

## ¿Necesita tu empresa un director de estrategia digital?

Si tu empresa todavía no cuenta con un director de estrategia digital o CDO, probablemente lo tenga muy pronto.



1 de septiembre de 2018

**Domino's Pizza** tiene un director de estrategia digital, cargo que en inglés se conoce como Chief Digital Officer o CDO. Y no le falta trabajo.

La empresa asegura que su énfasis en la **innovación digital** la ha ayudado a facturar 5.600 millones de dólares en el área digital en todo el mundo. Esa cifra incluye más de la mitad de sus ventas totales en Estados Unidos, que ahora se realizan a través de 15 medios digitales diferentes, incluyendo tuits, SMS, televisores inteligentes y dispositivos *wearables* entre

otros. Además, Domino's está probando la entrega de pizzas con vehículos autónomos.

Liderar la **transformación digital** es una función cada vez más importante, incluso --o quizás sobre todo-- en sectores no asociados tradicionalmente a la tecnología. No es de extrañar, por tanto, que el club de los CDO siga creciendo: el 19% de las 2.500 empresas cotizadas más grandes del mundo ya han contratado a un **director de estrategia digital**, según PricewaterhouseCoopers. Y la mayoría (60%) se han incorporado en los dos últimos años.

¿Busca tu empresa a alguien que impulse la transformación digital? ¿Piensas contratar o promocionar a uno de estos emprendedores institucionales? Una investigación de la profesora del IESE [Sanja Tumbas](#), **Nicholas Berente** y **Jan vom Brocke** analiza qué hacen exactamente y en qué se distinguen de los profesionales de TI.

A partir de una serie de entrevistas con directores digitales de distintos sectores, los autores exponen cómo generan nuevas fuentes de ingresos, experimentan y establecen una relación digital directa con el cliente.

Los datos muestran que estos directivos se están haciendo un hueco en sus empresas por **tres vías diferentes**:

1. Introduciendo iniciativas digitales en las unidades de negocio existentes.
2. Vinculando o tendiendo puentes entre unidades funcionales.
3. Escindiendo y aislando iniciativas digitales de las unidades tradicionales para crear algo nuevo.

La investigación sugiere que el éxito de los directores digitales se basa en su capacidad para sortear la **burocracia corporativa**. Así, se esfuerzan por armonizar funciones de negocio y tecnológicas dispares. Los que tienen éxito se convierten en auténticos **transformadores jefe** que articulan, desarrollan y lideran la innovación a través de las tecnologías digitales.

## Al frente de la transformación

El estudio distingue entre el director digital y el de sistemas de información, el de tecnología y cualquier otro directivo del departamento de TI. La diferencia no solo es semántica. Mientras que un director de sistemas de información suele dedicarse a crear plataformas transformacionales en el seno de la empresa, el director digital busca innovación más allá de las fronteras de su sector.

A casi cualquier empresa le interesa aplicar innovaciones digitales a sus **procesos**, **productos** y **marketing**. Pero las compañías que no son de naturaleza digital se ven lastradas por procesos organizacionales muy lentos. El director digital intenta corregir esta situación trabajando con diversos departamentos, entre ellos marketing, recursos humanos y TI.

Como las nuevas tecnologías han quedado tradicionalmente bajo el paraguas del director de sistemas de información, la transformación digital suele ocasionar **tensiones internas**. Y es que, cuando los CDO se incorporan a una empresa, pueden definir su función en contraposición con la del director de sistemas de la información, lo cual suele traducirse al principio en una lucha de poder.

## El CDO como creador de consensos

Las empresas ven en el director digital a un **líder del cambio**. Y ellos consideran que deben desempeñar un papel fundamental a la hora de tender puentes y generar consensos. La transformación digital exige una estrecha **colaboración** entre todos los miembros de la organización. Así lo explicaba un director digital en el estudio: "Siempre necesitas un traductor... Los de TI hablan su propio idioma, al igual que los de marketing. Cuando los reúnes en una sala, la verdad es que no se entienden".

Como se trata de un cargo emergente, los nuevos directores digitales deben ganarse su **legitimidad**. Separar sus iniciativas digitales de otras unidades puede ser una estrategia eficaz para destacar su trabajo, según los entrevistados. Pero también puede encasillarlos como "**guerreros solitarios**", una imagen poco útil a largo plazo, ya que deben extender las capacidades digitales a toda la organización.

Por lo que parece, a los directores de estrategia digital les resulta útil valerse de la legitimidad de las prácticas organizacionales establecidas. Aunque también deben crear un nuevo espacio en el que se vean libres de las **tensiones departamentales** que entorpecen la innovación. Con sus actividades, están labrando una nueva senda para la innovación organizacional.

## Sobre la investigación

Los autores entrevistaron entre 2015 y 2016 a 35 directores digitales de distintos sectores. Las conversaciones giraron en torno a tres preguntas abiertas: (1) ¿Por qué su empresa creó el cargo de director digital?; (2) ¿Qué actividades desarrolla la oficina del director digital?, y

(3) ¿Qué resultados se asocian al papel del director digital? Estas cuestiones iniciales dieron pie a abordar otros temas relevantes.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)