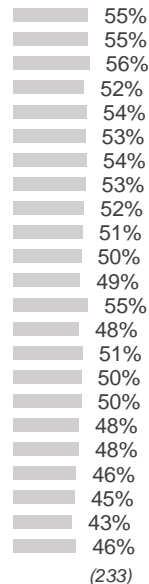
También cuando se trata de formación el tamaño de empresa influye en la dedicación de recursos a cada disciplina, siendo mayor en las grandes corporaciones.

## Por Tamaño de Empresa

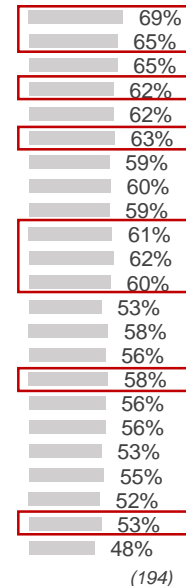
% Inversión fuerte+Inversión media



PYMES



Grandes Empresas



P7b ...¿Qué nivel de inversión en FORMACION está realizando en su equipo actualmente?

# Nivel de inversión en formación

La inversión en formación digital también es muy superior entre los directores generales frente al resto. Los directores de Innovación sitúan al Compliance en primer lugar, mientras que los de RRHH lo hacen con el Digital talent.

## Por Cargo Directivo

% Inversión fuerte+Inversión media



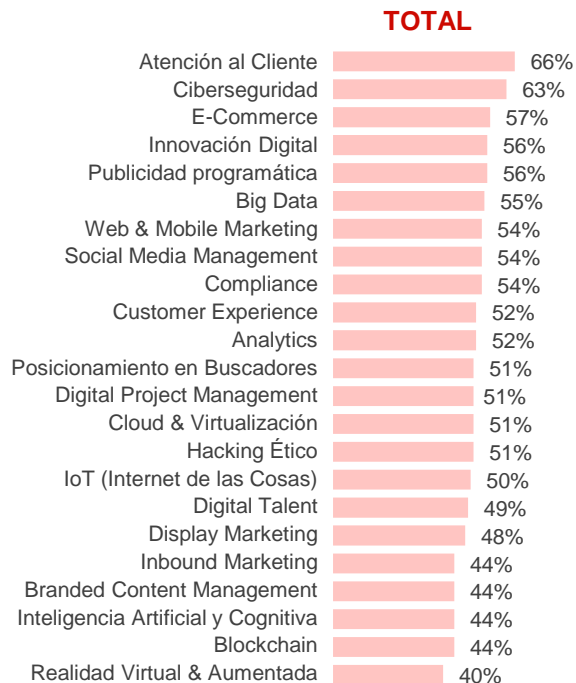
	TOTAL	CEO	Marketing comunicación comercial	Tecnología	Producción	Financiero	Atención al cliente	Logística	Innovación	RRHH
Ciberseguridad	61%	72%	62%	63%	59%	67%	49%	55%	69%	47%
Atención al Cliente	60%	74%	71%	54%	55%	54%	46%	63%	73%	53%
E-Commerce	59%	82%	66%	52%	72%	61%	40%	56%	57%	50%
Innovación Digital	58%	82%	61%	57%	49%	46%	42%	53%	69%	57%
Social Media Management	58%	86%	70%	53%	49%	61%	40%	56%	50%	43%
Cloud & Virtualización	58%	80%	59%	55%	57%	53%	35%	61%	62%	58%
Customer Experience	57%	78%	64%	43%	53%	57%	46%	58%	61%	57%
Web & Mobile Marketing	56%	76%	63%	59%	45%	48%	49%	50%	57%	54%
Publicidad programática	56%	70%	64%	45%	53%	46%	44%	61%	70%	61%
Analytics	56%	78%	67%	44%	51%	55%	44%	58%	61%	46%
Hacking Ético	56%	74%	59%	52%	59%	54%	44%	51%	50%	54%
Big Data	54%	74%	58%	55%	53%	46%	42%	51%	54%	50%
Posicionamiento en Buscadores	54%	86%	64%	41%	59%	53%	31%	45%	57%	54%
IoT (Internet de las Cosas)	53%	69%	66%	52%	47%	44%	33%	48%	62%	58%
Digital Project Management	53%	76%	64%	39%	53%	48%	40%	55%	66%	46%
Compliance	53%	65%	66%	40%	53%	54%	47%	38%	77%	58%
Digital Talent	53%	67%	61%	46%	49%	51%	35%	53%	54%	73%
Inbound Marketing	51%	63%	62%	42%	61%	43%	42%	48%	58%	42%
Branded Content Management	50%	65%	56%	39%	49%	54%	35%	48%	58%	53%
Display Marketing	50%	80%	61%	43%	51%	40%	40%	30%	46%	53%
Blockchain	49%	69%	52%	48%	41%	53%	28%	36%	57%	50%
Inteligencia Artificial y Cognitiva	48%	70%	59%	39%	53%	36%	35%	46%	54%	42%
Realidad Virtual & Aumentada	47%	63%	53%	33%	57%	51%	40%	35%	54%	46%
Base	(427)	(49)	(64)	(82)	(49)	(48)	(43)	(40)	(26)	(26)

P7b ...¿Qué nivel de inversión en FORMACION está realizando en su equipo actualmente?

# Existe responsable con formación específica

Las dos principales disciplinas tienen asignado un responsable con formación específica aproximadamente en dos terceras partes de los casos.

**% SÍ** ➤

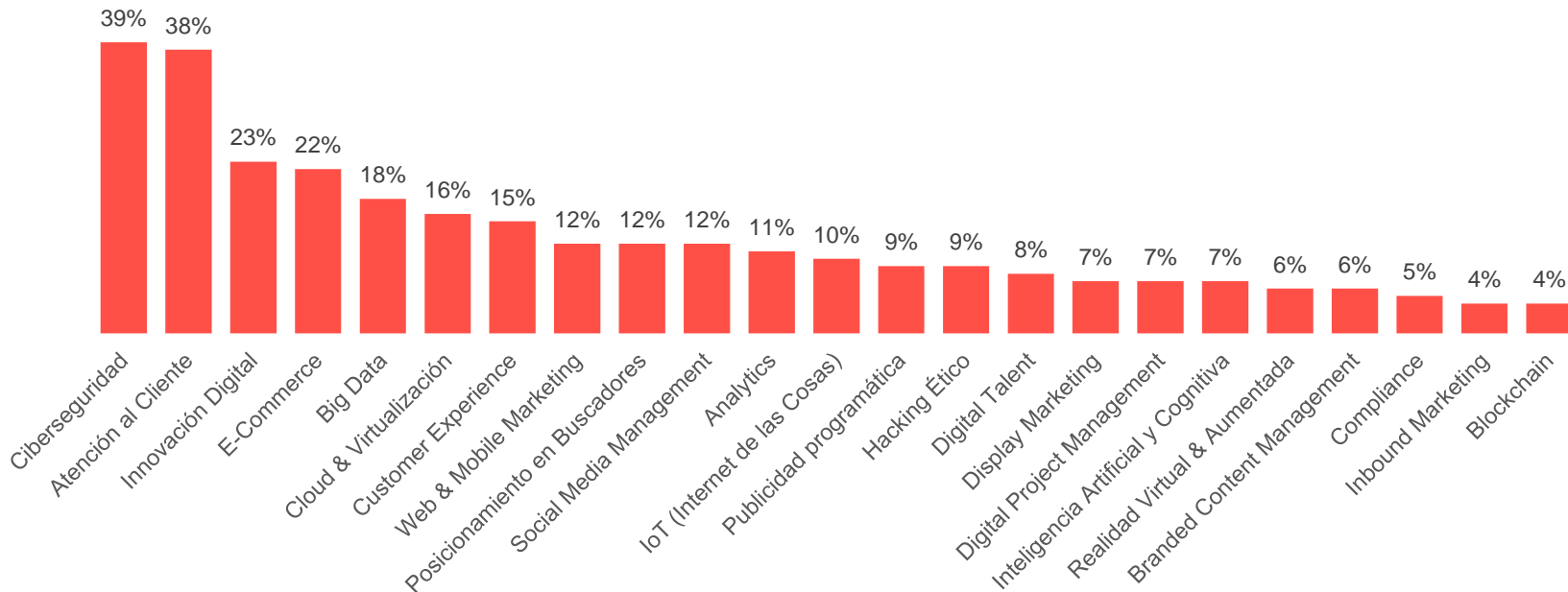


Base: (427)

P7c ...¿Existe en su compañía un responsable con formación específica en la materia?

# Importancia Disciplinas Digitales

En línea con las disciplinas en las que se está invirtiendo en mayor medida, la Ciberseguridad y la Atención al cliente ocupan las primeras posiciones. La Innovación digital y el E-Commerce comparten un tercer lugar.



Base: (427)

P9. Por favor, seleccione las 3 disciplinas que, en su opinión, son más importantes en la transformación digital de una empresa.

A woman in a dark blazer is smiling and pointing at a whiteboard in a meeting room. The whiteboard has three columns: 'Description', 'FINISHED', and 'Deadline X'. The 'Description' column contains 'Task of Group', '15 PM', and 'Final X'. The 'FINISHED' column has a blue square and 'Goal M' with 'Totaling <math>\leftrightarrow</math>'. The 'Deadline X' column has 'To go!', 'Deadline Reached', and 'Total Increase'. There are also some handwritten notes and arrows on the board. Other people are visible in the background, some looking at the whiteboard and others at a computer monitor in the foreground.

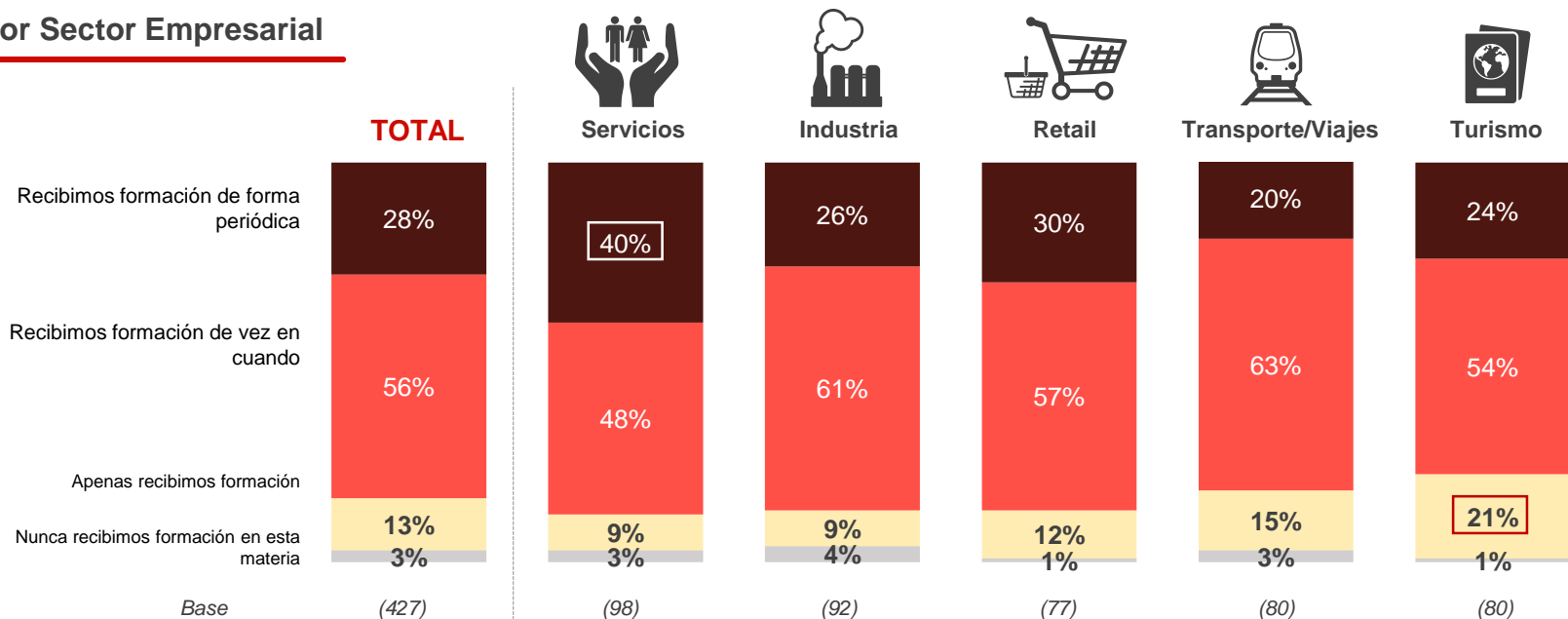
# FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

# Nivel formación en materia digital

De forma general poco más de una cuarta parte de los directivos consideran que reciben la formación de forma periódica. Esto difiere por sector, así en servicios llega al 40% mientras que en transporte se queda en el 20%

## Por Sector Empresarial

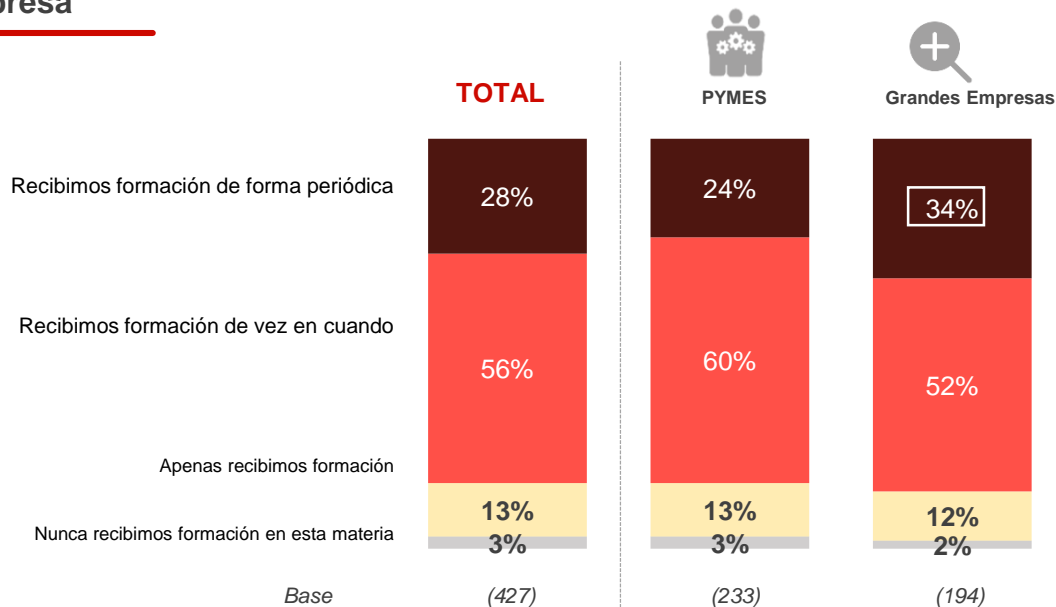


P5. ¿En qué nivel cree que se encuentra la formación en materia digital en su compañía?

# Nivel formación en materia digital

Las corporaciones grandes dan formación periódica en mayor medida que las Pymes.

## Por Tamaño de Empresa

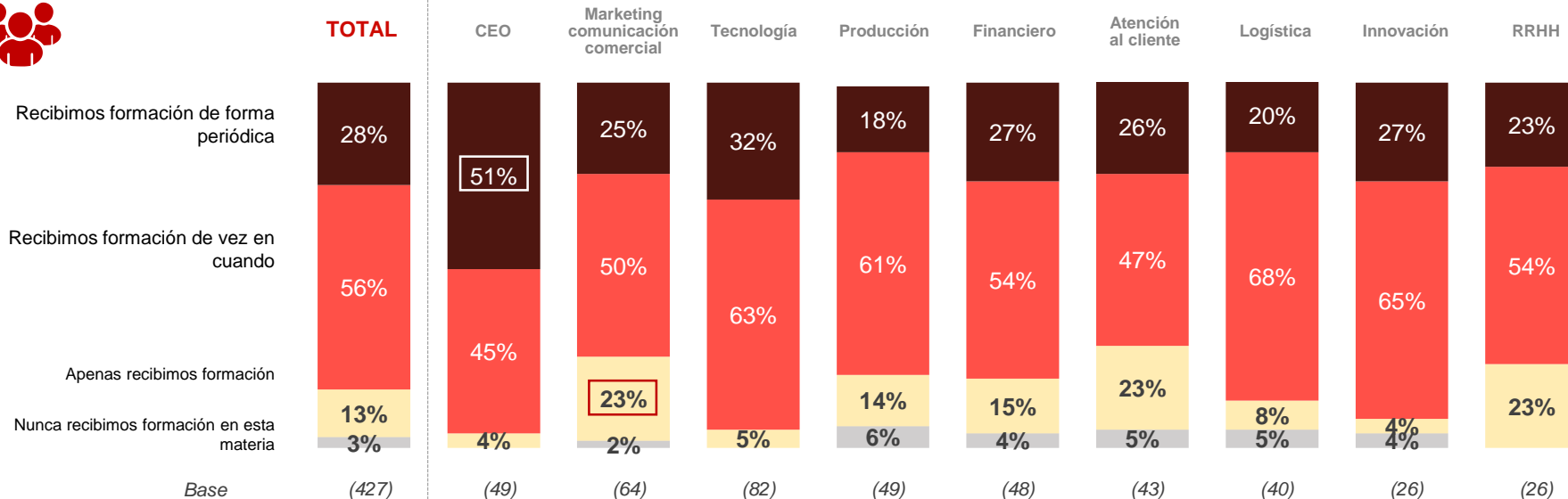


P5. ¿En qué nivel cree que se encuentra la formación en materia digital en su compañía?

# Nivel formación en materia digital

Igualmente, los directores generales dicen recibir formación periódica en mucha mayor medida que el resto de directivos, donde también hay variaciones de unos perfiles a otros

## Por Cargo Directivo



P5. ¿En qué nivel cree que se encuentra la formación en materia digital en su compañía?



# Valoración formación digital recibida

La formación digital en esta materia resulta satisfactoria para casi todos los directivos. Tendencialmente algo más satisfechos en el sector retail.

## Por Sector Empresarial



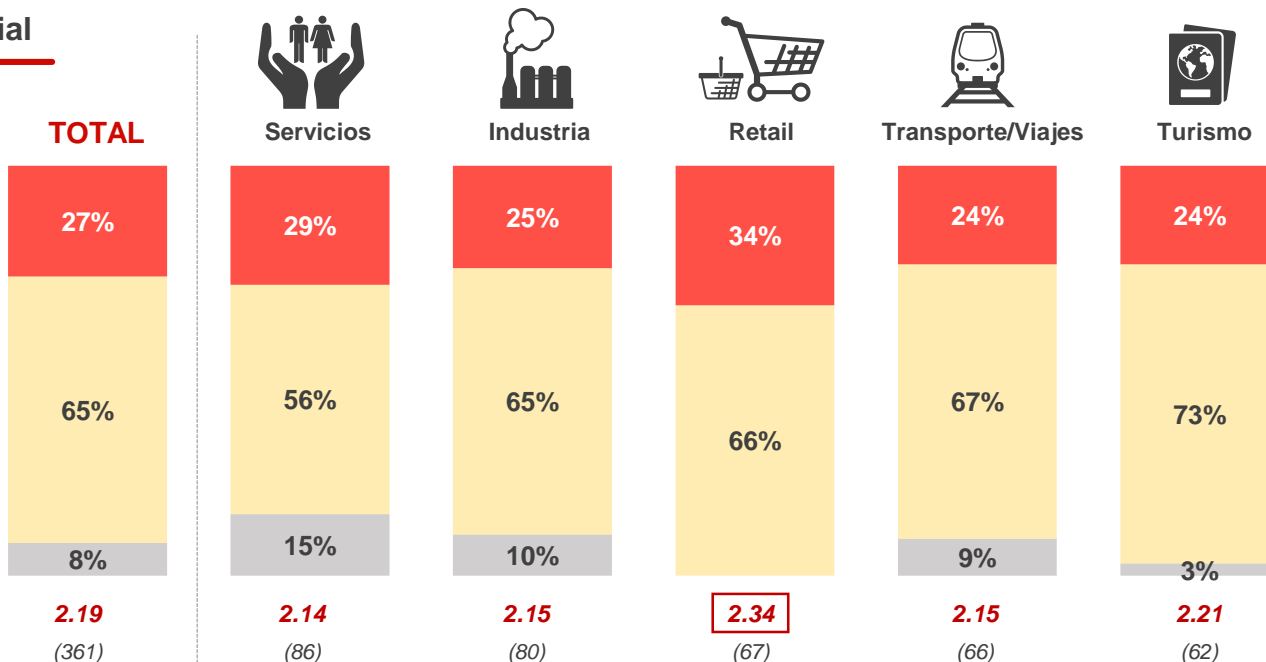
Muy satisfactoria (3)

Bastante satisfactoria (2)

Poco satisfactoria (1)

**Media (Escala 1 a 3)**

Base

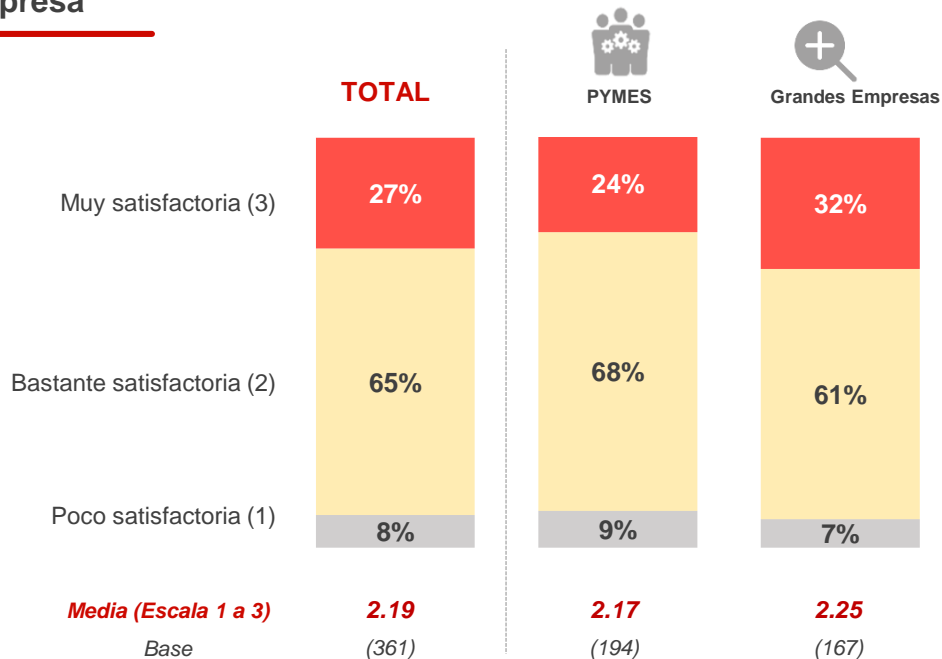


P6. ¿Cómo valoraría la formación recibida en materia digital en su compañía?

# Valoración formación digital recibida

En las grandes empresas la satisfacción por la formación recibida es ligeramente mayor que en las Pymes.

## Por Tamaño de Empresa

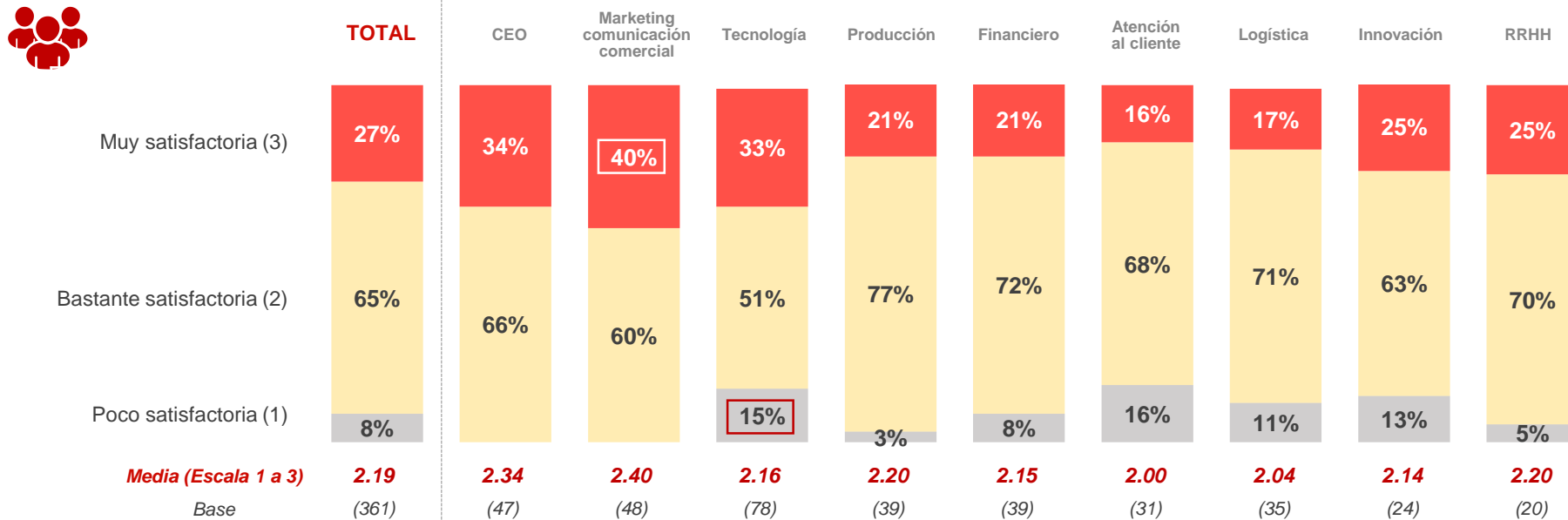


P6. ¿Cómo valoraría la formación recibida en materia digital en su compañía?

# Valoración formación digital recibida

Los directores de marketing declaran una satisfacción mayor que el resto, seguidos por Directores generales y de tecnología, si bien estos últimos son a su vez, junto con los de innovación, los más críticos.

## Por Cargo Directivo

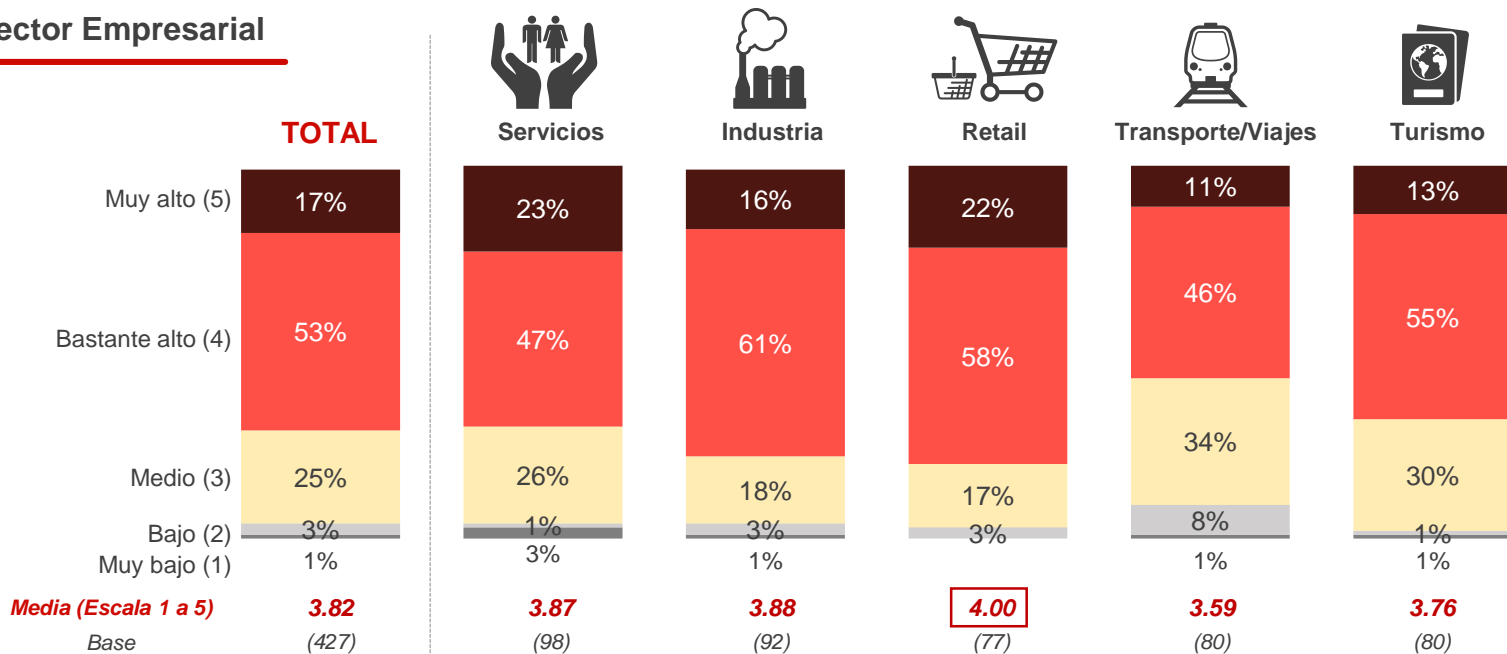


P6. ¿Cómo valoraría la formación recibida en materia digital en su compañía?

# Capacitación Digital Individual

Mayor consideración sobre el nivel de capacitación digital propio en Retail que en el resto de los sectores.

## Por Sector Empresarial

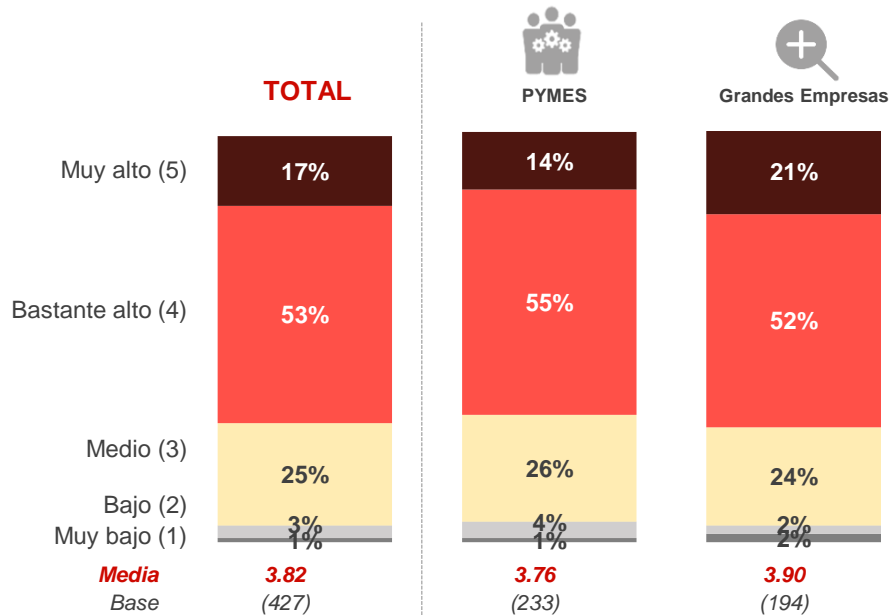


P4. ¿En qué medida considera que tiene Ud la formación y capacitación necesaria para aprovechar convenientemente el equipamiento y herramientas tecnológicas disponibles en el desempeño de su labor profesional?

# Capacitación Digital Individual

También mayor consideración sobre el nivel de capacitación en las grandes empresas que en las pequeñas y medianas.

## Por Tamaño de Empresa

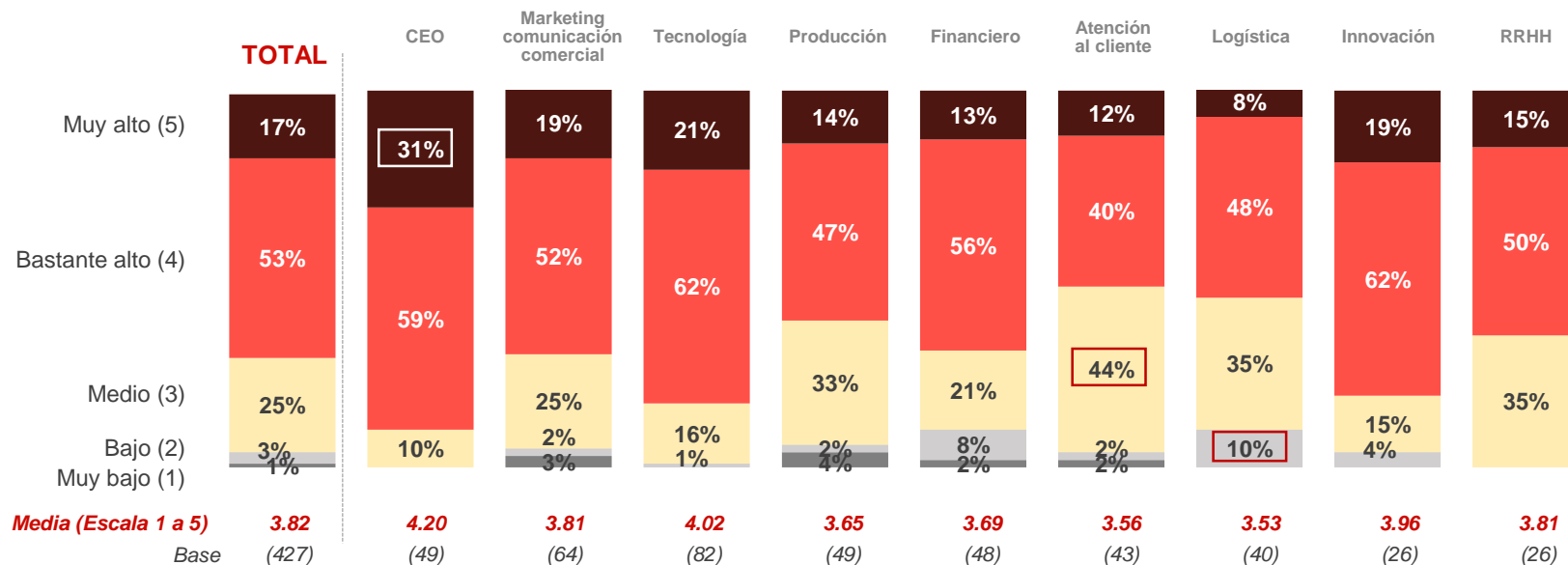


P4. ¿En qué medida considera que tiene Ud la formación y capacitación necesaria para aprovechar convenientemente el equipamiento y herramientas tecnológicas disponibles en el desempeño de su labor profesional?

# Capacitación Digital Individual

Por cargos, la mayor consideración de su propia capacitación la tienen los directores generales seguidos por los directores de tecnología, marketing e innovación. Los directores de Logística y Atención al Cliente tienen una percepción peor de su capacitación digital.

## Por Cargo Directivo



P4. ¿En qué medida considera que tiene Ud la formación y capacitación necesaria para aprovechar convenientemente el equipamiento y herramientas tecnológicas disponibles en el desempeño de su labor profesional?



# ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL (ICD)

---

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

# ¿Qué es el **ICD** ?

El **ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL** es un indicador que determina el nivel de implementación de las competencias digitales en la empresa española.

Este índice **nos ayuda a conocer y cuantificar la relación de la empresa española con la Economía Digital**, partiendo de una “autoevaluación” (declarada) sobre diferentes competencias digitales.

El **ICD** total nos sirve como referencia de la implementación de las competencias digitales de la **empresa española en general**, las diferencias entre los **sectores analizados**, y por lo tanto a **una empresa concreta** le permitiría comparar su **ICD** respecto a su sector y el mercado.

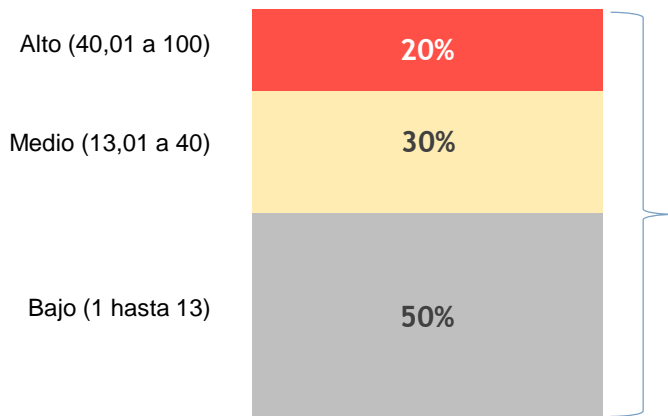


# Índice de Competencia Digital

Un 20% de las empresas están en la cabeza en cuanto a sus competencias digitales, en un contexto cada vez más exigente. El índice medio sube dentro de este contexto si lo comparamos con lo ocurrido en años anteriores. Las empresas se van ajustando con mayor solvencia al nuevo modelo.

## TOTAL

(Escala 0 a 100)



# ICD

# 24,11

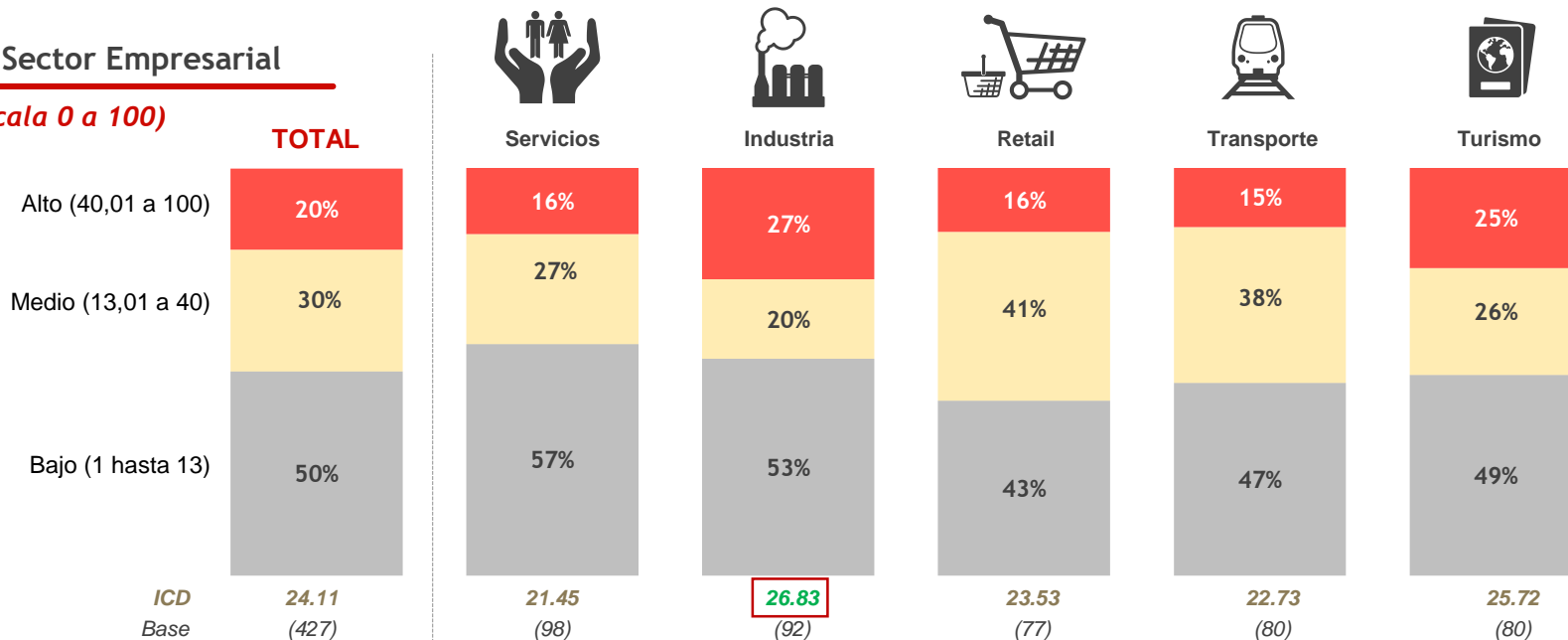
Base (427)

# Índice de Competencia Digital

Por sectores, encontramos un índice más elevado en Industria y algo menor en Servicios

## Por Sector Empresarial

(Escala 0 a 100)

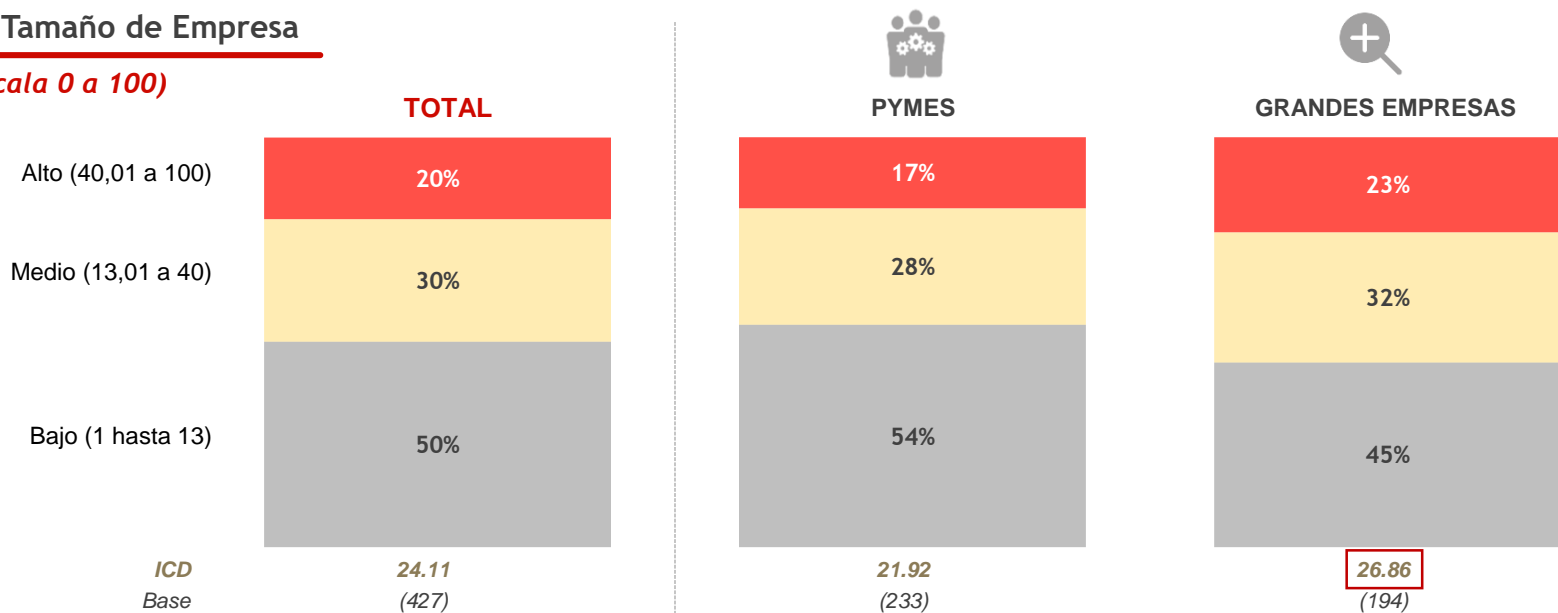


# Índice de Competencia Digital

El índice es mayor en las grandes corporaciones que en Pymes.

## Por Tamaño de Empresa

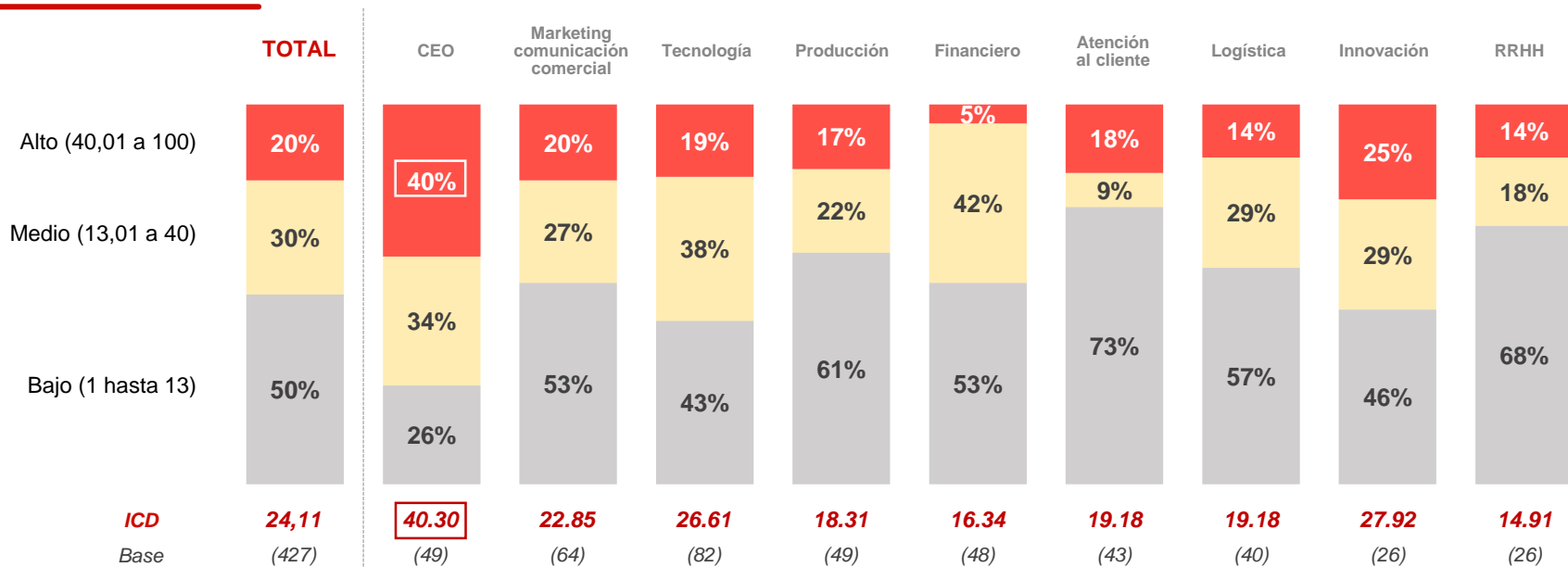
(Escala 0 a 100)



# Índice de Competencia Digital

El CEO recoge el mayor índice de competencia digital a juzgar por su declaración de cumplimiento de las disciplinas.

## Por Cargo Directivo





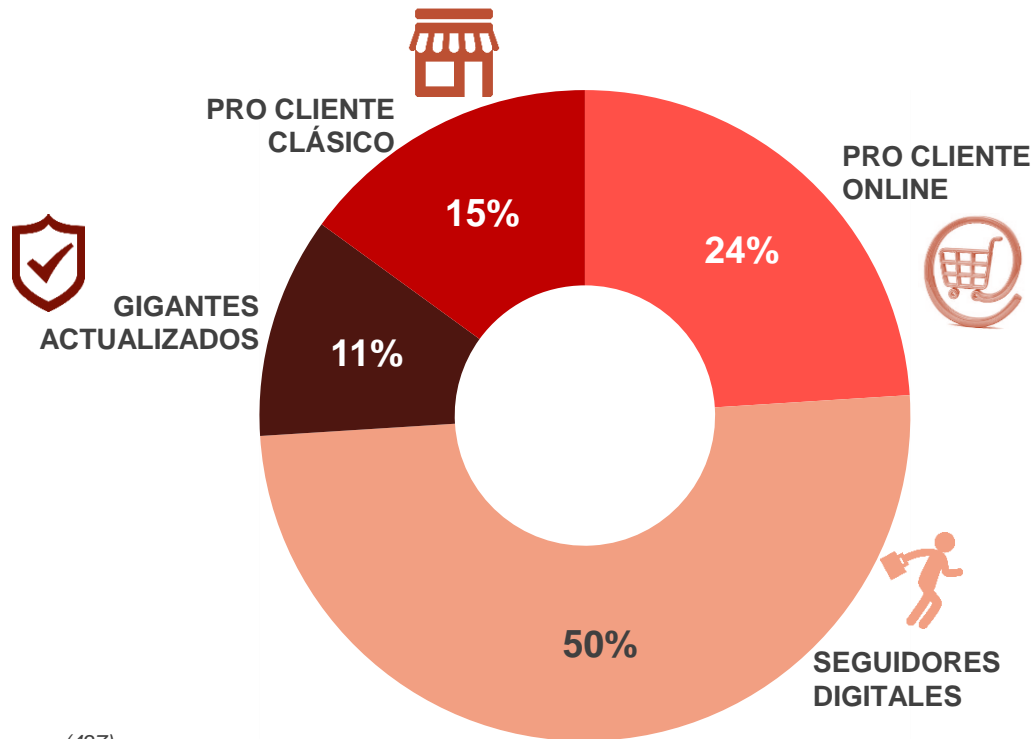
# TIPOLOGÍAS

---

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

# Tipologías

Con independencia del sector o departamento, se observan diferentes actitudes hacia las disciplinas analizadas, lo que da lugar a distintos “grupos de directivos” o tipologías.



Base

(427)

## SEGUIDORES DIGITALES



### CLASIFICACIÓN Y HÁBITOS DIGITALES DE LA EMPRESA

- Tienen un mayor número de medios digitales integrados en sus empresas.
- Amplia implementación del cloud.
- Mayor proporción de directores de producción



### IMPLEMENTACIÓN DE DISCIPLINAS DIGITALES

- En general, tienen un bajo cumplimiento de disciplinas digitales, destacando en Big Data.
- Sin embargo, son los que declaran una mayor inversión tanto en herramientas como en formación digital.



### FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

- Son el grupo que reciben más formación en materia digital y son los que mejor la valoran.
- Perciben su capacitación digital individual por encima de la media.

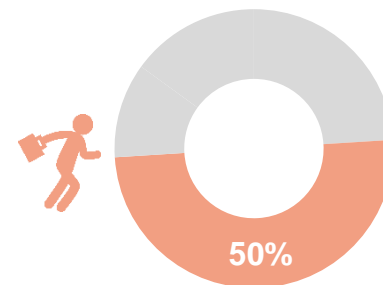


### ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL 2017

- Es el grupo que obtiene el menor índice de Competencia Digital

**21.34**

**Es el grupo más numeroso, van surfeando todas las olas que vienen, pero no cumplen con las disciplinas como otros grupos a pesar de tener una alta consideración de su capacidad digital y recibir más formación.**



Base (215)

## GIGANTES ACTUALIZADOS



### CLASIFICACIÓN Y HÁBITOS DIGITALES DE LA EMPRESA

- Son los que usan un mayor número de herramientas en la nube, especialmente Sistemas de reuniones y conferencias virtuales, Asistente de gestión de agendas y Trabajo en remoto
- Cloud con mayor implementación
- Mayor proporción de Grandes Empresas
- Mayor proporción de Dtores Innovación y Tecnología.



### IMPLEMENTACIÓN DE DISCIPLINAS DIGITALES

- Las disciplinas digitales que tienen más implementadas son: Ciberseguridad, Cloud y virtualización y Hacking ético.
- En éstas mismas disciplinas están invirtiendo en herramientas y formación digital, además de en innovación digital y Big Data.



### FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

- Su nivel de formación en materia digital y su valoración de ésta está en torno a la media.

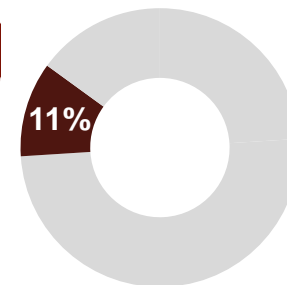


### ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL 2017

- Su índice de Competencia Digital es el más alto de todos los grupos

**36.35**

**Mayor capacidad para enfrentarse a los retos de la economía digital. La ciberseguridad es su principal preocupación.**



Base (48)



## PRO CLIENTE CLÁSICO



### CLASIFICACIÓN Y HÁBITOS DIGITALES DE LA EMPRESA

- Son los que usan menos herramientas digitales en la nube y los que tienen menos medios digitales integrados en la empresa.
- Baja implementación del cloud.
- Mayor proporción de Directores atención al cliente



### IMPLEMENTACIÓN DE DISCIPLINAS DIGITALES

- La Atención al Cliente y el Customer Experience son las disciplinas con mayor implementación en este grupo.
- Tienen una baja inversión en herramientas y formación digital en la mayor parte de las disciplinas digitales.



### FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

- Su nivel de formación en materia digital y su valoración de ésta está en torno a la media.

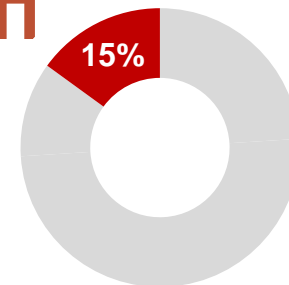


### ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL 2017

- Su índice de Competencia Digital es muy similar a la media

**25.49**

**La atención al cliente es su prioridad, pero desde un planteamiento de continuidad con el modelo pre digital**



Base (63)

## PRO CLIENTE ONLINE



### CLASIFICACIÓN Y HÁBITOS DIGITALES DE LA EMPRESA

- Son los que realizan más operaciones bancarias online y más operaciones online con la administración.
- Mayor proporción de Dtores de Logística



### IMPLEMENTACIÓN DE DISCIPLINAS DIGITALES

- Atención al cliente, E-Commerce, Posicionamiento en buscadores y Compliance son las disciplinas que tienen más implementadas.
- La inversión en herramientas y formación digital está algo por debajo de la media.



### FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

- Se autoevalúan con una baja capacitación digital individual.
- Reciben menos formación que resto de grupos y la valoración de ésta es también la más baja.

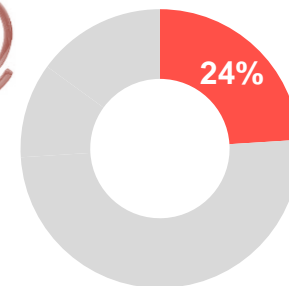


### ÍNDICE DE COMPETENCIA DIGITAL 2017

- Su índice de Competencia Digital es muy similar a la media

**23.72**

**Igualmente, la atención al cliente es lo primero, pero con un modelo actualizado, el e-commerce tiene mayor presencia**

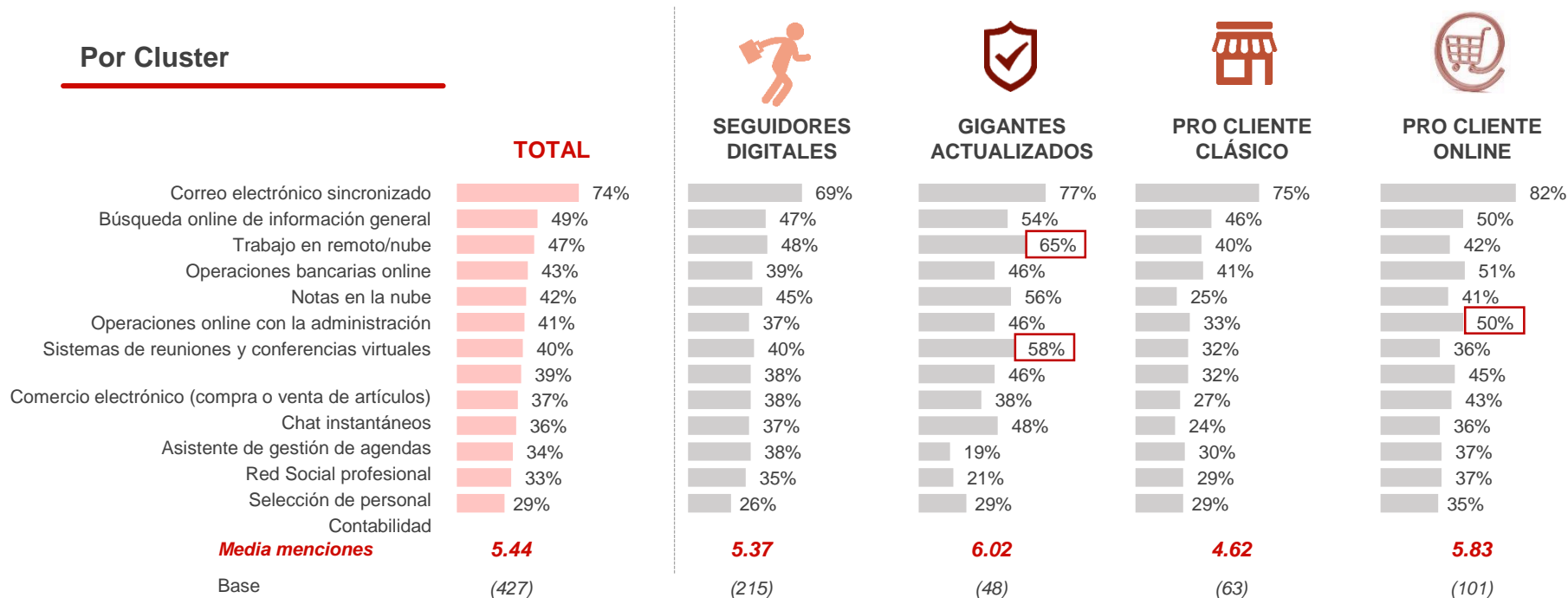


Base (101)

# Uso profesional de herramientas digitales en la nube

El grupo “Gigantes Actualizados” tiene una mayor implementación de herramientas en la nube, mientras que, por el contrario, son los “Pro Cliente Clásico” los que utilizan menos por término medio.

## Por Cluster

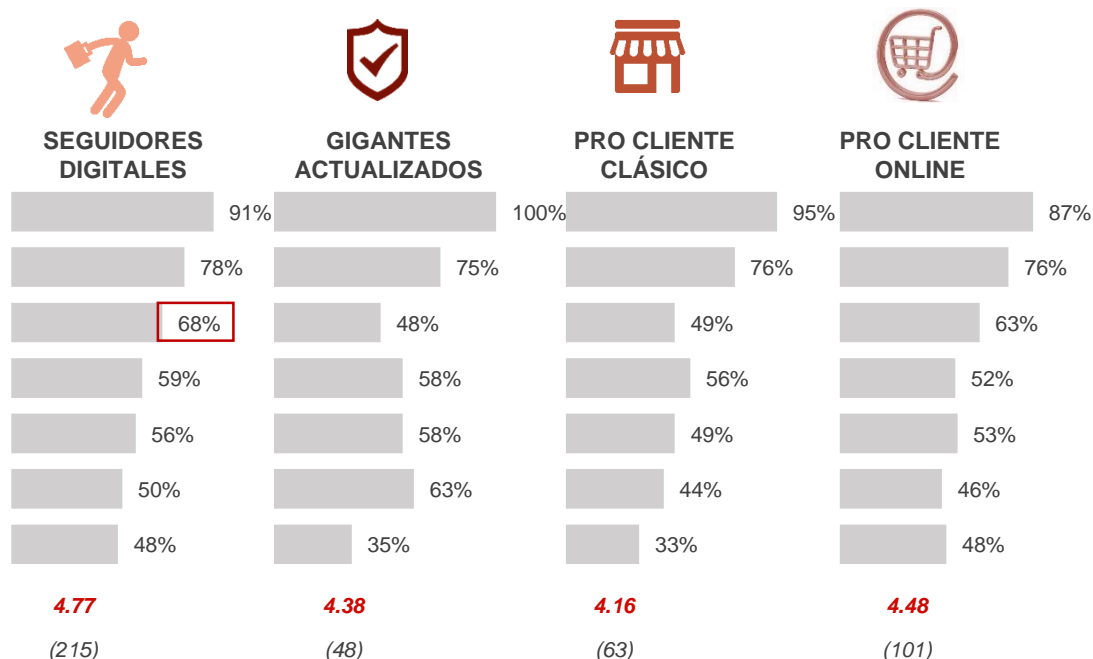
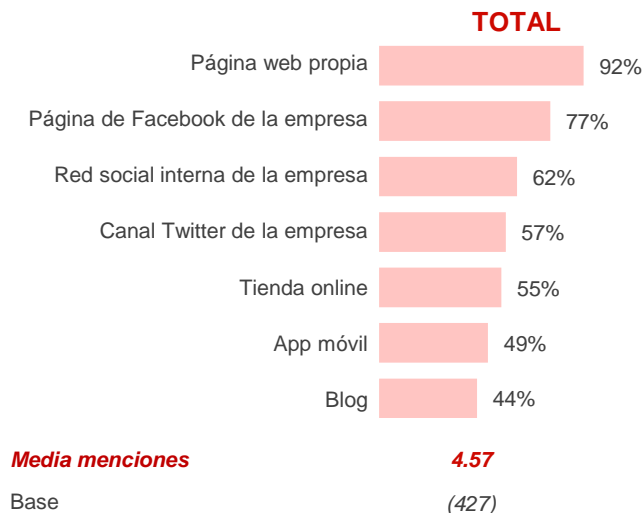


P1. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza mediante sistemas basados en la nube para realizar las tareas habituales de su día a día en su compañía?

# Medios Digitales integrados en la empresa

No hay grandes diferencias en cuando a los medios digitales integrados. En todos los casos, la página web está implementada seguida por la página en FB. Luego si se percibe alguna variación, así la app móvil parece integrada en mayor medida en los “Gigantes Actualizados”.

## Por Cluster

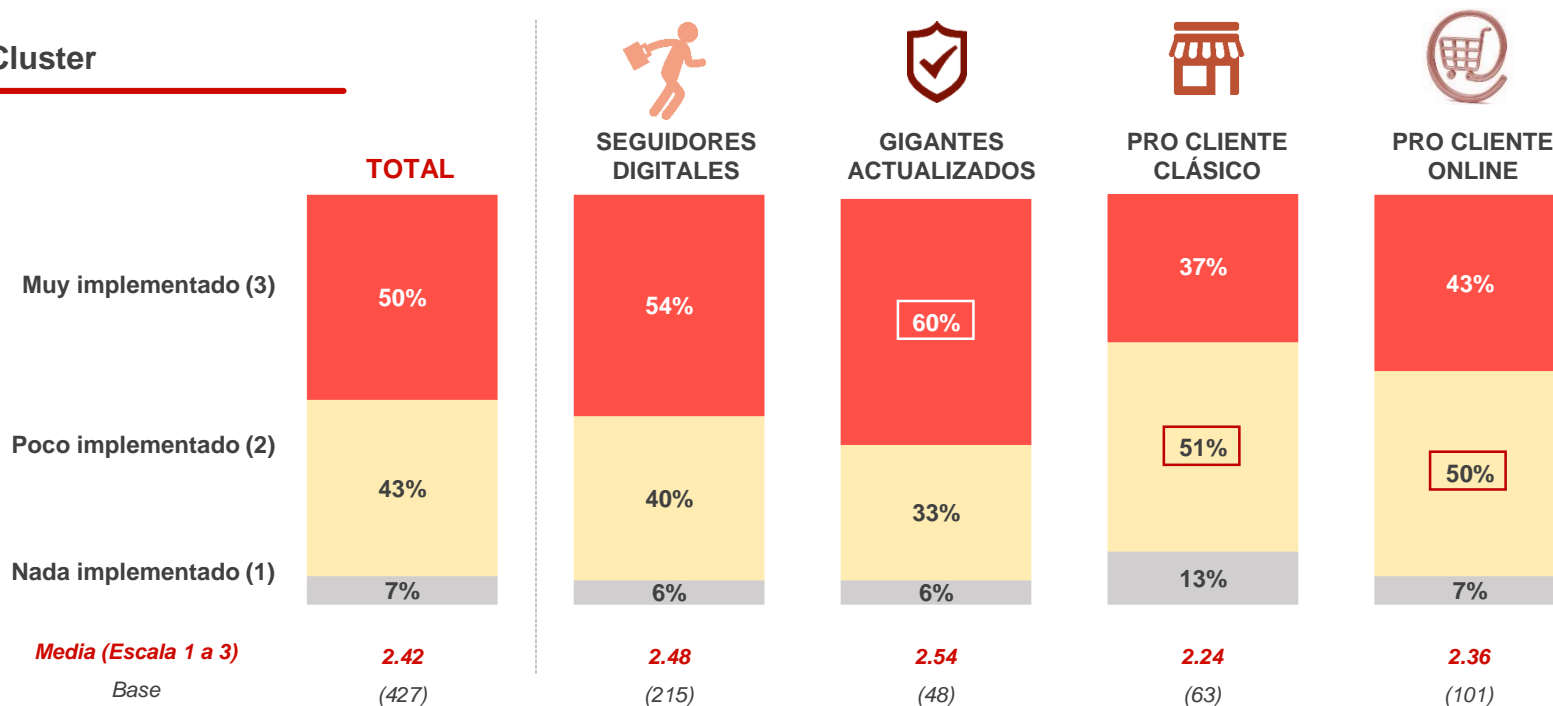


P2. De los siguientes elementos online, ¿puede decirme cuáles están presentes en su compañía de forma activa?

# Implementación del Cloud

Mayor implementación del *cloud* en los gigantes y los “Seguidores Digitales”, y menos en los “Pro Clientes”.

## Por Cluster

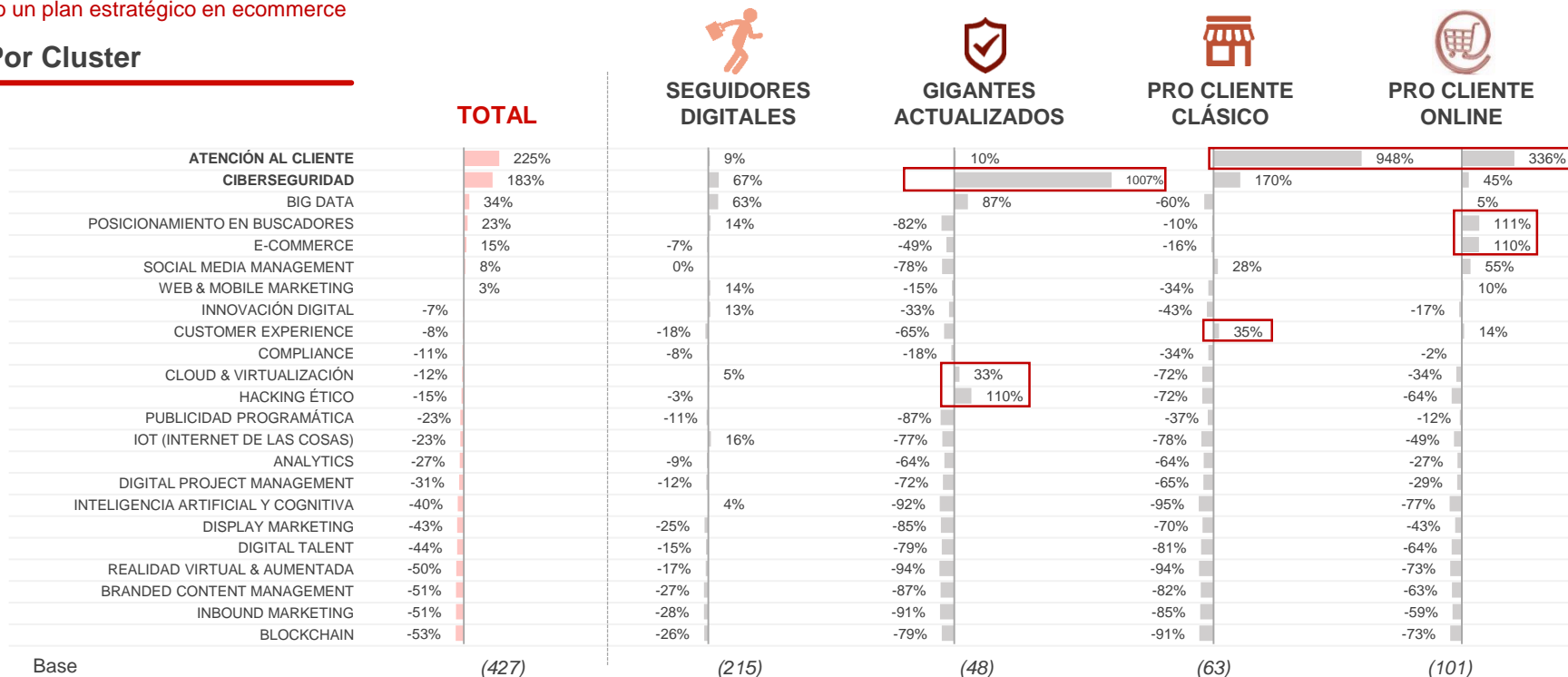


P3. ¿En qué medida está implementado el trabajo en remoto/ en la nube en su compañía?

# Cumplimiento de Disciplinas Digitales

El grupo de los “Seguidores Digitales” en general cumple con todas las disciplinas sin mucha intensidad y sin destacar en ninguna de forma muy clara, mientras que los “Gigantes actualizados” cumplen sobre todo en ciberseguridad (seguido de cloud&virtualización y hacking ético). Los “Pro cliente clásico” cumplen con atención al cliente, pero sin incorporar elementos actualizados. Y el grupo “Pro Cliente Online” igualmente cumple con atención al cliente, pero incorpora algún elemento distintivo como un plan estratégico en ecommerce

## Por Cluster



P8. Por favor, considere en qué medida su empresa cumple con cada uno de estos aspectos.

# Nivel de inversión en herramientas digitales

El nivel de inversión es variable en función de qué disciplina se trate, así los “Gigantes actualizados” invierten mucho en ciberseguridad y big data. Pro Cliente (tanto Clásico como Online) en atención al cliente. “Seguidores Digitales” aunque invierten igualmente en atención al cliente, ciberseguridad o big data en general mantienen nivel similar para todas las disciplinas.

## Por Cluster

% Inversión fuerte + media



### SEGUIDORES DIGITALES



### GIGANTES ACTUALIZADOS



### PRO CLIENTE CLÁSICO



### PRO CLIENTE ONLINE

### TOTAL

	TOTAL	SEGUIDORES DIGITALES	GIGANTES ACTUALIZADOS	PRO CLIENTE CLÁSICO	PRO CLIENTE ONLINE
ATENCIÓN AL CLIENTE	72%	71%	73%	76%	69%
CIBERSEGURIDAD	67%	73%	88%	61%	53%
INNOVACIÓN DIGITAL	65%	67%	79%	52%	64%
BIG DATA	65%	72%	82%	48%	52%
E-COMMERCE	63%	69%	56%	59%	57%
WEB & MOBILE MARKETING	62%	65%	67%	48%	59%
SOCIAL MEDIA MANAGEMENT	60%	64%	50%	65%	53%
PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA	60%	65%	52%	54%	53%
DIGITAL PROJECT MANAGEMENT	60%	69%	56%	49%	48%
COMPLIANCE	60%	64%	60%	46%	57%
ANALYTICS	59%	66%	54%	53%	51%
HACKING ÉTICO	59%	64%	77%	45%	45%
POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES	58%	63%	46%	52%	59%
CUSTOMER EXPERIENCE	57%	60%	57%	53%	51%
IOT (INTERNET DE LAS COSAS)	57%	65%	63%	41%	47%
DISPLAY MARKETING	57%	63%	55%	46%	52%
CLOUD & VIRTUALIZACIÓN	57%	64%	67%	38%	50%
DIGITAL TALENT	55%	68%	52%	36%	41%
BLOCKCHAIN	54%	62%	57%	35%	51%
INBOUND MARKETING	52%	60%	52%	35%	47%
BRANDED CONTENT MANAGEMENT	52%	60%	53%	33%	46%
REALIDAD VIRTUAL & AUMENTADA	49%	63%	36%	30%	37%
INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y COGNITIVA	49%	62%	37%	32%	38%
Base	(427)	(215)	(48)	(63)	(101)

P7a ...¿En qué medida su compañía está invirtiendo en herramientas y recursos humanos especializados en digital?

# Nivel de inversión en formación

“Seguidores Digitales” y “Gigantes Actualizados”, declaran en general mayor nivel de inversión en formación que los grupos “Pro Cliente”.

## Por Cluster

% Inversión fuerte + media



SEGUIDORES DIGITALES



GIGANTES ACTUALIZADOS



PRO CLIENTE CLÁSICO



PRO CLIENTE ONLINE

TOTAL

	TOTAL	SEGUIDORES DIGITALES	GIGANTES ACTUALIZADOS	PRO CLIENTE CLÁSICO	PRO CLIENTE ONLINE
CIBERSEGURIDAD	61%	66%	77%	54%	47%
ATENCIÓN AL CLIENTE	60%	60%	67%	61%	58%
E-COMMERCE	59%	63%	60%	54%	57%
INNOVACIÓN DIGITAL	58%	60%	64%	50%	53%
SOCIAL MEDIA MANAGEMENT	58%	60%	61%	52%	55%
CLOUD & VIRTUALIZACIÓN	58%	64%	62%	41%	50%
CUSTOMER EXPERIENCE	57%	63%	48%	52%	49%
WEB & MOBILE MARKETING	56%	63%	67%	41%	48%
PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA	56%	66%	48%	45%	46%
ANALYTICS	56%	62%	48%	43%	55%
HACKING ÉTICO	56%	63%	71%	35%	47%
BIG DATA	54%	60%	62%	33%	49%
POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES	54%	59%	48%	43%	53%
IOT (INTERNET DE LAS COSAS)	53%	63%	48%	30%	50%
DIGITAL PROJECT MANAGEMENT	53%	61%	50%	37%	49%
COMPLIANCE	53%	60%	58%	43%	45%
DIGITAL TALENT	53%	62%	48%	39%	45%
INBOUND MARKETING	51%	63%	48%	31%	42%
BRANDED CONTENT MANAGEMENT	50%	60%	42%	31%	43%
DISPLAY MARKETING	50%	59%	40%	39%	42%
BLOCKCHAIN	49%	58%	45%	29%	40%
INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y COGNITIVA	48%	63%	39%	22%	37%
REALIDAD VIRTUAL & AUMENTADA	47%	61%	39%	24%	36%

Base

(427)

(215)

(48)

(63)

(101)

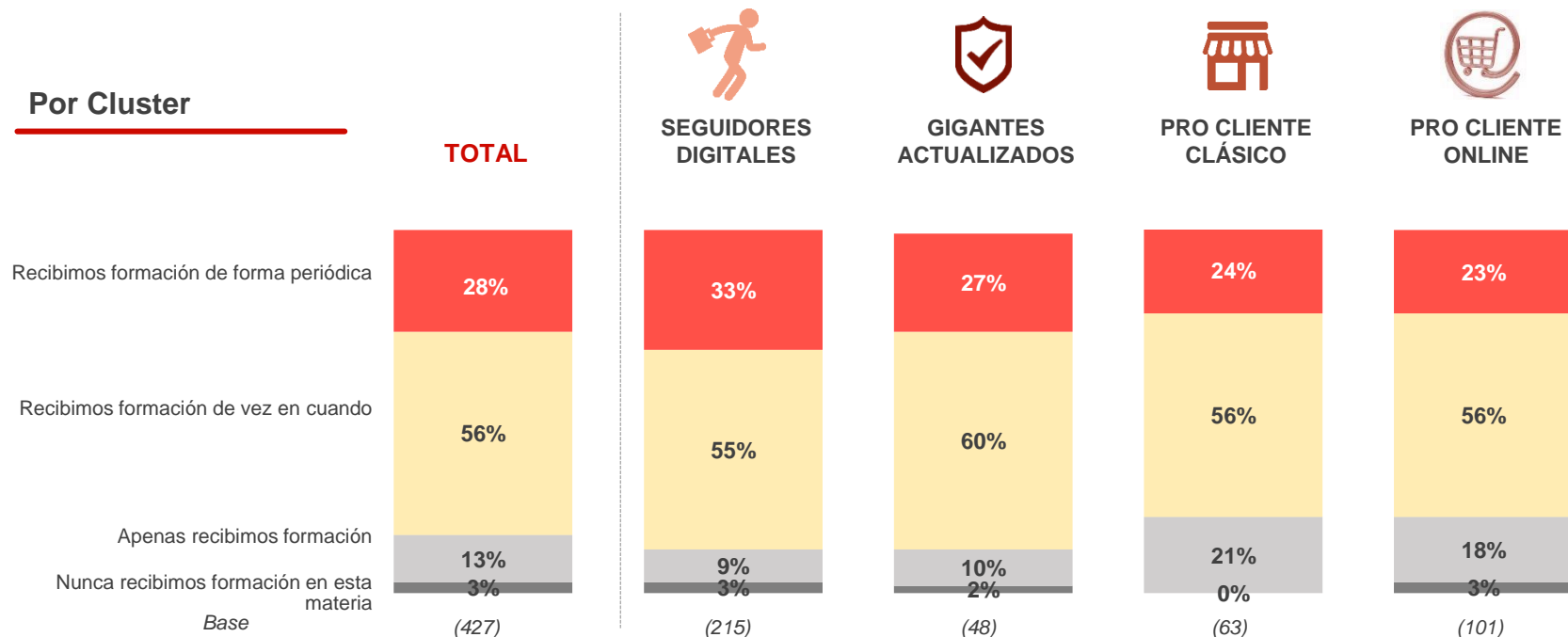
P7b ... ¿Qué nivel de inversión en FORMACION está realizando en su equipo actualmente?



# Nivel formación en materia digital

Se declara recibir formación en mayor medida en los “Seguidores Digitales” y “Gigantes actualizados”, los grupos “Pro Cliente” declaran tener formación en menor medida.

## Por Cluster

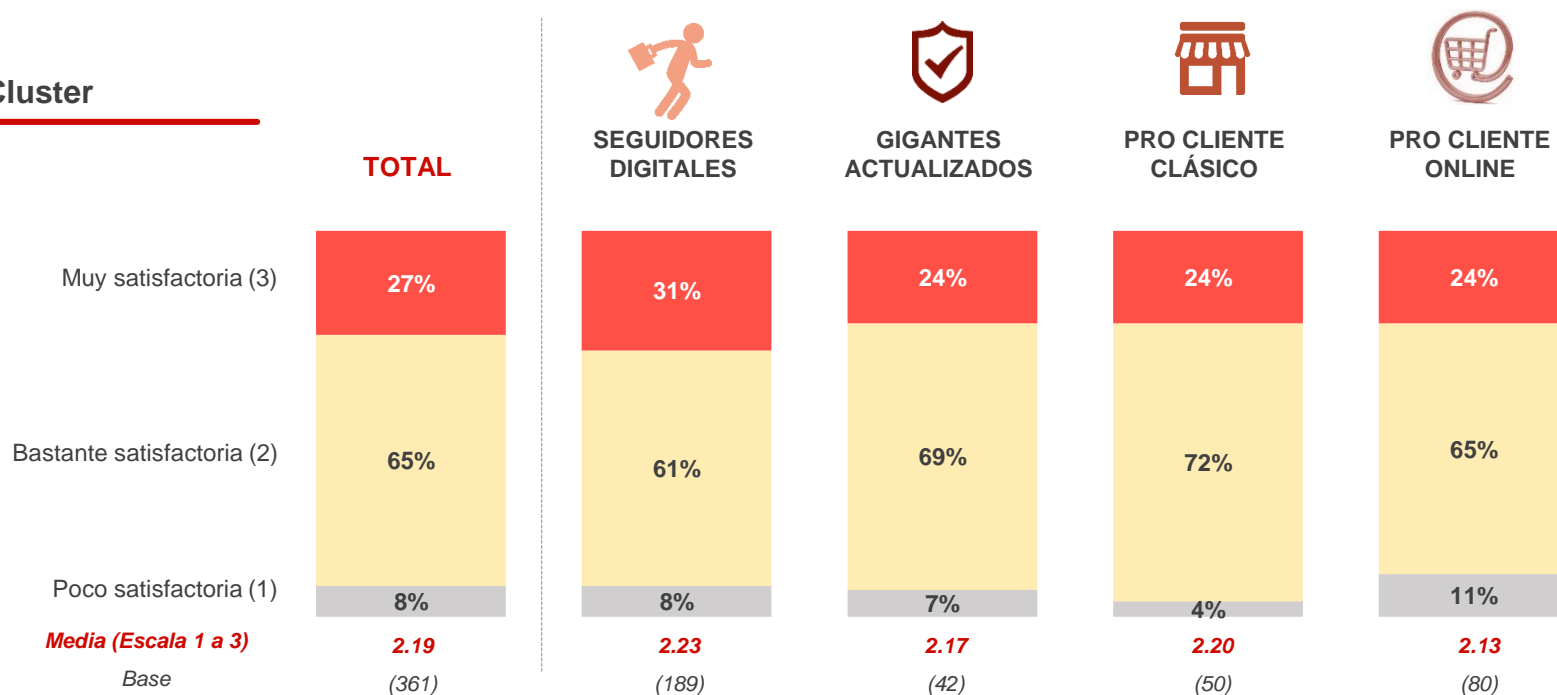


P5. ¿En qué nivel cree que se encuentra la formación en materia digital en su compañía?

# Valoración formación digital recibida

La valoración media es muy parecida, sin diferencias significativas.

## Por Cluster

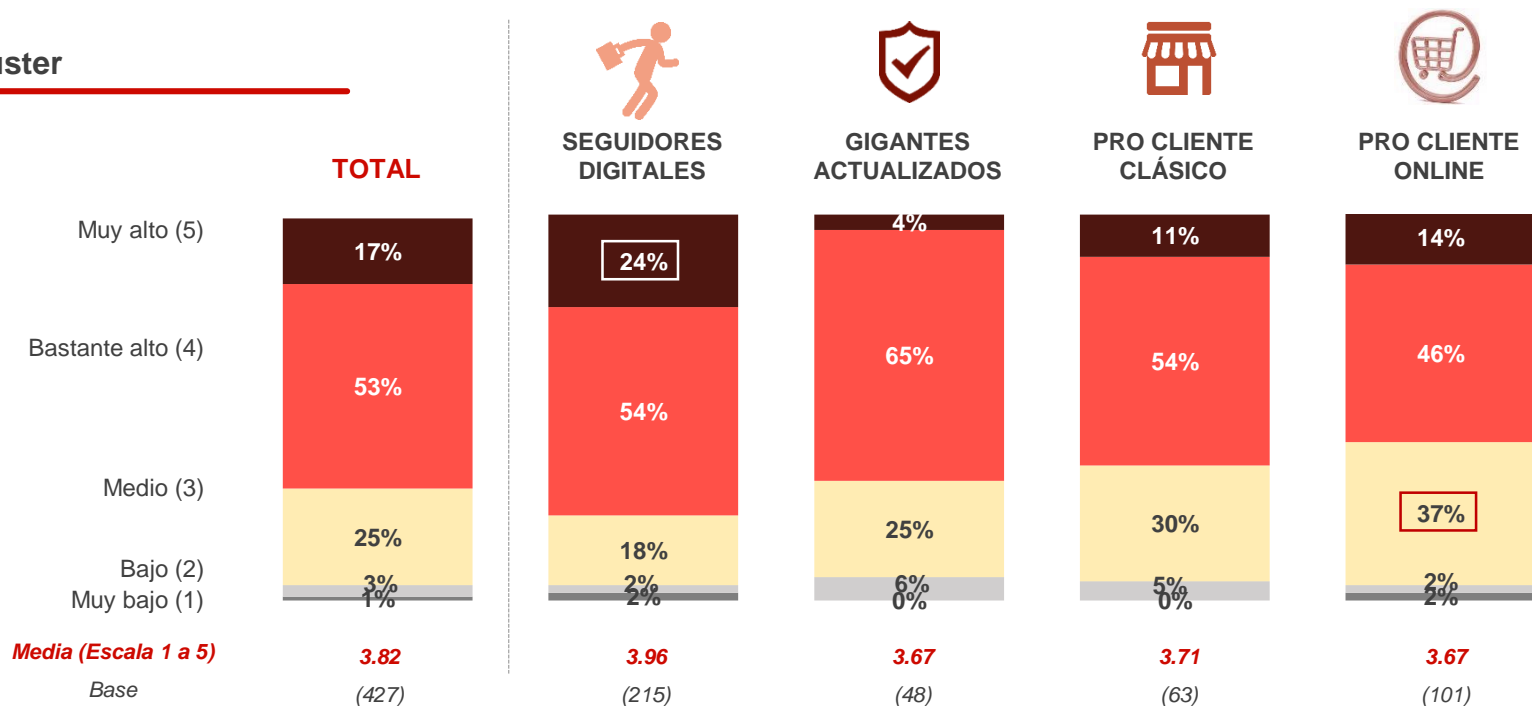


P6. ¿Cómo valoraría la formación recibida en materia digital en su compañía?

# Capacitación Digital Individual

Los “Seguidores Digitales” tienen una consideración respecto a su capacidad en materia digital más elevada que en los otros grupos.

## Por Cluster



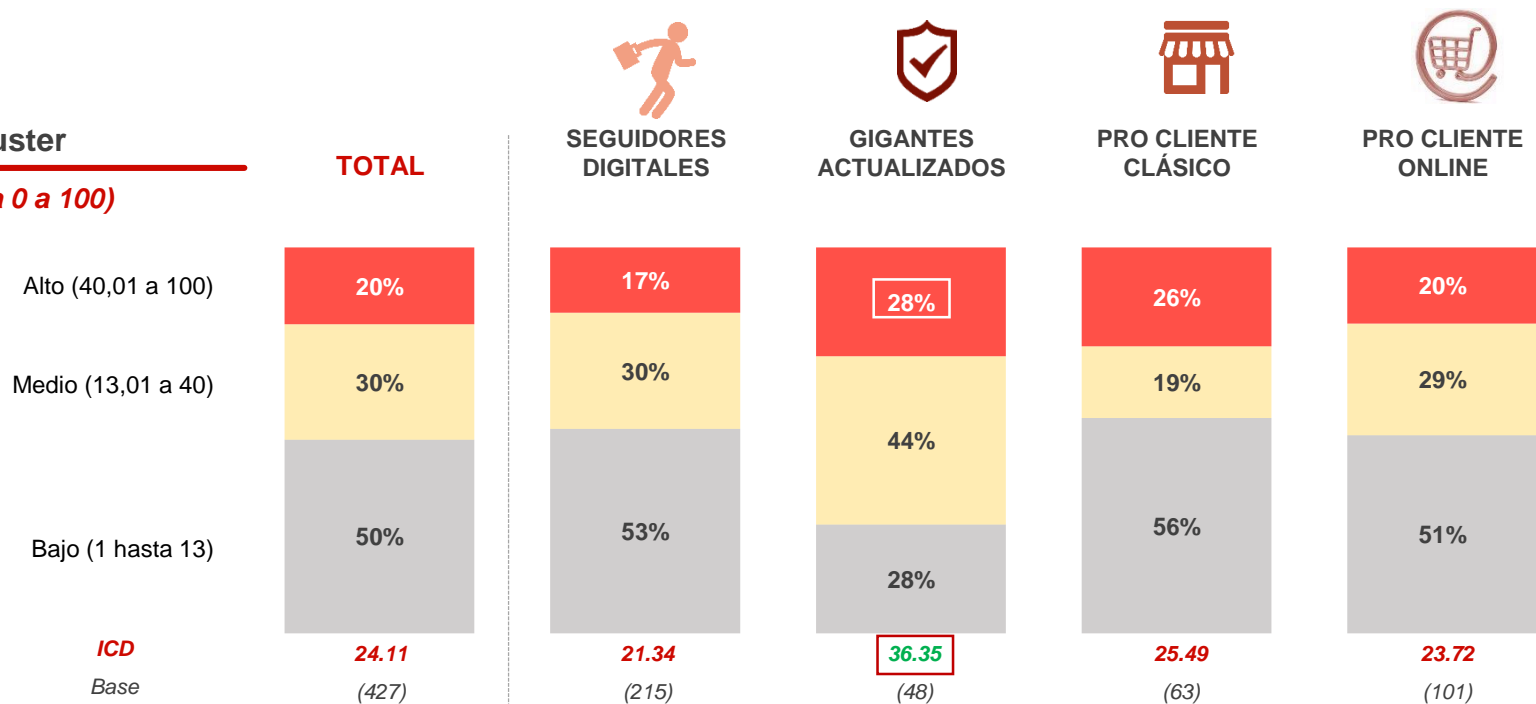
P4. ¿En qué medida considera que tiene Ud la formación y capacitación necesaria para aprovechar convenientemente el equipamiento y herramientas tecnológicas disponibles en el desempeño de su labor profesional?

# Índice de Competencia Digital

El índice mayor lo encontramos en los “Gigantes Actualizados” de forma significativa.

## Por Cluster

(Escala 0 a 100)



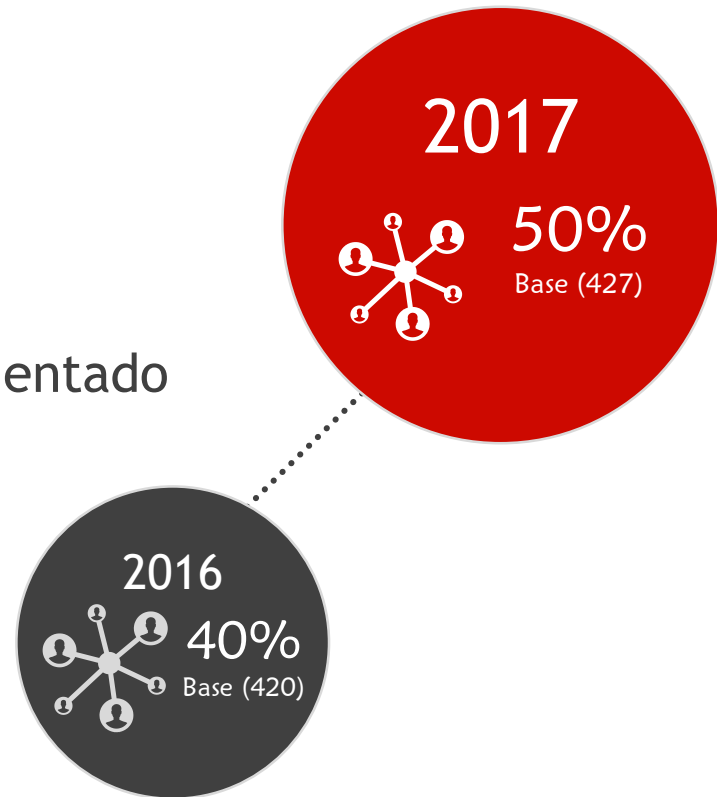
# PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

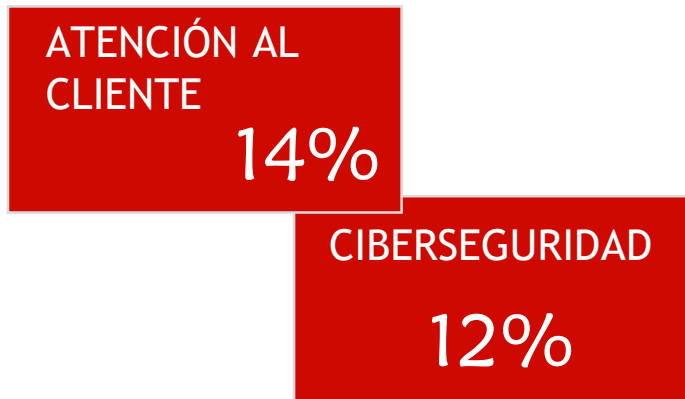
Solo la mitad de las empresas tienen muy implementada “la nube”.

Sin embargo, se ha incrementado un 10% frente a 2016

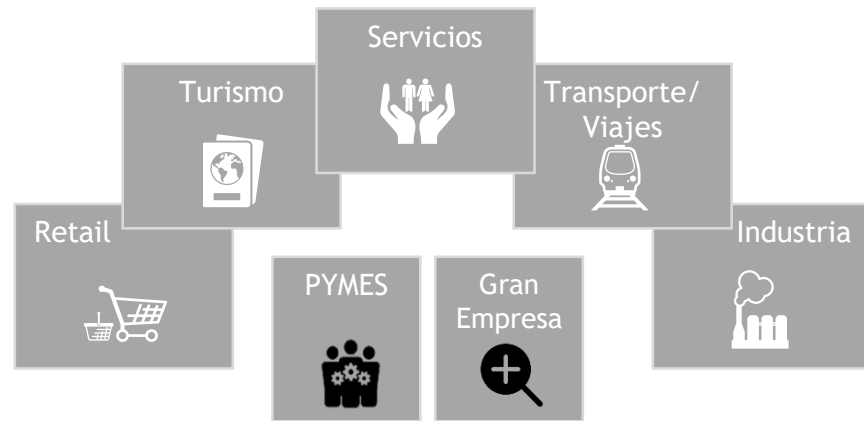
Sin diferencias destacables por *sectores*



# Las dos disciplinas con mayor implementación son la **ATENCIÓN AL CLIENTE** a través de los medios sociales y digitales y la **CIBERSEGURIDAD**.



*Sin diferencias por sectores ni tamaño de empresa.*



# Las disciplinas ya **IMPLEMENTADAS** dejan paso a las disciplinas en las que más se está **INVIRTIENDO**

## CUMPLIMIENTO

1. Atención al Cliente
2. Ciberseguridad
3. Big Data
4. Posicionamiento en Buscadores
5. E-Commerce

## INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS

1. Atención al Cliente
2. Ciberseguridad
3. Big Data
4. Innovación Digital
5. E-Commerce

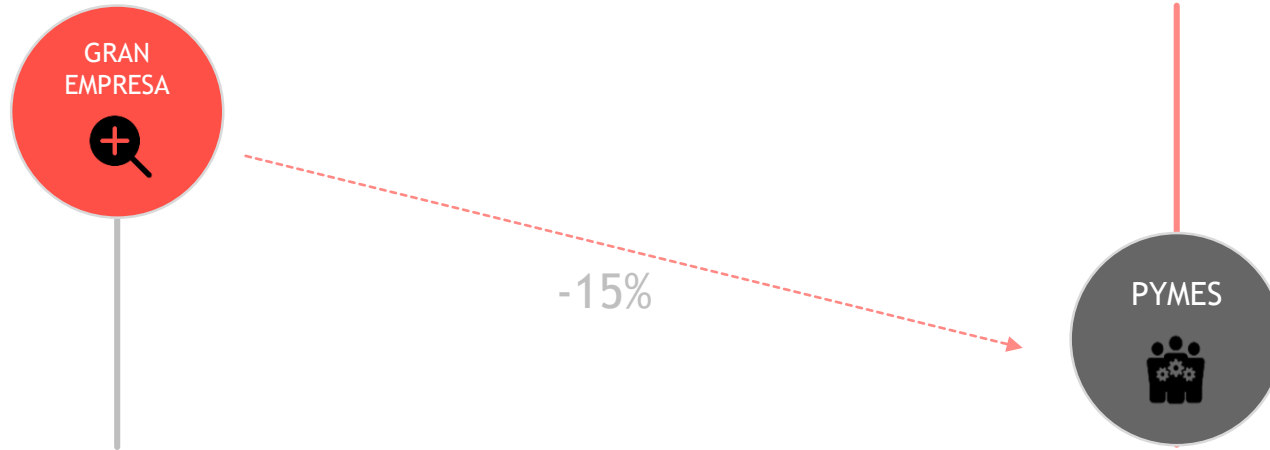
## INVERSIÓN EN FORMACIÓN

1. Ciberseguridad
2. Atención al Cliente
3. E-Commerce
4. Social Media Management
5. Innovación Digital

*El Posicionamiento en Buscadores es la disciplina que pierde más peso en favor de la Innovación digital*



El tamaño de la empresa influye mucho en la **capacidad de invertir** en disciplinas digitales...



... tanto en herramientas como en formación digital.

Las empresas se van ajustando con mayor solvencia al nuevo modelo.

ICD  
24.11

Un **20%**  
de las empresas  
tienen ya un **Índice de  
Competencia Digital  
alto.**

Actualmente, las **GRANDES EMPRESAS** tienen un mayor Índice de Competencia Digital que las **PYMES**.

TOTAL

24,11

PYMES

21,92

GRANDES EMPRESAS

26,86



Además, si quieres profundizar más en estas disciplinas, aprovecha nuestras condiciones especiales en los siguientes programas:



## SENIOR MANAGEMENT PROGRAM IN DIGITAL BUSINESS

INTEGRA EL MUNDO  
DIGITAL EN TU  
ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL

[+INFO](#)



## SENIOR MANAGEMENT PROGRAM IN DIGITAL SALES

IMPULSA LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
EN TU ESTRATEGIA  
COMERCIAL Y EQUIPO  
DE VENTAS

[+INFO](#)



## SENIOR MANAGEMENT PROGRAM IN DIGITAL TALENT

INTEGRA EL MUNDO  
DIGITAL EN TU ESTRATEGIA  
DE RECURSOS HUMANOS

[+INFO](#)



## SENIOR MANAGEMENT PROGRAM IN DIGITAL INNOVATION

HAZ DE LA INNOVACIÓN  
EL MOTOR DEL  
CRECIMIENTO DE TU  
ORGANIZACIÓN

[+INFO](#)



## SENIOR MANAGEMENT PROGRAM IN DIGITAL TECHNOLOGY

IMPULSA LA  
DIGITALIZACIÓN DE TU  
EMPRESA A TRAVÉS  
DE LAS NUEVAS  
TECNOLOGÍAS

 **ESIC**  
INSTITUTO ECONOMÍA DIGITAL

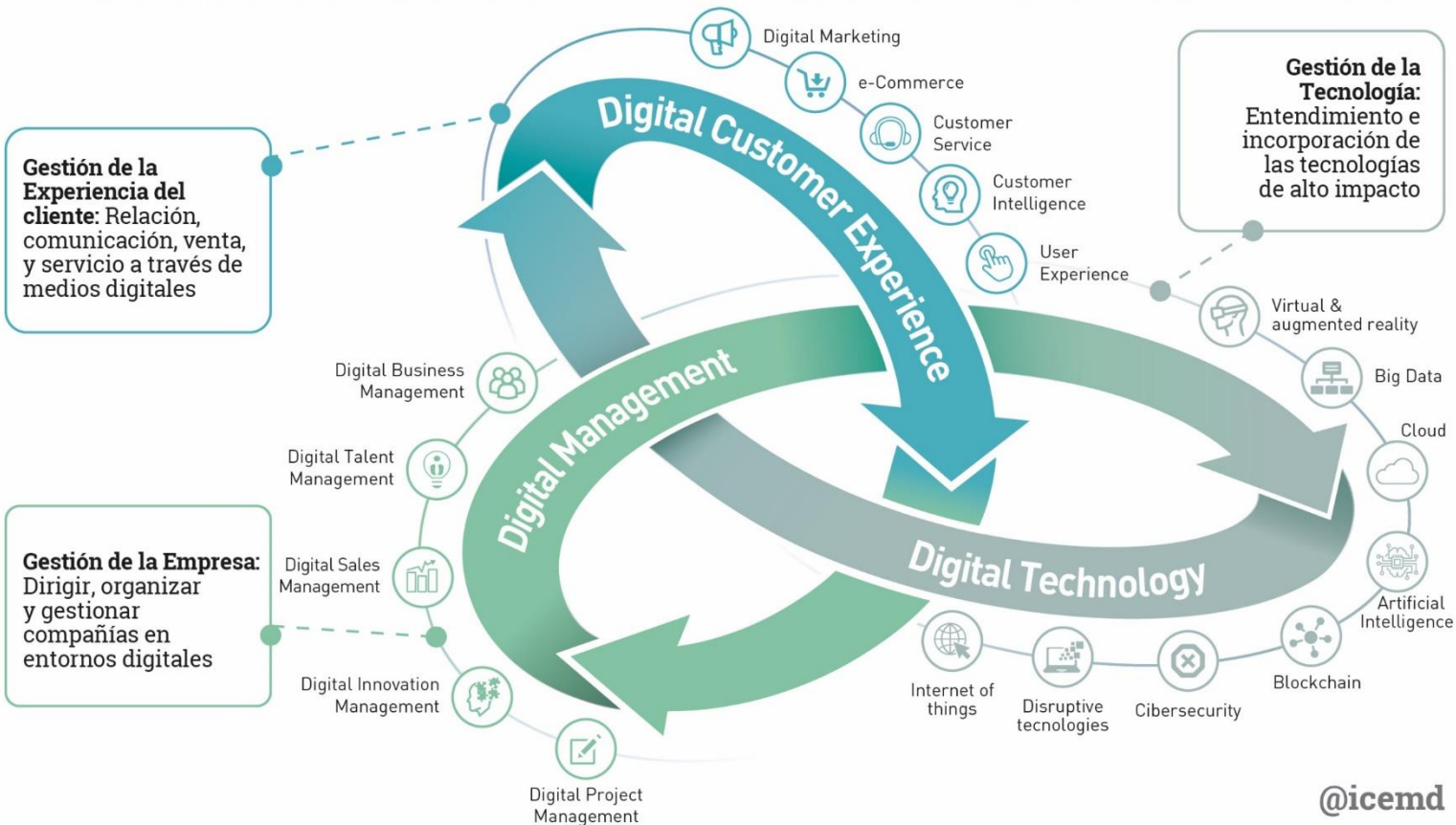
 **ICEMD**  
INSTITUTO ECONOMÍA DIGITAL

[+INFO](#)

Si estás interesado en una Presentación Ejecutiva para tu Empresa sobre alguno de estos estudios, solícítanoslo en [corporate@icemd.com](mailto:corporate@icemd.com) y te informaremos:

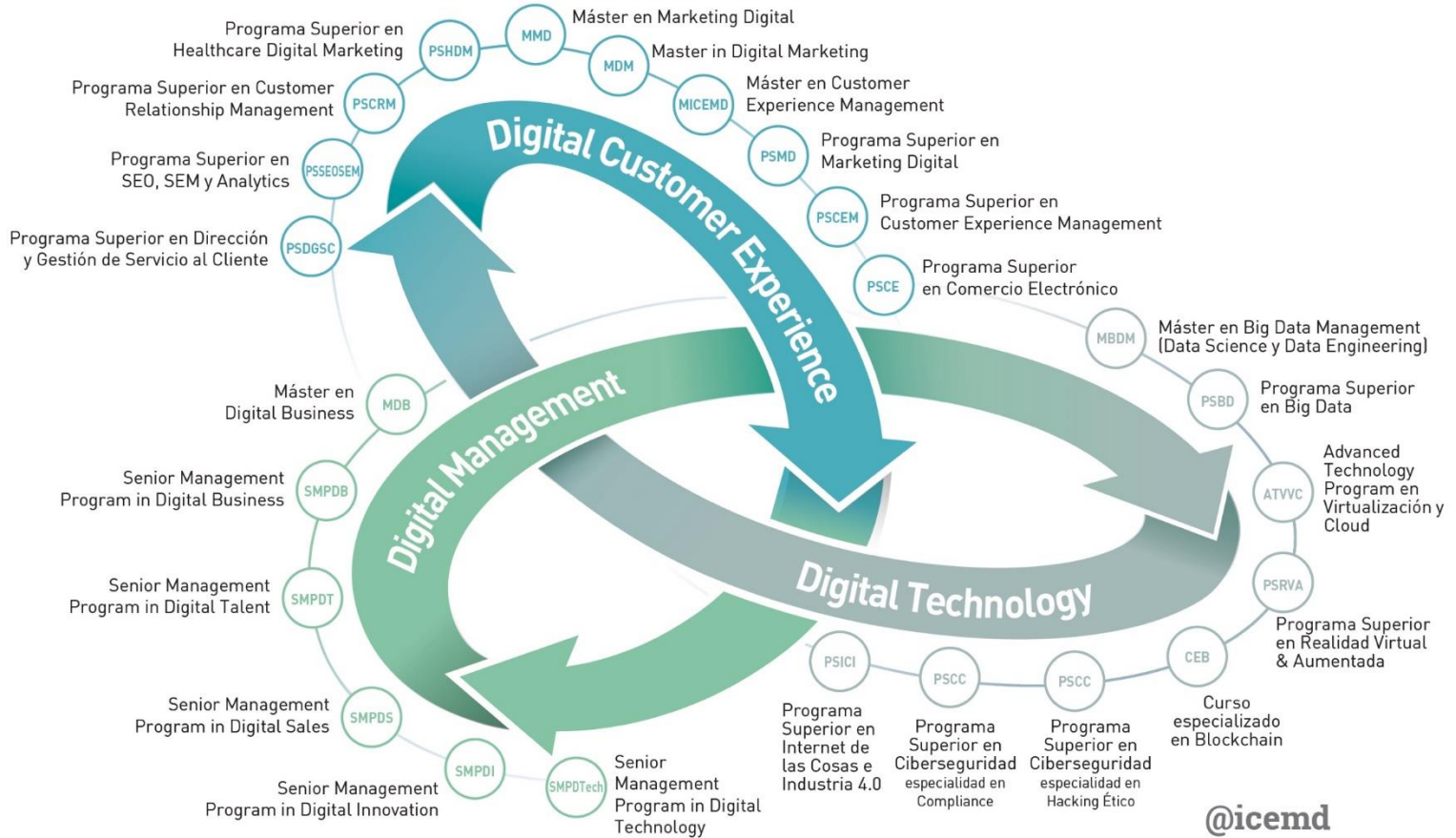
- The 6 Living Generations in the Digital Era
- Digital Management Trends
- Digital Technology Trends
- Digital Customer Experience Trends
- Digital Commerce Trends
- Digital Transformation Trends in Education
- ...y muchos más.

# THE KEY ELEMENTS OF DIGITAL TRANSFORMATION





# THE KEY ELEMENTS OF DIGITAL TRANSFORMATION



# 3<sup>ER</sup> ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIGITALES EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Fecha: Octubre 2017

Preparado || por : Kantar MillwardBrown  
para: ICEMD - ESIC