

# Editorial

## Nueva Gestión de Empresas en la Sociedad Digital

Las Escuelas de Negocios están enfrentando nuevos e importantes desafíos de cómo preparamos a las nuevas generaciones en una sociedad digital para que puedan adquirir las competencias necesarias para gestionar las empresas de hoy y del futuro.

En breve, hoy existen dos tipos de empresas con modelos de negocios diferentes. Las que podríamos llamar de brick and mortar, que están viviendo una “disrupción” en su tradicional tipo de negocios donde los modelos de producción, tipos de servicios, de transacciones y de comunicación, por ejemplo, están siendo desafiados por las nuevas conductas de los consumidores para relacionarse con la oferta, y por las empresas digitales o tecnológicas que han desarrollado nuevos modelos para hacer sus negocios. Tales modelos son propietarios de los distintos aspectos que generan la oferta de valor o bien operan a través de plataformas donde no son dueños de los activos que genera la oferta de valor.

Las empresas en la sociedad digital, aunque requieren nuevos conocimientos y competencias, no contradicen las teorías de la ciencia de la administración. En ésta, siempre hemos señalado que un mercado existe cuando un grupo de consumidores o empresas -segmentos de mercados- reconocen la existencia de

ciertas necesidades, y que un negocio existe cuando empresas y organizaciones son capaces de desarrollar ofertas de valor capaces de satisfacer esas necesidades de mejor manera que las actuales empresas.

Hoy las compañías son capaces de recaudar y almacenar una cantidad inmensa de información sobre las necesidades, requerimientos y conducta de los compradores -empresas o personas-, el gran desafío es ser capaces de analizarlas, ganar insight, gestionarlas y desarrollar ofertas que tengan valor para esos segmentos de mercados que requieren y se conducen, para satisfacer una necesidad ya existente, de una manera nueva.

Si analizamos brevemente el exitoso caso de Cornershop, tenemos que los dos más grandes hipermercados del país, entre otros proveedores, tenían sistemas de reparto online y, aunque hay un número importante de clientes satisfechos, muchos no lo estaban o no compraban de esa forma porque no satisfacían todos los requerimientos que tenían. Cornershop no solo fue capaz de ofrecer entrega oportuna y flexible sino que cumplir la promesa de entregar lo solicitado sin errores y, por tanto, ahorrarle tiempo en forma efectiva a los compradores. Las empresas incumbentes no pudieron satisfacer esos requerimientos, simplemente porque, como muchas empresas tradicionales existentes, pensaron que

su competencia provendría de los actuales competidores, que cometían los mismos errores, y no de nuevas empresas, incluso provenientes de otras industrias o empresas que no existían y que serían capaces de crear nuevos modelos de negocios.

La manera de enfrentar las exigencias de la sociedad digital consiste en reconocer que el valor de una empresa está en adquirir, mantener y adicionar valor a los clientes, extendiendo el ciclo de vida de ellos. Así es como George Day plantea que las empresas centradas en el cliente son aquellas que, a través de una destreza superior, son capaces de entender, atraer y conservar a los clientes valiosos y diseñar las estrategias que les permitan ofrecer un valor superior a sus clientes y mantener dicha estrategia en consonancia con los requerimientos y contextos cambiantes del mercado.

No todas las empresas están reconociendo estos requerimientos, no todos tienen “la destreza superior” ni los conocimientos y competencias que debemos entregar las Escuelas de Negocios -lo que es nuestro desafío-, y eso ha significado que, como lo señalan varios estudios, el promedio de tiempo en que se mantienen las empresas en la lista S&P 500 está disminuyendo desde más de 60 años a fines de los 50 ´s, a 12 años en el 2027, y muchos de los gigantes o líderes que

conocíamos ya no existen.

Los cambios en industrias como la banca, el retail, la medicina, la construcción, el transporte, la logística, el entretenimiento, la información, entre otros, ya se están produciendo, y algo tan valioso como el dinero, de la forma como lo conocemos hoy, es probable que en un futuro cercano ya no exista.

Cómo crear y gestionar esas empresas, las nuevas y las que se deben adaptar para sobrevivir, cuáles son las competencias que se deben entregar a los futuros líderes y agentes de cambios, son las respuestas que debemos encontrar a través de nuestras investigaciones, con el fin de entregarlas en nuestra docencia.



**Pedro Hidalgo**  
Académico  
Director Departamento de Administración  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile

---