
ANÁLISIS DE LA MADUREZ DIGITAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CULTURAL EN CANARIAS

2020

RESUMEN EJECUTIVO



CULTURALINK
CONSULTORÍA EN CULTURA Y COMUNICACIÓN

ANÁLISIS DE LA MADUREZ DIGITAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CULTURAL EN CANARIAS

RESUMEN EJECUTIVO

La Madurez Digital es un marco de referencia que permite a las organizaciones conocer el nivel en el que se encuentran con relación a su transformación digital, entendida como los cambios, relativamente profundos y en cierto modo radicales, que se acometen para aprovechar oportunidades de negocio utilizando, como medios, un conjunto de herramientas y procesos basados en la digitalización (aunque no exclusivamente) y en nuevas formas de trabajo.

Esos cambios, en última instancia, transforman las organizaciones e involucran a las personas que las forman, a las tecnologías que utilizan y a la perspectiva estratégica que conduce sus actividades.

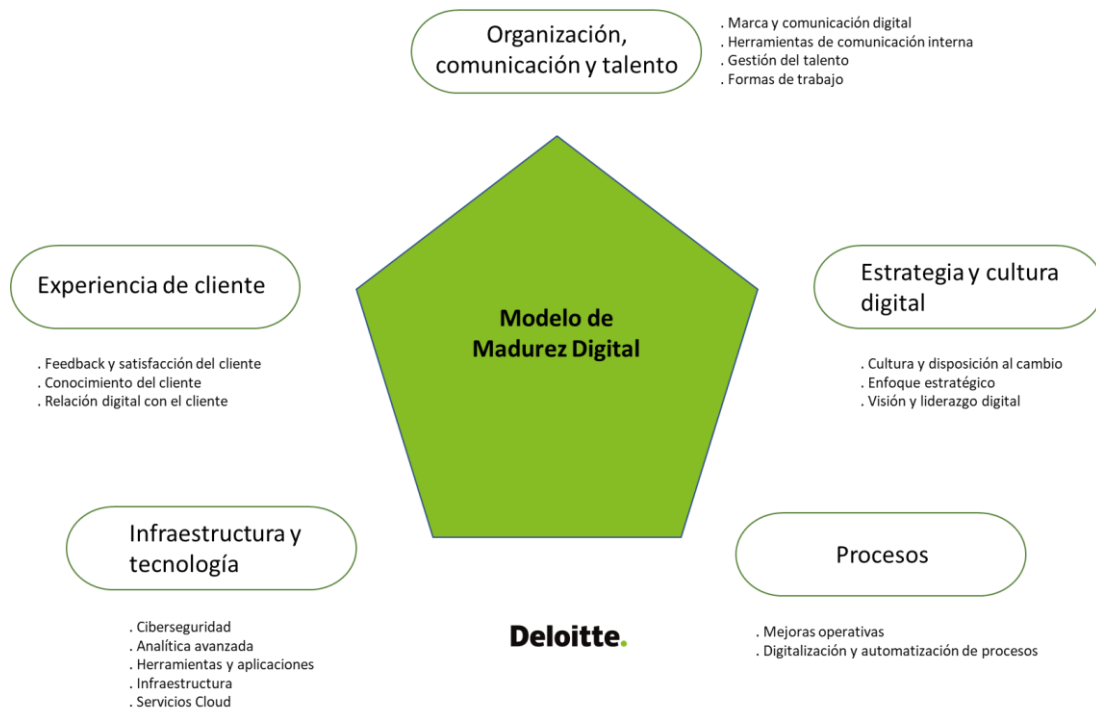
La madurez digital pretende señalar el nivel con el que una empresa, una organización, una institución o un profesional está incorporando competencias y capacidades digitales destinadas a servirse de la transformación digital para dar cumplimiento a su misión.

Las empresas y profesionales de las artes, la cultura, el patrimonio cultural y las industrias basadas en la creatividad no están permaneciendo ajenas al cambio que la transformación digital supone. La digitalización ha provocado ya, y continuará haciéndolo, cambios en la forma en que se crean, producen, distribuyen, almacenan, comercializan y entregan productos y servicios culturales. También, y de manera notable, en la forma en las que los disfrutan, comparten, apoyan o rechazan los públicos y el conjunto de nuestras sociedades.

Abordar el análisis de su madurez digital puede ayudar a las empresas y profesionales a comprender un proceso en el que es posible avanzar para desarrollar nuevas prácticas y competencias que incrementen su impacto y favorezcan la consecución de sus objetivos económicos, culturales y sociales.

Todos los modelos que analizan la madurez digital son multidimensionales e incorporan en el análisis diversas prácticas que se asocian a aspectos clave del proceso.

El modelo utilizado en este estudio es el de Madurez Digital de Deloitte singularmente adaptado a nuestro sector cultural.



Analiza las prácticas digitales en una serie de dimensiones y subdimensiones a las que considera palancas de cambio que articulan todo el proceso de transformación digital.

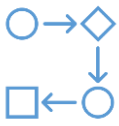


Organización, comunicación y talento, que incluye como subdimensiones *Marca y comunicación digital*, enfocada en la publicación de contenido digital, páginas web , redes sociales, newsletters, blogs, etc.; *Herramientas de comunicación interna*, utilizadas para compartir aspectos del trabajo – como agendas, calendarios, tareas, etc. -; *Gestión del talento*, capacidades y habilidades digitales actuales y su formación planificada; y *Formas de trabajo*, que valora el teletrabajo y el trabajo colaborativo que se realiza.



Estrategia y cultura digital, que incluye *Cultura y disposición al cambio*, manifestada a través de la disposición al cambio mostrada por la inversión en soluciones digitales que se espera realizar; *Enfoque estratégico*, que se centra en la obtención de datos para guiar la estrategia; y **Visión y**

liderazgo digital, con la relevancia que la organización o el profesional otorga a la digitalización.



Procesos, que incluye *Mejoras operativas*, al utilizar o no herramientas digitales para crear, producir o comercializar servicios o productos; y *Digitalización y automatización de procesos*, que indaga sobre la automatización de procesos y la creación o producción de obras artísticas, servicios o productos enteramente digitales.



Infraestructura y tecnología, que incluye *Ciberseguridad*, que atiende a la puesta en marcha de herramientas de ciberseguridad y la adaptación al Reglamento y la Ley de Protección de Datos; *Analítica avanzada*, que valora el análisis aplicado al marketing digital que se lleva a cabo; *Herramientas y aplicaciones*, sobre la utilización de herramientas, software y aplicaciones utilizadas para la gestión; *Infraestructura*, que atiende a la disposición o no de todos los elementos del hardware digital que se consideran necesarios; y *Servicios Cloud*, que evalúa la utilización de servicios en la nube.



Experiencia de cliente, que incluye *Feedback y satisfacción del cliente*, con la valoración de la disposición a revisar y analizar los puntos de vista de los clientes; *Conocimiento del cliente*, centrada en el nivel de obtención y utilización de datos sobre públicos y audiencias; y *Relación digital con el cliente*, que se refiere a la comunicación y la venta a través de canales digitales.

El modelo utiliza un cuestionario para recabar la respuesta a cuestiones que se relacionan con prácticas digitales asociadas a cada dimensión y subdimensión. Mediante la aplicación de un algoritmo, se determina el Índice de Madurez Digital y las puntuaciones que lo conforman en cada una de las dimensiones del modelo.

La adaptación del modelo inicial se centró en reducir el número de cuestiones del cuestionario para hacer más sencilla su aplicación; modificar la redacción de las preguntas para tratar de que se ciñera mejor a las características del sector; y realizar pequeños cambios en el algoritmo para tratar de ponderar más acertadamente algunos aspectos que juegan un rol fundamental en el caso de los productos y servicios culturales.

A partir del Índice, el modelo sitúa a la organización en cuatro niveles de creciente madurez digital: Organizaciones digitalmente Básicas, En desarrollo, Intermedias y Avanzadas

- **Básicas:** Sus métodos, procesos y prácticas no incluyen aquellos basados en la digitalización o lo hacen mínimamente y sin vinculación estratégica. No sienten la necesidad de impulsar sus propias competencias o las de las personas de la organización para convertirla en una más madura digitalmente.
- **En desarrollo:** Sin contar con una estrategia digital explícita, sí perciben la utilidad de implantar sus soluciones. Analizan algunos datos para tomar decisiones de tipo táctico. Tienen cierto interés en contar con personas con capacidades orientadas a lo digital. Comienzan a estar interesadas en la transformación digital.
- **Intermedias:** Están convencidas de los beneficios y la necesidad de adoptar una estrategia digital y tratan de transformar tecnológicamente sus procesos. Utilizan datos para la toma de decisiones. Tratan de empoderarse digitalmente mediante formación.
- **Avanzadas.** Tienen una estrategia digital implantada en toda la empresa. Consideran el dato como un activo, se centran en la experiencia de cliente y la personalización de su oferta. Invierten en innovación y talento, implantan soluciones tecnológicas de forma continua y se forman con contenidos digitales de vanguardia. Extienden sus iniciativas de digitalización a sus colaboradores externos y a sus proveedores.

Se seleccionó una muestra de 38 empresas y profesionales del sector conformada para incluir la variedad de empresas y profesionales de diferentes subsectores de la actividad cultural. Nuestra realidad insular se reflejó al incluir empresas y profesionales basados en todas las Islas (con la excepción de La Graciosa). Todas las empresas seleccionadas respondieron el cuestionario.

Algo más de una tercera parte de las entrevistas (el 37%) se realizaron a profesionales autónomos o empresarios individuales, mientras el resto (el 63%) a sociedades y asociaciones, fuera cual fuera su forma jurídica concreta. La capacidad e influencia en la toma de decisiones de las personas entrevistadas es muy alta, debido a que las personas entrevistadas son propietarias, copropietarias, gerencian o dirigen las empresas, o bien son profesionales que ejercen su trabajo de manera independiente.

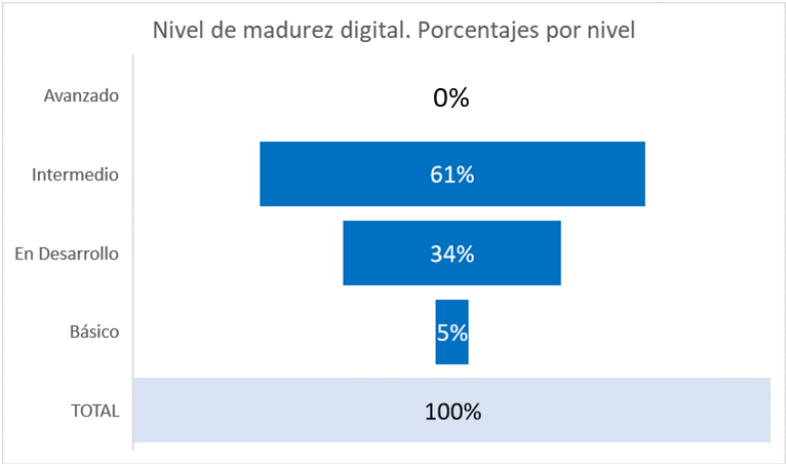
En el análisis completo de resultados, se realizó una segmentación basada en la actividad principal que realizan las empresas y profesionales, y una segunda, de tipo sectorial, basada en la clasificación de la Cuenta Satélite de la Cultura en España.

Los resultados del estudio muestran que el Índice de Madurez Digital promedio de las empresas y profesionales del sector cultural de Canarias es 40 (sobre 100), lo que implica que su nivel de madurez digital es Intermedio.

Este Índice de Madurez Digital es algo más bajo que el promedio de las empresas y sectores del Estado español, sea cual sea su sector. Los estudios publicados lo estiman en valores entre 46 sobre 100 (Estudio de Madurez Digital de las Empresas en España realizado en 2019 por la consultora Incipy) y 55 sobre 100 (Barómetro sobre la madurez digital en España, realizado por la IE Business School y Divisadero en 2018) aunque en los últimos informes publicados ha alcanzado 56 sobre 100 (Estudio de Madurez Digital de las Empresas en España realizado por la consultora Incipy en 2020)

Los datos, sin embargo, son algo superiores al que muestran los estudios sobre las empresas y profesionales canarios (el nivel promedio de Madurez Digital de las empresas canarias del estudio realizado por CEOE Tenerife y Deloitte Consulting en 2019 se situó en un 36,5 sobre 100).

El porcentaje de las empresas y profesionales por niveles de madurez digital fue:



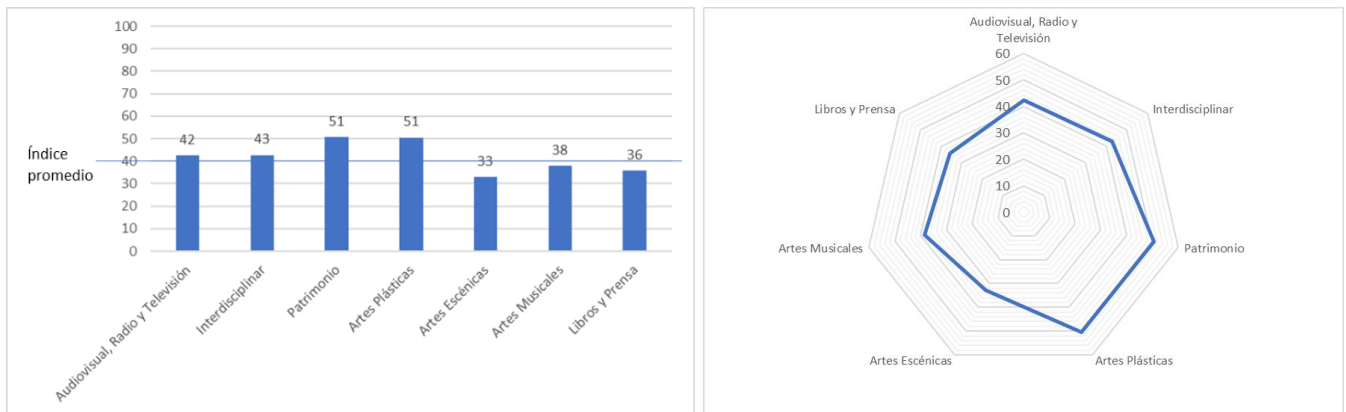
En cada nivel de madurez digital los valores promedio de las dimensiones fueron:



	Básico	En Des.	Interm.
Organización, comunicación y talento	11	30	52
Estrategia y cultura digital	7	28	53
Procesos	10	25	51
Infraestructura y tecnología	12	37	54
Experiencia de cliente	12	24	37

Los valores se muestran en una escala de 0 a 100

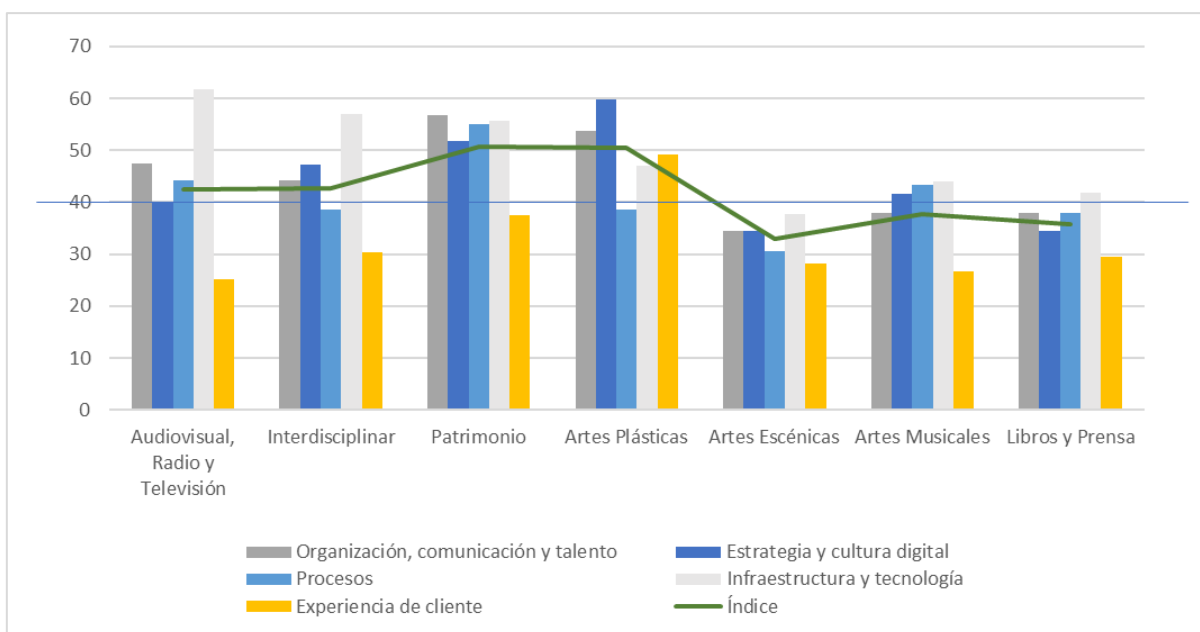
Por actividad sectorial, los Índices promedio fueron:



Los valores se muestran en una escala de 0 a 100

Los sectores de las Artes Plásticas y el Patrimonio Cultural obtienen un Índice más elevado que el promedio, mientras el sector de las Artes Escénicas, el más bajo.

La dimensión que obtiene puntuaciones más bajas de manera consistente, salvo en el caso de las Artes Plásticas, es la de Experiencia de cliente. A pesar de ello y de que no se formalicen los procesos de feedback con los públicos y usuarios (solo un 21% lo hace) el 92% de las personas encuestadas opina que la relación que mantienen con sus públicos y usuarios es fluida – principalmente debido a que mantienen habitualmente contacto con ellos de manera personal a través de las redes sociales.



Los valores se muestran en una escala de 0 a 100

La distribución de la muestra del estudio, basada en la Cuenta Satélite de la Cultura en España del Ministerio de Cultura y Deporte, pero diferenciando las artes musicales de la escénicas e introduciendo una categoría para empresas interdisciplinares, fue:

Sector de actividad	El Hierro	Fuerteventura	Gran Canaria	La Gomera	Lanzarote	La Palma	Tenerife	Total
Audiovisual, Radio y Televisión		1	1		1		1	4
Interdisciplinar	1							1
Patrimonio		1	1	1	1		1	5
Artes Plásticas		1	1			1	1	4
Artes Escénicas			4	1	2		3	10
Artes Musicales	1		2	1	2	1	3	10
Libros y Prensa		1	1			1	1	4
	2	4	10	3	6	3	10	38

Fig. 3.3 Distribución de participantes por clasificación del Sector de actividad e Isla

Las preguntas realizadas y los principales resultados fueron:

¿Dispone de página web actualizada?

El 87% de las empresas y profesionales disponen de página web (actualizada en el 71% de los casos). En el 13% de los casos en que no la tienen, los encuestados se referían al uso alternativo de las redes sociales como la manera que encontraban más adecuada para dirigirse a sus audiencias y públicos.

¿Cómo gestiona sus redes sociales?

Todas las empresas y profesionales publican contenido en redes sociales. Más de la mitad (un 55%) accede, publica y revisa sus publicaciones de forma habitual, incluso utilizando (en un 8% de los casos) herramientas digitales para gestionarlas. Algo más de la cuarta parte (un 26%) dispone de Community Manager, bien como miembro de la organización, bien como colaborador externo.

¿Comunica regularmente sus productos y servicios a sus clientes, sus públicos y audiencias mediante acciones de comunicación digital?

Casi la totalidad (un 92%) de las personas encuestadas contestaron que lo hacían regularmente. Normalmente esa comunicación se realiza a través de las redes sociales y se concentra en el momento en que se ponen en marcha nuevos productos y servicios (como un estreno o una actuación, una nueva edición de un festival, la adición de nuevos servicios en espacios del patrimonio cultural, etc.)

¿Publica newsletters, blogs u otro contenido digital para dirigirse a sus audiencias?

Solo una tercera parte de las empresas y profesionales encuestados publica algún tipo de contenido digital, tipo newsletter o blog, para dirigirse a sus audiencias, a pesar de que la mayoría percibe claramente su utilidad. La razón principal aludida es la dificultad para encontrar el tiempo necesario para hacerlo, dado que se trata normalmente de profesionales individuales o de empresas con muy poco personal, unida a la dificultad y el coste de externalizar el servicio.

¿Actualiza su información en guías y buscadores (incluida la de sus productos y servicios)?

Un 71% de las personas encuestadas revisan la información de sus empresas o de ellos mismos que aparece en guías y buscadores con cierta periodicidad. La mayoría lo hace habitualmente. En algunos casos en que no suelen hacerlo, la gestión de la comercialización de sus productos o servicios se realiza a pocos clientes y de manera personalizada, con lo que, en esos casos, se da poca importancia a la exactitud y actualización de la información que pueda mostrarse en guías y buscadores.

¿Qué canales de venta online son los que utiliza habitualmente para sus productos y servicios?

Mientras la mayoría de la muestra no utiliza canales de venta online (un 42%), quienes sí lo hacen no la suelen integrar con otros procesos, como marketing o facturación (solo un 5% la integra con marketing). En algunos casos, se trata de integraciones complejas de efectuar, debido a que la venta de determinados productos (por ejemplo, una representación teatral) suele hacerse a través de plataformas de terceros (como las de venta del teatro donde se realiza la actuación).

¿Qué grado de su inversión en publicidad, comunicación, y ventas es online (internet, redes sociales, plataformas, etc.) en relación al total?

El 58% de la muestra invierte en publicidad, comunicación y ventas tanto a la par entre canales físicos y canales online como privilegiando estos últimos. No obstante, hay un número importante de empresas y profesionales que invierte muy poco en canales online (un 26%).

¿Utiliza herramientas de posicionamiento (SEO, SEM) y análisis de su publicidad y comunicación en internet y en las redes sociales?

Si consideramos el análisis de la comunicación en redes sociales e internet, un 79% no lo realiza. De hecho, un 42% de la muestra no utiliza herramientas de posicionamiento (tipo SEO o SEM) ni realiza algún análisis de su comunicación en internet o en redes sociales. Quienes sí lo realizan, un 21%, lo hacen a menudo (un 3%, siempre).

¿Trata de obtener datos en todas las actividades que realiza?

Más de la mitad de los encuestados, un 60%, nunca o con poca frecuencia realiza acciones de obtención de datos de sus públicos, audiencias o usuarios. Un 5% lo hace siempre y un 34% a menudo o casi siempre.

¿Cuál es el grado de obtención de datos sobre sus públicos y audiencias?

El 50% de los encuestados considera que no obtiene datos en ningún grado o que los obtiene con un nivel bajo. El 29% que responde que no obtiene ningún dato parece corresponder con el 26% de encuestados que, en la pregunta anterior, contestaron que no trataban de obtenerlos. En el extremo opuesto, solo el 8% considera que su grado de obtención de datos es alto (un 5%) o muy alto (un 3%). El 42% opina que su grado de obtención de datos puede ser considerado medio.

¿Cuál es el grado de utilización de los datos que obtiene de sus públicos y audiencias?

Ninguna de las empresas o profesionales de la muestra les da un nivel de uso muy alto, mientras un 45% los utiliza con un nivel medio (el 32%) o alto (el 13%). El resto de los encuestados no le da ningún uso (el 37%) o un uso bajo a los datos que obtiene (el 18%). Dado que el 29% de los encuestados respondió en la pregunta anterior que no obtiene ningún dato, un porcentaje del 8% obtiene datos pero no los utiliza.

¿Dispone de todos los dispositivos digitales necesarios (servidores, redes, ordenadores, tablets, móviles, etc.)?

El 82% de los encuestados afirma disponer de todos o casi todos los dispositivos digitales que necesita para su trabajo.

¿Utiliza internamente con sus colaboradores herramientas de trabajo y colaboración no presencial de manera habitual?

El 73% de los encuestados utiliza el teletrabajo (de forma habitual) y, al menos, alguna herramienta colaborativa para realizar su trabajo sea con personal de la propia empresa, sea con colaboradores externos. Un 13% utiliza solamente teletrabajo de forma ocasional.

¿Utiliza herramientas digitales, aplicaciones o programas, para compartir su trabajo (como tareas, calendarios o agendas) internamente con sus colaboradores?

El 53% de los encuestados comparte mucho o la totalidad del trabajo con sus colaboradores, sean de la propia empresa, sean externos. Solo un 21% afirma compartir poco o nada su trabajo.

¿Dispone de herramientas digitales, software y aplicaciones para gestionar las áreas de negocio?

Solo el 8% de los encuestados utiliza herramientas digitales en todas las áreas de la empresa, mientras un 87% dispone de ellas, al menos, en procesos administrativos, de contabilidad y de almacén.

¿Cuál es el grado de automatización de procesos como marketing, publicidad, relaciones con los públicos, ventas, administración, etc.?

Ninguna empresa o profesional de la muestra dispone de un nivel muy alto de automatización de procesos y solo el 8% posee un nivel alto, mientras el 68% de la muestra tiene niveles bajos o muy bajos de automatización de sus procesos.

¿Utiliza algún sistema de almacenamiento, servicios o plataformas en Cloud?

Un 16% de la muestra realiza la mayor parte de sus procesos en sistemas basados en la nube. En el otro extremo, también un 16% manifiesta no realizar ningún proceso en ella. La mayor parte de las respuestas, un 71%, indican, no obstante, al menos algún tipo de utilización de la nube para almacenar o desplegar servicios, incluyendo las plataformas de venta.

¿Hay entre sus colaboradores personas con capacidades, conocimientos o formación en nuevas tecnologías?

El 71% de las empresas o profesionales encuestados cuenta entre sus colaboradores con personas que tiene conocimientos en nuevas tecnologías. A menudo se trata de colaboradores externos, pero en todos los casos puede considerarse que mantienen una relación estrecha y permanente con la empresa o el profesional.

¿Lleva a cabo algún plan de formación que incluya las tecnologías digitales y los nuevos procesos de trabajo?

Ninguna de las empresas o profesionales de la muestra sigue un plan de formación específico centrado en la digitalización y solo un 3% sigue un plan en el que se incluyen muchos temas sobre digitalización. Un 26% no sigue ninguna formación y un 50%, la respuesta más habitual, realiza algún curso que incluye algún tema sobre digitalización.

¿Cuál es el grado con el que ha implantado herramientas de ciberseguridad y protección de datos?

El 58% de los encuestados no ha implantado herramientas de ciberseguridad y de protección de sus datos o lo ha hecho en un nivel bajo y solo un 5% lo ha hecho con un nivel muy alto.

¿Ha adaptado el tratamiento de datos personales al RGPD y a la LOPD?

No obstante, el 74% de los encuestados afirma haber adaptado su comunicación a las disposiciones del Reglamento General de Protección de Datos y a las de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

¿Revisa y analiza habitual y formalmente los comentarios de sus públicos en medios online?

El 79% de los encuestados revisa habitualmente los comentarios de sus públicos, audiencias y clientes en medios sociales, un 13% lo hace ocasionalmente y un 3%, siempre. Solo el 5% no revisa los comentarios de sus públicos en medios sociales. Del total de las personas entrevistadas, un 21% lo realiza de manera formalizada mediante algún tipo de informe periódico (la hacen habitualmente un 18% y siempre, un 3%). Estas organizaciones o profesionales normalmente cuentan con un Community Manager o bien con una, o varias personas de la organización, que asumen ese rol de forma permanente.

¿Mantiene una relación digital fluida con sus públicos a través de chats, gestión de quejas y reclamaciones, redes sociales, etc.?

Un 92% de las personas encuestadas cree que mantiene una relación digital fluida con sus públicos, fundamentalmente a través del intercambio de comentarios en las redes sociales en que está presente (normalmente Facebook).

¿Cuál es el grado de utilización de herramientas digitales para crear, producir y comercializar sus productos y servicios?

El 71% de las empresas y profesionales de la muestra utiliza herramientas digitales en sus principales procesos: En la creación, producción y comercialización. Sin embargo, el 26% responde que considera que tiene un nivel bajo o muy bajo.

¿Crea o produce productos o servicios digitales?

Algo más de la mitad (el 55%) de las empresas y profesionales de la muestra crea o produce productos o servicios enteramente digitales, pensados para su difusión exclusivamente a través de canales y plataformas digitales. Esta tendencia, que ya existía de forma importante, parece haberse acelerado durante todo 2020, como respuesta a las situaciones derivadas de la pandemia provocada por el coronavirus covid-19.

¿Cuál cree que será su grado de inversión en soluciones digitales durante los próximos 5 años?

El 74% de las personas encuestadas opinó que su nivel de inversión en soluciones digitales los próximos años será alta o media. A pesar de la situación actual de incertidumbre, se trata de una opinión que estas personas ven consistente con sus consideraciones generales en relación a sus propias prácticas digitales y a la percepción que tienen de la evolución del sector y del contexto social, incluso más allá de sus propias preferencias particulares.

¿Cree que la digitalización es un factor relevante para su competitividad a medio plazo?

El 89% de las personas encuestadas opina que la digitalización es un factor relevante de competitividad, tanto para su propio trabajo como para el sector de la cultura y las industrias creativas.

¿Qué grado de interés y motivación tiene para avanzar en digitalización?

El 76% de las personas encuestadas afirma tener una motivación e interés alto o muy alto para avanzar en digitalización, lo que guarda consistencia con relación a la pregunta anterior. Significativamente, solo el 8% manifiesta un interés bajo y ninguna de las personas que respondió a la encuesta consideró que su interés fuera muy bajo.

Los resultados de las entrevistas indican que la gran mayoría (el 89%) de las personas con responsabilidades en la toma de decisiones en las empresas o que trabajan como profesionales en el sector cultural de Canarias están convencidas de que la digitalización es un factor de competitividad relevante tanto para su propio trabajo como para el sector. El 76% aseguró que su grado de interés y motivación para avanzar en digitalización es alto o muy alto.

La mayoría de las empresas del sector (el 95%) se apoyan en la digitalización de algunos de sus procesos, si bien ninguna lo hace en el nivel más avanzado.

Las prácticas digitales se concentran menos en aspectos estratégicos que en funcionales. Las puntuaciones en la dimensión Infraestructura y Tecnología es siempre mayor que en Estrategia y cultura digital, salvo el caso de las Artes Plásticas.

Los resultados muestran la baja orientación a la obtención y utilización de datos sobre las audiencias, los públicos y los usuarios para guiar la toma de decisiones (un aspecto estratégico clave). El 60% de las empresas y profesionales no los obtiene nunca o solo alguna vez en las actividades que llevan a cabo, el 18% lo hace casi siempre y solo un 5%, siempre. Un 55% opina que su grado de utilización de los datos que obtiene es ninguno o bajo, mientras un 32% lo considera medio y solo un 13% cree que su nivel de utilización es alto (mientras ningún encuestado respondió que su nivel fuera muy alto).

Esta baja orientación se percibe en múltiples prácticas, por ejemplo, todas las empresas y profesionales encuestados utilizan las redes sociales para mantener el contacto con sus públicos, en la mayoría de los casos de forma habitual (un 82%), y para comunicar sus servicios y productos (un 92%), pero únicamente un 13% analiza a menudo su comunicación mediante técnicas de análisis que les suministren datos y solo un 3% lo hace siempre.

Con relación al talento, mientras muchas empresas y profesionales cuentan con colaboradores que tienen capacidades digitales (un 71%), la mayoría (un 76%) no sigue ningún plan de formación y en ningún caso un plan de formación centrado en tecnologías digitales y nuevos procesos de trabajo.

Las empresas y profesionales abordan antes y más intensamente sus inversiones en Infraestructura y tecnología que en el resto de las prácticas digitales. De hecho, el 82% de las personas encuestadas afirma disponer de todos o casi todos los dispositivos digitales que necesitan.

El análisis de las principales fortalezas y debilidades supone un método complementario que permite señalar, de manera simplificada, palancas para la transformación digital y áreas de mejora.

Fortalezas	Debilidades
Alto nivel de interés y motivación para avanzar en la transformación digital	Ausencia de planes de formación que incluyan la transformación digital
Relación fluida con públicos, usuarios y clientes a través de las redes sociales	Escaso nivel de utilización de los datos que se obtienen de públicos y usuarios para entablar relaciones a medio y largo plazo
Habitación al uso de soluciones digitales para el trabajo colaborativo interno y con colabores externos	Baja orientación al análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas
Se crean, producen, difunden y distribuyen productos y servicios enteramente digitales	Escasa implantación de soluciones de automatización de los procesos
Alta inversión prevista en infraestructuras y tecnologías digitales en los próximos años	Escasa implantación de soluciones de ciberseguridad