

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°4

**EMPRESAS MADURAS  
DIGITALMENTE: ¿CUÁLES SON SUS  
CARACTERÍSTICAS?**

**JUAN ACEVEDO**



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

JULIO | 2019

El último informe del *MIT Sloan Management Review and Deloitte*<sup>1</sup> (2019) se centra en la madurez digital de las empresas, especialmente a lo referido a aspectos organizacionales más que a los meramente tecnológicos. En este sentido, el MIT ha examinado compañías que se encuentran en etapas recientes, en vías de desarrollo y en etapas maduras de la transformación digital, destacando que las compañías con más años no solo innovan más que las compañías nuevas, sino también que innovan de un modo diferente. Luego de aplicar encuestas a cerca de 4.800 gerentes, ejecutivos y analistas de todo el mundo, este reporte presenta los siguientes resultados:

**1. Organizaciones más antiguas o maduras digitalmente innovan más y diferente que aquellas empresas nuevas**

Organizaciones más antiguas o maduras innovan más que empresas nuevas, impulsándose constantemente hacia el mejoramiento digital. Las empresas maduras confían más en socios externos que ayuden en la innovación, mediante estructuras más flexibles e informales que empresas nuevas que utilizan una orgánica más rígidas.

Paradójicamente, esta innovación no está encapsulada en los departamentos de investigación y desarrollo (I+D), sino que estas empresas maduras generan un ecosistema digital, organizando sus empleados en equipos multifuncionales o multidisciplinares.

**2. Los empleados de estas empresas presentan mayores libertades para innovar en sus trabajos, desarrollándose en equipos multifuncionales o transversales**

Los encuestados de empresas maduras quintuplican a aquellos de empresas nuevas en cuanto a que sus empresas proveen de suficientes incentivos para la

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "Accelerating Digital Innovation Inside and Out". (2019) G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips, D. Kiron, and N. Buckley. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2019. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>

innovación. En efecto, se descubre una fuerte relación entre la tasa de innovación digital de las empresas y la confianza de sus empleados de que las empresas permanecerá exitosa gracias al uso tecnologías digitales.

Los equipos multifuncionales o multidisciplinarios son otra fuente importante de innovación digital. Estos equipos funcionan en forma diferente en empresas digitalmente maduras. En éstas, los equipos logran una gran autonomía y sus miembros son evaluados como pertenecientes a una unidad de trabajo, y no individualmente. Los miembros de estos equipos multifuncionales generalmente están apoyados por la alta dirección. En otras empresas más avanzadas, estos equipos son los encargados de convertir proyectos tentativos en productos novedosos para la empresa.

En este sentido, las empresas maduras presentan fuentes internas y externas de innovación que aumenta sus habilidades para responder rápida a los cambios de un contexto cada vez más competitivo. Progresivamente las organizaciones desarrollan una cultura de la innovación que las mantiene exitosas en el largo plazo.

### **3. Empresas maduras digitalmente están más dispuestas a colaborar con socios externos que aquellas empresas digitalmente nuevas.**

La colaboración tiende a formas de alianzas que involucran menor formalidad y detalles contractuales. Empresas digitales nuevas reconocen menor confianza en socios externos como así también menor disponibilidad a destinar recursos para estas actividades.

El uso de socios externos para la innovación puede tener varios focos dependiendo de los objetivos a corto y largo plazo que tenga la empresa. Lo importantes es la generación de un ecosistema flexible que les permita a las organizaciones la entrada de más colaboradores y potenciales innovaciones.

Una de las contribuciones del reporte es introducir un término afín al mundo biológico o químico como “ecosistema” al mundo de los negocios. En efecto, es este contexto el ecosistema se define como un conjunto de compañías que

cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes. En el plano de la innovación digital, este concepto se amplía a socios externos, consorcios, personas, instituciones académicas, startups, etc.

#### **4. Empresas maduras digitalmente requieren ciertos resguardos alrededor de la alta autonomía de la que gozan estos equipos.**

Empresas maduras digitalmente son más ágiles e innovadoras que otras empresas nuevas, pero como consecuencia se requieren ciertos resguardos alrededor de la alta autonomía de la que gozan estos equipos. Estas empresas promueven la experimentación, enfrentándose por ellos a la probabilidad de cometer errores, sobre todo de índole ético.

Entre los encuestados, los asuntos éticos que genera la innovación digital esta vinculados sobre todo al uso de datos privados, cibercrímenes o reemplazo de puestos de trabajo. Por esta razón, las compañías promueven una fuerte cultura de integridad en sus equipos multifuncionales; trabajando como recordatorios de las implicancias éticas que significa los asuntos digitales.

En este sentido, la alta dirección debe estar atenta para predecir los problemas que sus empleados deban afrontar, entregándole herramientas cuando los dilemas éticos surjan. En tales casos, las empresas digitalmente maduras han implementado políticas con estándares éticos que consideran cuando se trabaja con innovación digital; situación poco frecuente en compañías nuevas.

#### **5. Finalmente, empresas maduras digitalmente se sienten más capacitadas para adaptarse a los cambios futuros**

También se reconocen diferencias entre encuestados de empresas maduras y nuevas digitalmente en lo referido a cómo se maneja las disrupciones digitales, es decir, la forma en que las organizaciones son capaces de adaptarse a los cambios que propone la tecnología y el modo de expandir sus capacidades.

Compañías digitalmente nuevas observarían la disrupción digital con temor y como resultados contingentes del mercado que ellos no pueden controlar.

Asimismo, entre las industrias con mayor temor a no sobrevivir a las disrupciones digitales, se encuentran los sectores de bienes de consumo, finanzas y de entretenimiento.