

Innovación en modelos de negocios

Jorge Tarziján
Profesor Escuela de
Administración UC y MBA UC



La crisis social y la pandemia están acelerando cambios en los modelos de negocio de las empresas chilenas. Muchas de estas transformaciones llegarán para quedarse y redundarán en modelos más resilientes y sustentables. Algunas innovaciones son más evidentes que otras, y puede valer la pena revisarlas:

Cambios en las propuestas de valor y canales de distribución. Los consumidores están aprendiendo y sintiéndose más cómodos con la tecnología. La llegada del 5G va a promover aún más el aceleramiento en la digitalización y el *e-commerce*, trayendo un aprendizaje valioso que se traducirá en beneficios para los usuarios consumidores y empresas. Disminuirá la importancia de los intermediarios y aumentará la relevancia de la venta directa de proveedores a consumidores.

Liderazgo y administración de la empresa. Observaremos más mayor horizontalidad en la estructura interna y descentralización en la toma de decisiones; esto

último es una respuesta a la mayor incertidumbre, incentivando una toma de decisiones rápida por las personas que están en la "cancha". Esto implica empoderarlos y comunicarles los grandes lineamientos de la estrategia de la empresa, algo que muchas veces los directivos no hacen, lo que motivará soluciones más creativas y aprender de los intentos y errores. La mayor descentralización lleva a una mayor horizontalidad en el liderazgo. Un liderazgo y gobierno corporativo muy vertical en un mundo con mayores niveles de incertidumbre no parece la mejor idea, ya que se pierde fluidez en la comunicación y una retroalimentación más ágil y rápida.

Importancia de la inteligencia artificial (IA) e información. La IA no es exclusiva de las grandes empresas. Muchas pequeñas y medianas organizaciones tendrán acceso a ella y a la nube. Ello, aparte de convertirse en un efectivo canal de ventas, reservas, etc. permiti-

te agrupar y utilizar información de los consumidores.

Variadas empresas están buscando cadenas de valor más resilientes y flexibles a la incertidumbre. Esto se traduce en la diversificación de las fuentes de aprovisionamiento (incluso sacrificando precio), optando por países más cercanos que los asiáticos.

Mayor preocupación por el medioambiente, trabajadores, comunidades y transparencia de información. Las causas de la incertidumbre (pandemia, crisis social) incentivan a las empresas a tener una mayor preocupación por sus *stakeholders*. Desde ya se observa a inversionistas financie-

ros armando y privilegiando portafolios en empresas "sustentables". Con el tiempo, las empresas y gobiernos corporativos que no tengan estos temas en la primera línea de sus preocupaciones verán afectada su reputación y desempeño empresarial.

“Un liderazgo y gobierno corporativo muy vertical en un mundo con mayores niveles de incertidumbre no parece la mejor idea”.