

MODELOS DE NEGOCIOS DISRUPTIVOS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA  
DISRUPTIVES BUSINESS MODELS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

JOSE GREGORIO SOTO MEJIA

Trabajo de Grado

Asesora

Luz María Rivas Montoya, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2020

## **Resumen**

Un modelo de negocio es disruptivo cuando reta las maneras tradicionales de crear, entregar y capturar valor en una industria. Esta definición motivó la pregunta que guió esta revisión sistemática de la literatura: ¿cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para llegar a ser un modelo de negocio disruptivo? Si bien la revisión de la literatura permitió ratificar la relevancia del tema de los modelos de negocios disruptivos, no fue concluyente para diferenciar un modelo de negocio disruptivo de uno tradicional. Por esta razón, se complementó con entrevistas a expertos en el tema que permitieron concluir que para calificar un modelo de negocios como disruptivo, se requiere que la disrupción se refleje en al menos uno de los bloques claves de un modelo de negocio: segmento de clientes, propuesta de valor y modelo de ingresos.

**Palabras Clave:** Revisión Sistemática, Modelos de Negocios Disruptivos, Propuesta de Valor Personalizada.

## **Abstract**

A business model is disruptive when it challenges traditional ways of creating, delivering, and capturing value in an industry. This definition motivated the question that guided this systematic review of the literature: how can a traditional business model be redefined to become a disruptive business model? Although the literature review confirmed the relevance of the issue of disruptive business models, it was not conclusive to differentiate a disruptive business model from a traditional one. For this reason, it was complemented by interviews with experts on the subject, which led to the conclusion that to qualify a business model as disruptive, it is required that the disruption be reflected in at least one of the key blocks of a business model: customer segment, value proposition and income model.

**Keywords:** Systematic Review, Disruptive Business Models, Personalized Value Proposition.

# Modelos de Negocios Disruptivos: Una Revisión Sistemática de la Literatura

## Introducción

Los modelos de negocios disruptivos han tomado relevancia en las publicaciones de negocios (Fundación Innovación Bankinter, 2017; De la Puerta, El Diseño de Modelos de Negocio Disruptivos, 2019), sin embargo, no siempre se explica ¿qué son?, ni cómo capturan, crean y entregan valor de una forma distinta a lo convencional de la industria, lo cual supone algún tipo de innovación. Esta fue la principal motivación para realizar esta revisión sistemática de la literatura que se guió por la premisa de como un modelo de negocio tradicional puede redefinirse en un modelo de negocio disruptivo. La palabra “disruptivo” proviene del inglés “*disruptive*” y del francés “*disruptif*”; vocablos empleados para designar un cambio brusco o contundente (Vidal Ledo, Carnota Lauzán, & Rodríguez Díaz, 2019). Este se ha centrado en analizar cómo la interrupción en el modelo de negocio actual origina uno nuevo, desde la perspectiva de la innovación y la tecnología disruptiva que se caracterizan por diferenciarse en los atributos o características usuales y/o esperadas por el cliente (Vargas, Muñoz, & Lopez, 2014; Marquez, 2017). Tal situación ha permitido la reformulación del arte de hacer negocios y el ingreso a nuevos mercados con una propuesta de valor personalizada, conveniente y accesible.

Sin embargo, aún existe poca claridad en la conceptualización y la contextualización del término modelo de negocio disruptivo. En otras palabras, no existe un marco a nivel general que compile las principales investigaciones. Tampoco un concepto claro que explique ¿qué es? ¿cuáles son sus características? y ¿cuáles son sus componentes de modelo que se transforman para convertirse en un modelo disruptivo? Por esta razón, se revisó la literatura sobre modelos de negocio disruptivos, con el propósito de minimizar la brecha conceptual sobre el tema. Este texto aporta conocimientos sobre modelos de negocios al ápice estratégico de las organizaciones, emprendedores y colaboradores, con el propósito de generar reflexiones frente a los modelos de negocios disruptivos. Tener claridad frente a lo que es un modelo de negocio disruptivo es una manera de apoyar a quienes deben enfrentar las dinámicas impredecibles del mercado en una empresa y a los académicos para quienes queda abierto un espectro de posibilidades de investigaciones futuras.

Ante la necesidad de conceptualizar este concepto, el propósito de este documento consiste en analizar ¿Cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para

llegar a ser un modelo de negocio disruptivo? Si bien esta revisión sistemática de literatura permitió ratificar la relevancia del tema de los modelos de negocios disruptivos, no fue concluyente para diferenciar un modelo de negocio disruptivo de uno tradicional. Por esta razón, se complementó con entrevistas a expertos en el tema que permitieron concluir que para calificar un modelo de negocios como disruptivo, se requiere que la disrupción se refleje en al menos uno de los bloques claves de un modelo de negocio: segmento de clientes, propuesta de valor y modelo de ingresos.

## **Metodología**

Para responder la pregunta *¿Cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para llegar a ser un modelo de negocio disruptivo?* se desarrolló una revisión sistemática de la literatura y, en coherencia, se planteó como objetivo general *analizar como un modelo de negocio tradicional puede redefinirse en un modelo de negocio disruptivo, a partir de una revisión sistemática de literatura*. Para iniciar se contrastó el modelo de negocio tradicional con un modelo de negocio disruptivo.

Esta revisión tiene un enfoque exploratorio y se realizó a partir de los lineamientos de Hart, Tranfield y Codina (Codina, 2018; Hart, 1998). La metodología desarrollada se resume en cuatro etapas. La primera etapa consiste en una búsqueda de material bibliográfico en relación con el tema en estudio. La segunda etapa constituye la evaluación del material bibliográfico; es decir, los criterios de inclusión y exclusión de dicho material acordes al objeto de estudio. La tercera etapa se fundamenta en el análisis del banco de documentos previamente elaborado de acuerdo con los objetivos planteados. Para finalizar, la cuarta etapa es la síntesis, donde se expone el producto resultado a partir de los elementos principales hallados en la investigación (Codina, 2018).

### ***Etapas de búsqueda***

Cuando se realizó la búsqueda bibliográfica sistemática, se escogieron las bases de datos académicas *Scopus* y *Science Direct*, dada su influencia dentro del área académica, al arrojar los mejores resultados a partir de las ecuaciones de búsqueda y su amplio acceso a artículos y revistas (*Journals*) en áreas de conocimiento como *Business, Management* y *Strategy*, enfocadas a la gestión empresarial, en el estudio y el análisis de la evolución de los modelos de negocio, y modelos de negocio disruptivos. También, se incluyeron artículos de importantes revistas como *Harvard Business Review*, *RAUSP Management*

Journal, Innovation&Management Review y International Journal of Innovation Management. Otra fuente relevante de investigación para la búsqueda de material académico como informes, reportes, libros y conferencias, producidos por reconocidos investigadores, grupos de investigación y entidades del ámbito empresarial, fue el sistema de información *Google Académico*.

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas fueron: “Disruptive Business Model”, “Business Model”, “Business Model” AND “Disruption”, “Business Model” AND “Innovation”, “Modelos de Negocio Disruptivos”, “Business Model Innovation”. Los criterios de inclusión o exclusión (primera etapa) para esta fase dependían que dichos términos estuvieran incluidos en su título, resumen y palabras claves. Como resultado, se encontraron 130 documentos que cumplieron con los requisitos previamente definidos. Posteriormente, fueron excluidos 32 documentos cuyo objeto de investigación no se enfocaba en resolver la pregunta de investigación: ¿Cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para llegar a ser un modelo de negocio disruptivo?. También se descartaron trabajos especializados en el análisis de modelos de negocio enfocados al sector de la salud, dado que el objeto no es centrarse en evaluar la eficacia de las intervenciones en dicho ámbito. Además, los artículos con foco en la práctica de la innovación, particularmente de productos o servicios, dado que no aportan al alcance del objetivo de la revisión bibliográfica sistemática. Finalmente se seleccionaron 98 artículos para evaluarlos en la siguiente etapa.

### ***Etapa de evaluación***

En la segunda etapa, se busca seleccionar a través de un sistema de evaluación con criterios de inclusión y exclusión los documentos que harán parte de la siguiente etapa, la etapa de análisis (Codina, 2018). Los documentos que fueron seleccionados en la etapa anterior fueron documentados y sistematizados a través de la elaboración de una ficha bibliográfica en *Excel*, denominada resumen analítico especializado (RAE). Esta ficha cuenta con 36 elementos para clasificar, y representa un insumo relevante para el desarrollo de todo el proceso de revisión sistemática de bibliografía. Algunos de los elementos más representativas son: autor, año de publicación, título del documento, base de datos, categoría (revista, artículo, etc), resumen, palabras claves, alineación con los objetivos de investigación, definiciones generales, entre otras.

Los 98 documentos escogidos se evaluaron con el propósito de analizar el concepto de modelos de negocio disruptivos, las diferencias entre modelos de negocio tradicionales y modelos de negocio disruptivos, y los componentes que hacen que un modelo de negocio se transforme en uno disruptivo. En esta fase, se usaron unos criterios para refinar; es decir, los criterios de inclusión y exclusión respondieron a dos aspectos: criterios pragmáticos y criterios de calidad de la investigación. Los criterios pragmáticos hicieron referencia a la exclusión de documentos que respondieron a artículos seleccionados que no se centraron en detallar el concepto de modelos de negocio disruptivos y demás aspectos que abordan el mismo, sino que únicamente hicieron mención al nombre de la temática. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue la preferencia por artículos publicados en la última década debido a la poca producción en este ámbito de estudio. Los criterios de calidad hicieron referencia a la inclusión o exclusión de documentos y respondieron al hecho de usar principalmente artículos en revistas avaladas y al uso de bases de datos académicas como *Scopus* y *Science Direct*, que poseen un filtro inicial de calidad. Además de estos, otros criterios usados fueron la evaluación o la elaboración de un *check list* de preguntas tales como: ¿el propósito y los objetivos del artículo responden con el objeto de investigación anteriormente descrito? ¿El diseño del documento posee una estructura apropiada y explica los principales resultados obtenidos para respaldar los fines de la investigación? ¿Los autores muestran datos, hallazgos e investigación suficiente que respalde su trabajo de investigación? ¿Los investigadores explican la metodología o el proceso de obtención de dicho resultados?

Finalmente en esta etapa se excluyeron 31 documentos, para continuar con el proceso de evaluación de 67 documentos, donde se hizo la lectura respectiva de los siguientes apartados: título, resumen, palabras claves, introducción y conclusiones. Cabe resaltar que en algunos casos fue necesario ampliar la evaluación en apartados como el estado del arte y los resultados obtenidos, además de las tablas y diagramas, con el fin de categorizar y subcategorizar a los modelos de negocios disruptivos. Las preguntas que motivaron la investigación fueron: ¿Qué es un Modelo de Negocio? ¿Qué es un Modelo de Negocio Disruptivo? Características de un Modelo de Negocio Disruptivo ¿Qué hace un Modelo de Negocio Disruptivo? Sectores de Aplicación de Modelos de Negocio Disruptivos.

### ***Etapa de análisis***

En la tercera etapa, se busca analizar el banco de documentos o material previamente seleccionado a través de un procedimiento sistematizado que garantice el tratamiento

homogéneo de cada documento (Codina, 2018). Se utilizó el resumen analítico especializado (RAE) como formato de análisis, y se registraron los campos restantes por cada documento a analizar; y aspectos más relevantes, en términos de definiciones, conclusiones y/o resultados destacados. En esta etapa fueron seleccionados y revisados para su completa interpretación 47 documentos bajo el criterio de priorización que fue su enfoque en los modelos de negocio disruptivos.

Finalmente, con el material bibliográfico de los autores que se abordaron, se encontró que los componentes que hacen que un modelo de negocio se transforme en un modelo de negocio disruptivo son: 1. Tecnologías e innovación disruptivas; 2. Propuesta de valor personalizada; 3. Un mantenimiento del modelo de negocio actual; 4. Los patrones dentro del modelo de negocio disruptivo. Sin embargo, estos resultados de la revisión de literatura no permitieron llegar a elementos diferenciadores entre un modelo de negocio tradicional y uno disruptivo. Por esta razón, se optó por complementar la investigación con entrevistas a expertos en el tema, los cuales permitieron contrastar los resultados obtenidos de la revisión sistemática de literatura y favorecer la comprensión del mismo al discrepar con los argumentos planteados inicialmente en la etapa de análisis.

Fueron seleccionados 7 expertos a partir de su nivel de conocimiento y experiencia profesional en áreas de estrategia y negocios de forma que enriquecieran con información relevante este ejercicio de investigación sobre modelos de negocios disruptivos. A continuación en la tabla 1 se presenta el perfil de los entrevistados:

**Tabla 1.**

*Perfil de expertos entrevistados*

Entrevistado	Cargo	Fecha de la Entrevista	Duración de la Entrevista
Experto 1	Gerente de Nuevas Unidades de Negocio	12/06/2020	60 minutos
Experto 2	Gerente de Innovación	12/06/2020	35 minutos
Experto 3	Gerente de Innovación	13/06/2020	30 minutos
Experto 4	Gerente de Estrategia	13/06/2020	55 minutos
Experto 5	Analista Senior Estrategia	14/06/2020	20 minutos
Experto 6	Gerente de <i>Pricing</i>	15/06/2020	35 minutos

---

Fuente: Elaboración propia

Los expertos entrevistados, 6 de ellos con cargos directivos en áreas de innovación, estrategia de clientes, estrategia de *pricing* y unidades de negocio emergentes de 2 de las principales empresas del país pioneras en la transformación de la industria al romper paradigmas y crear nuevas soluciones; modelos de negocios de tipo disruptivo y experiencias centradas en el cliente de forma ágil en el ecosistema de innovación y emprendimiento en el que se encuentran, y fomentando el desarrollo sostenible de la región. El séptimo entrevistado se desempeña como consultor en una de las firmas consultoras de más influencia a nivel mundial. Estas entrevistas fueron guiadas con 3 preguntas principales: ¿Qué entiende por modelo de negocio disruptivo? ¿En qué se diferencia un modelo de negocio disruptivo de uno tradicional? ¿Qué tendría que hacer un modelo de negocio para transformarse en un modelo de negocio disruptivo?

### ***Etapas de síntesis***

En la cuarta etapa se realizó una síntesis narrativa a partir del resultado de las tablas comparativas que fueron realizadas a partir de la revisión bibliográfica y permitieron identificar explicaciones sobre los modelos de negocios disruptivos. Sin embargo, se complementó con los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, que permitieron contrastar los principales hallazgos y así responder a la pregunta de investigación que guió la revisión sistemática de literatura: ¿Cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para llegar a ser un modelo de negocio disruptivo?. A continuación, se detalla toda una síntesis narrativa con el propósito de minimizar la brecha conceptual sobre el tema. Por otro lado, una contribución para la práctica, conocimientos relacionados a la comprensión de los modelos de negocio disruptivos.

### **Resultados**

Los resultados de la revisión sistemática de la literatura se presentan a partir de las siguientes preguntas, las cuales se agrupan en los cinco temas principales que emergieron de la búsqueda: ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Qué es un modelo de negocio disruptivo? ¿Cuáles son los componentes de un modelo de negocio disruptivo? ¿Cuáles son los tipos de modelos de negocios disruptivos? ¿Cuáles empresas aplican modelos de negocios disruptivos? Si bien la revisión de la literatura permitió ratificar la relevancia

del tema de los modelos de negocios disruptivos, no fue concluyente para diferenciar un modelo de negocio disruptivo de uno tradicional. Las entrevistas a expertos permitieron concluir que para calificar un modelo de negocios como disruptivo, se requiere que la disrupción se refleje en al menos uno de los bloques claves de un modelo de negocio: segmento de clientes, propuesta de valor y modelo de ingresos. Con base a esto, se desarrolló una guía como apoyo para los practicantes en la identificación, la generación y la administración de modelos de negocios disruptivos, o incluso, a la redefinición de modelos de negocios tradicionales en disruptivos, y responder de forma rápida y oportuna a las dinámicas impredecibles del mercado, dejando abierto el espectro del tema para investigaciones futuras.

### ***¿Qué es un Modelo de negocio?***

Un negocio se define como “la actividad humana en un entorno de mercado competitivo” (Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015). Un modelo de negocio se define como la lógica en la que subyace el sustento económico de las organizaciones (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012), las cuales operan y se desarrollan en base a este, como núcleo y motor de su estrategia (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2015). Esto se logra al presentar una propuesta de valor que apalanca el crecimiento económico y solidifica la sostenibilidad del negocio (Zott & Amit, 2010; Magretta, 2002), al convertir sus operaciones en utilidad para el mismo (Teece, 2010).

El término modelo de negocio es usado normalmente para definir como es la operación de una organización, sin embargo, aún no existe una definición general y concordada al respecto (Hacklin & Wallnöfer, 2012; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). La conceptualización de este término a lo largo del tiempo ha tenido distintos significados y que en algunos casos ha generado inadecuadas interpretaciones y por ende, inadecuadas implementaciones no sólo por la comunidad académica, sino también por consultores y otros profesionales que usualmente lleva a confundirlo términos tales como gestión, negocio, modelo de ingresos, estrategia, entre otros (Da Silva & Trkman, 2014; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Zott & Amit, 2010).

No obstante, los modelos de negocio no son recetas o modelos a escala a seguir, lo que explica porque su definición es general y compleja, pero a su vez, es un término potencial para continuar con su estudio y análisis (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Zott &

Amit, 2010). Estos se han clasificado en tres categorías: como estrategia de la organización, como arquitectura organizacional y como generador de valor para la organización (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2015; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014; Giraldo, 2019).

La primera clasificación, el modelo de negocio como estrategia de la organización (Magretta, 2002; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Hacklin & Wallnöfer, 2012) explica los modelos de negocio como el reflejo de una estrategia planteada (Hacklin & Wallnöfer, 2012). El grupo de opciones gerenciales y los efectos o consecuencias de estas; es decir, las decisiones que toman y se imponen desde el ápice estratégico (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

La segunda clasificación, el modelo de negocio como arquitectura organizacional (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Zott & Amit, 2010; Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) lo define como un sistema de actividades interrelacionadas (Zott & Amit, 2010) que describen holísticamente el funcionamiento del negocio en función de sus partes (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014), al crear y capturar valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Presenta la manera en la que la organización realizará negocios desde una perspectiva sistémica (Zott & Amit, 2010).

La tercera clasificación, el modelo de negocio como generador de valor para la organización (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010) tiene como objetivo suministrar un conjunto de descriptores enlazados entre sí (Baden-Fuller & Morgan, 2010) que representan los cimientos sobre los cuales una organización genera, proporciona y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010). Estos componentes son: la propuesta de valor para los clientes, la rentabilidad para el negocio, los procesos y los recursos claves (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008, pág. 3).

### ***¿Qué es un Modelo de Negocio Disruptivo?***

El concepto de modelo de negocio ha venido transformándose notablemente en los últimos años (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019; Sterling & LeRouge, 2019; De la Puerta, El Diseño de Modelos de Negocio Disruptivos, 2019). Este ha pasado de entenderse en términos de modelos completamente lineales a entenderse ahora en términos de modelos complejos y sistémicos (Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018; De la Puerta, 2019) que se generan de la misma disrupción (Vidal Ledo,

Carnota Lauzán, & Rodríguez Díaz, 2019). Actualmente hablamos de modelos de negocios entrelazados con la innovación y la tecnología, tales son los llamados “Modelos de Negocio Disruptivos” (Lindgren, 2018; Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Haptay, S.R, 2012). Estos representan una irrupción en el modelo de negocio actual (Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019; Sterling & LeRouge, 2019; Attias, 2016) en relación con los productos o procesos existentes para ser sustituidos por otros (De Souza, Kastenholz, & De Azevedo, 2016; Karimi & Walter, 2016; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019), además de cambios de tipo organizacional (Pereira, Imbrizi, Freitas, & Alvarenga, 2015). Los Modelos de Negocio Disruptivos están reformulando el arte de hacer negocios (Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019), creando una dinámica interesante al partir del conocimiento que se tiene del entorno sectorial (Simmons, Palmer, & Truong, 2013; IBM Global Business Service, 2012; Osiyevskyy & Author, 2015; Giner, 2018). En la actualidad coexisten diferentes formas de consumir servicios basados en los nuevos hábitos que hacen posible las nuevas tecnologías y a las organizaciones a entender dicha ruptura como una oportunidad de ir transformando su modelo de negocio tradicional (De Souza, Kastenholz, & De Azevedo, 2016; Karimi & Walter, 2016; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019). Los modelos de negocios disruptivos se diferencian de los modelos de negocios tradicionales por:

**Tabla 2.**

*Diferencias de un modelo de negocio tradicional y un modelo de negocio disruptivo*

Categorías	Modelo de Negocio Tradicional	Modelo de Negocio Disruptivo
Enfoque	Enfoque Estático	Enfoque Dinámico, evolutivo, inteligente y de aprendizaje.
Entorno	Enfoque Reactivo	Enfoque Predictivo
Formas de trabajo	Silos de trabajo	Entornos de Colaboración y nuevas formas de trabajo
Operación	Productos y Equipamiento aislados	Sistemas Complejos e Inteligentes

Fuente: Elaboración propia a partir de E. De la Puerta, 2019,” El diseño de modelos de negocio disruptivos”, Harvard Deusto Business Review, p.20.

Los diferentes modelos de negocio disruptivos pueden ser clasificados de acuerdo

con la literatura consultada a partir de cuatro categorías: Interrupción en el modelo de negocio actual adecuando las estructuras organizacionales (Attias, 2016; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019), Innovación y tecnologías disruptivas (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Habtay, S.R, 2012; Lindgren, 2018), Reformulación del arte de hacer negocios e ingreso a nuevos mercados (Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019; De la Puerta, 2019; Civera, 2019) y Propuesta de valor personalizada, conveniente y accesible (De Souza, Kastenzholz, & De Azevedo, 2016; Karimi & Walter, 2016; Schiavi & Behr, 2018). En las siguientes secciones se presentarán con detalle estas diferentes clasificaciones.

**El Modelo de negocio disruptivo como interrupción en el modelo de negocio actual al adecuar las estructuras organizacionales.** Desde esta perspectiva se entiende el modelo de negocio disruptivo como aquel que nace con el objetivo de sustituir los modelos de negocios actuales (Attias, 2016; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019). Los autores más representativos para esta primera clasificación se describen en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Síntesis de autores que desarrollan Modelo de negocio disruptivo como la interrupción en el modelo de negocio actual al adecuar las estructuras organizacionales.*

Autores Principales	Referencias
Ramos-Gil & Ulloa-Erazo	"Supone una ruptura en relación con productos y/o servicios existentes para reemplazarlos por otros, está ligado también a los cambios en las organizaciones. Generando nuevos procesos en el arte de negociar por parte de la industria de los nuevos medios " (2018, p.366)
Schiavi, Behr, & Bonato	"En este contexto, se presentan modelos de negocio disruptivos (DBM), que surgen para reemplazar los modelos de negocios existentes, con el objetivo de adaptar las estructuras organizativas a los productos y servicios ofrecidos, haciendo hincapié en la propuesta de un valor único para el mercado atendido" (2019, p.270) <sup>1</sup>
Sterling & LeRouge	"Interrupción del modelo de negocio actual, combinado con factores como las tecnologías disruptivas y la innovación" (2019, p.3) <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<sup>2</sup> Original en inglés. Traducción propia.

Fundación Innovación Bankinter	"Las tecnologías han dado paso a nuevos modelos de negocio que están cambiando la economía, nuestras expectativas y nuestro comportamiento" (2017, p.11)
Attias	"Una posible interrupción de su modelo de negocio y mercado" (2016, p.105) <sup>3</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

Esta sustitución se hace a través de una reestructuración, reconfiguración o reinención del modelo de negocio tradicional o bien a través de la generación de nuevos modelos de negocio (Attias, 2016; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019).

**El Modelo de negocio disruptivo centrado en la innovación y las tecnologías disruptivas.** Desde esta perspectiva el modelo de negocio disruptivo se entiende como aquel que captura valor a través de la combinación de tecnologías disruptivas y la innovación (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Habtay, S.R, 2012; Lindgren, 2018). En la actualidad los avances tecnológicos son un elemento transformador (Fundación Innovación Bankinter, 2017), que impactan todos los componentes del modelo de negocio actual y generan así cambios de tipo económico e incluso de tipo social, llevando al negocio a resultados exitosos y a la maximización de la generación de valor (Lindgren, 2018). En la medida en que las nuevas tecnologías van evolucionando y a su vez la incertidumbre va decreciendo se empiezan a poner en cuestión todas las lógicas existentes en la industria y se va reconstruyendo la cadena de valor del negocio (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012). Las tecnologías disruptivas más representativas hoy se definen en la tabla 4.

**Tabla 4.**

*Tecnologías disruptivas de hoy según Fundación Innovación Bankinter*

<b>Tecnología Disruptiva</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicaciones</b>
Inteligencia artificial (IA)	"Tecnologías computacionales basadas en algoritmos que son capaces, en mayor o menor medida, de: aprender por sí mismas (procesando datos en una estructura neuronal), de tomar decisiones o de entender las interacciones humanas" (2017, p.10)	<i>Machine Learning</i> (Aprendizaje automático) <i>Deep Learning</i> (Aprendizaje profundo) <i>Machine Vision</i> (Visión artificial)

<sup>3</sup> Original en inglés. Traducción propia.

Robótica	"El desarrollo de robots que fabrican, sirven, atienden, y un largo etcétera de usos, ya sea en interacción o no con seres humanos, prolifera y se perfecciona" (2017, p.10)	Potencia la automatización, optimiza los procesos y los reduce costos.
Fabricación digital	"Concepción y desarrollo de manufacturas programadas por ordenador, diseñadas de forma digital y producidas con herramientas como impresoras 3D, cortadoras láser y otras nuevas formas de construir" (2017, p.10)	Componentes de vehículos Prótesis Fármacos Joyas Prototipos
Blockchain	"Sistema de almacenamiento que permite guardar cualquier tipo de datos y documentos, realizar registros distribuidos y centralizados sin que se puedan borrar o modificar -asegurando la transparencia y trazabilidad de las transacciones - y reducir -no eliminar- el riesgo de fraude" (2017, p.10)	Criptomonedas
Realidad virtual	"La realidad virtual es un tipo de emulación de la realidad generada por ordenador a través de entornos o imágenes tridimensionales con la que se puede interactuar de una forma aparentemente real o física" (2017, p.10)	Videojuegos
VANT (Vehículos aéreos no tripulados)	"Los VANT y los drones son vehículos aéreos no tripulados y de tamaños diversos cuyo uso se ha ampliado y popularizado en los últimos años" (2017, p.10)	Asistencia médica Logística y transporte Usos recreativos Industrias agropecuarias y ganaderas
Internet de las cosas (IoT)	"Conexión de cualquier objeto a internet para hacerlo interactivo, conectándolo a otros objetos para hacerlos más inteligentes y permitir que colaboren entre sí" (2017, p.10)	Desarrollo de nuevos productos al evolucionar por su conectividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Innovación Bankinter, 2017,

“Modelos de negocios disruptivos” [Sitio Web],

[https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos\\_Resumen/](https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos_Resumen/)

Estos son algunos de los avances con más impacto en la transformación de todas las dinámicas de la economía en nuestros días (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019). Los autores más representativos para esta segunda clasificación se describen en la tabla 5.

**Tabla 5.**

*Síntesis de autores que desarrollan el Modelo de negocio disruptivo centrado en la innovación y las tecnologías disruptivas*

<b>Autores Principales</b>	<b>Referencias</b>
Lindgren	"Se trata de lograr una mayor eficiencia, gran inteligencia, mayores ganancias, agregando más valor, agilidad, sostenibilidad y crecimiento" (2018, p.285) <sup>4</sup>
Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin	"A medida que las nuevas tecnologías evolucionan y la incertidumbre disminuye, surgen modelos comerciales disruptivos, desafiando las lógicas dominantes de la industria y remodelando las cadenas de valor establecidas" (2012, p.949) <sup>5</sup>
Habtay, S.R	"Las innovaciones impulsadas por la tecnología y el mercado que involucran un proceso técnico para crear un nuevo producto, un nuevo proceso y un nuevo modelo de negocio o para mejorar los existentes" (2012, p.291) <sup>6</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

La innovación disruptiva apalancada por las tecnologías disruptivas y el mercado fomentan en las organizaciones nuevas y ya instituidas formas de reinversión del negocio, de identificación de oportunidades y eliminación de las barreras que implica la adopción e implementación a nivel empresarial (Habtay, S.R, 2012).

**El Modelo de negocio disruptivo para reformular el arte de hacer negocios e ingreso a nuevos mercados.** Desde esta perspectiva el concepto de modelo de negocio disruptivo apunta a reformular el arte de hacer negocios e ingreso a nuevos mercados (Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019; De la Puerta, 2019; Civera, 2019). Los autores más representativos para esta tercera clasificación se describen en la tabla 6.

**Tabla 6.**

*Síntesis de autores que desarrollan el Modelo de negocio disruptivo para reformular el arte de hacer negocios e ingreso a nuevos mercados*

<sup>4</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<sup>5</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<sup>6</sup> Original en inglés. Traducción propia.

Autores Principales	Referencias
Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib	"El nuevo modelo de negocio debe tener características especiales para aclimatarse a los cambios acelerados" (2019, p.397) <sup>7</sup>
De la Puerta	"Toda transformación digital de éxito requiere una transformación del modelo de negocio que es necesariamente disruptiva, ya que implica un cambio total en la forma de hacer negocios" (2019, p.8)
Civera	"Implican el nacimiento de nuevas maneras de actuar y pensar que redefinen sectores y obligan a adaptarse a los <i>players</i> ya existentes, y a ellas nos referimos cuando hablamos de modelos de negocio disruptivos" (2019, p.2)
Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen	"Enfatizan un enfoque holístico a nivel de sistema para explicar cómo las empresas "hacen negocios" (2017, p.529) <sup>8</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

De esta manera se considera también una visión estratégica, una visión de negocio que englobe la propuesta de valor, la rentabilidad y los actores de interés (Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019).

**El Modelo de negocio disruptivo por una propuesta de valor personalizada, conveniente y accesible.** Desde esta perspectiva el concepto de modelo de negocio disruptivo está enfocado en una propuesta de valor personalizada, conveniente y accesible (De Souza, Kastenholtz, & De Azevedo, 2016; Karimi & Walter, 2016; Schiavi & Behr, 2018). Los autores más representativos para esta cuarta clasificación se describen en la tabla 7.

#### Tabla 7.

*Síntesis de autores que desarrollan el Modelo de negocio disruptivo por una propuesta de valor personalizada, conveniente y accesible.*

Autores Principales	Referencias
---------------------	-------------

<sup>7</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<sup>8</sup> Original en inglés. Traducción propia.

---

De Souza, Kastenholz, & De Azevedo	"Los modelos de negocio basados en innovaciones disruptivas ofrecen valores relacionados con la practicidad, la conveniencia y el buen desempeño que atraen a nuevos consumidores" (2016, p.58) <sup>9</sup>
Karimi & Walter	"Requiere que los empresarios y gerentes 1) comprendan la "verdad profunda" sobre las necesidades fundamentales de los clientes y cómo los competidores satisfacen o no esas necesidades; 2) comprender todas las posibilidades técnicas y organizativas para las mejoras; 3) hacer muchas conjeturas informadas sobre el comportamiento futuro de los clientes y competidores, así como sobre los costos" (2016, p.343-344) <sup>10</sup>
Schiavi, G., & Behr, A.	"Aportan una propuesta de valor muy diferente al mercado, especialmente cuando se compara con las opciones disponibles anteriormente, en vista del resultado de los nuevos productos y servicios ofrecidos" (2018, p.344) <sup>11</sup>

---

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

Esta concepción del modelo de negocio disruptivo plantea la oferta de productos y/o servicios que no estaban disponibles en el pasado al centrarse en la entrega de una propuesta de valor diferencial, a un mejor costo para el mercado objetivo (Schiavi & Behr, 2018). Todo esto al analizar y entender cómo satisfacer las necesidades particulares de cada cliente (Karimi & Walter, 2016) y responden al estilo o formas de comportamiento de los seres humanos; es decir, atienden a la manera en que estos interactúan no solo con su medio sino entre ellos mismos y en el contexto de las relaciones sociales que surgen en la era digital (De Souza, Kastenholz, & De Azevedo, 2016).

### ***¿Cuáles son los componentes de un Modelo de negocio disruptivo?***

De acuerdo con Schiavi, Behr & Marcolin, (2019) para que un modelo de negocio sea de tipo disruptivo debe incorporar al menos uno de los cuatro componentes que han sido identificados como factores transformadores del modelo de negocio tradicional: 1. Tecnologías e innovación disruptivas; 2. Propuesta de valor personalizada; 3. Un mantenimiento del modelo de negocio actual; 4. Los patrones dentro del modelo de negocio disruptivo.

---

<sup>9</sup> Original en portugués. Traducción propia.

<sup>10</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<sup>11</sup> Original en inglés. Traducción propia.

**Tecnologías e innovación disruptivas.** Promueven una transformación profunda en los productos, servicios e incluso en el mejoramiento de los procesos relacionados con la producción de estos, haciendo más eficaz el desempeño de las organizaciones y creando una ventaja competitiva respaldada por una estrategia que desplaza la tecnología actual, y convirtiéndose en una innovación disruptiva (Habtay, S.R, 2012; Schiavi & Behr, 2018; Vidal Ledo, Carnota Lauzán, & Rodríguez Díaz, 2019) . De esta manera se crean nuevas oportunidades en los negocios (Schiavi & Behr, 2018) y se redefinen las dinámicas del mercado (Yovanof, Gregory, & Hazapis, 2008).

Al particularizar el papel de la tecnología disruptiva, se evidencia que los modelos de negocio se desarrollan antes y más rápido en la plaza de las economías emergentes en comparación a los jugadores tradicionales en la plaza principal de las economías avanzadas (Wu, Ma, & Shi, 2010). El modelo de negocio disruptivo genera y captura valor en la plaza de las economías emergentes, al modificar la competencia actual y transformarla, buscando adaptarse a las nuevas necesidades del cliente con una propuesta de valor atractiva para ellos (Wu, Ma, & Shi, 2010). Por otro lado, al individualizar el papel de la innovación disruptiva, es necesario diferenciarla con la innovación incremental, ya que la primera se enfoca en el modelo de negocio y la otra se centra en la tecnología (Rauch, 2015). La innovación disruptiva no exige entonces el uso de la tecnología. En ocasiones, se enfoca en utilizar las capacidades tecnológicas actuales para realizar todos los procesos orientados a la experiencia superior del cliente y el otorgamiento de beneficios para este (Yovanof, Gregory, & Hazapis, 2008; Torrech & Orellana, 2017).

**Propuesta de valor personalizada.** En la actualidad las organizaciones están enfocadas en adaptarse al nuevo medio; es decir, a las nuevas tendencias y a la transformación en el comportamiento de consumo de las personas (Accenture, 2015), que han generado múltiples oportunidades de mercado (Amshoff, Dülme, Echterfeld, & Gausemeier, 2015), direccionando sus esfuerzos hacia la creación de estrategias que transformen y generen un valor agregado. Todo esto con el propósito de obtener como resultado algo diferente en el mercado (Amshoff, Dülme, Echterfeld, & Gausemeier, 2015; Okpara, 2007; Torrech & Orellana, 2017), mejorando la satisfacción del cliente; no solo supliendo sus necesidades, sino también redefiniendo un producto y/o servicio actual y las formas de entrega a su público objetivo (Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019; Okpara, 2007; Torrech & Orellana, 2017). Esto podría convertirse en una ventaja competitiva y

suponer una ganancia, mayor participación de mercado para las organizaciones (Okpara, 2007; Torrech & Orellana, 2017). Sin embargo, esto exige predecir y anticiparse a las necesidades de los clientes y/o usuarios (Okpara, 2007; Torrech & Orellana, 2017), originando nuevos segmentos de clientes a atender en este nuevo mercado incipiente y desconocido (Amshoff, Dülme, Echterfeld, & Gausemeier, 2015).

El ápice estratégico debe estar dispuesto a romper paradigmas y asumir riesgos ante la implementación de estas nuevas ideas ante este escenario incierto (Okpara, 2007; Torrech & Orellana, 2017). El desafío es no quedarse en el éxito alcanzado del producto y/o servicio, sino implementar un modelo dinámico, es decir, un modelo que vaya transformando y evolucionando la propuesta de valor de acuerdo a las nuevas exigencias de los clientes a causa de las nuevas tendencias y cambios en su comportamiento (Villalba & Manotas, 2016), acentuando garantizar una propuesta de valor personalizada (Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019; Murty & Kumar, 2015).

**Mantenimiento de modelos de negocios actuales.** Adoptar e implementar un modelo de negocio disruptivo se convierte en todo un reto ya que este debe ser administrado transversalmente con el modelo de negocio actual, y esto puede generar fricciones, perturbar y condicionar el desempeño natural del modelo de negocio actual dentro de la organización. Por ejemplo, este cambio puede canibalizar los clientes actuales, perjudicar la marca, generar problemas de cultura organizacional, entre otras (Markides & Oyon, 2010; Epure & Sohl, 2017). También, puede ocurrir cuando se da el caso del intraemprendimiento, es decir, una empresa multinegocios, en las que conviven y coexisten distintos negocios con distintos modelos de negocios.

El nuevo modelo de negocio disruptivo debe generarse con su estrategia, cultura y procesos propios. Estos, sin embargo, no deben interferir con el modelo de negocio actual, sino más bien integrarse a través de ciertos factores que permitan apalancar de las sinergias que puedan generarse (Markides & Oyon, 2010). La convivencia simultánea durante cierto periodo de tiempo trae consigo unos desafíos; específicamente dificultades relacionadas con la coordinación organizacional (complicación en la originación de lazos congruentes entre las actividades de tipo económicas y los recursos para el logro de los resultados) y la motivación organizacional (problemas fomentados por la desalineación de los objetivos organizacionales y los objetivos propuestos por los líderes de las áreas de negocio) (Epure & Sohl, 2017). Sin embargo, otras investigaciones plantean que el desempeño organizacional puede verse afectado por las características propias de cada

modelo de negocio en particular. Por ende, las empresas deben entender cómo la propuesta de valor de productos y servicios construye y reparte valor a todos los actores de la red de valor y cómo deben alinearse bajo la nueva distribución de valor (Karimi & Walter, 2016).

**Patrones dentro del modelo de negocio disruptivo.** Los patrones de los modelos de negocios se definen como esos elementos que exponen información significativa alrededor de las lógicas comerciales perseguidas (Amshoff, Dülme, Echterfeld, & Gausemeier, 2015). Identificar patrones de modelos de negocios puede ser una herramienta de gestión que sirve de apoyo en la innovación de los modelos de negocio (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014), un medio eficaz para la remodelación de las empresas (Simmons, Palmer, & Truong, 2013), anticipándose ante las amenazas constantes de los cambios en el mercado e identificando las barreras y los factores claves de éxito (Schiavi & Behr, 2018). Estos son importantes ya que son la etapa inicial para la generación o adopción de nuevos modelos de negocios disruptivos (Amshoff, Dülme, Echterfeld, & Gausemeier, 2015; Schiavi & Behr, 2018). Sin embargo, antes de generar nuevos modelos de negocios, es recomendable hacer una identificación de los patrones de modelos de negocios que se originaron en otros sectores y evaluar la posibilidad de la recombinación y la transferencia hacia el emprendimiento, organización o modelo de negocio deseado (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014; Giraldo, 2019).

### *¿Cuáles son los tipos de Modelos de negocios disruptivos?*

Según lo propuesto por la Fundación Innovación Bankinter, los modelos de negocio disruptivos se pueden tipificar en cuatro. La tabla 8 detalla los tipos de modelos de negocios disruptivos existentes:

**Tabla 8.**

#### *Tipos de modelos de negocios disruptivos*

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
Digitalización Corporativa	Transformación digital para las organizaciones, cultura enfocada a soluciones e iniciativas digitales. Generación de valor en cada uno de los componentes del modelo (Fundación Innovación Bankinter, 2017, p.11; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018, p.366).

Economía de Plataformas	Una nueva economía digital, un nuevo modelo de negocio enfocado en hacer más fácil conectar cliente y proveedor, basado en <i>apps</i> o plataformas digitales que hacen sus operaciones bajo demanda, eliminando la intermediación de las empresas tradicionales (Fundación Innovación Bankinter, 2017, p.p. 11-12; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018, p. 366).
Modelo Descentralizado	La confianza se convierte en el habilitador en el surgimiento de este tipo de modelo de negocio, donde las tecnologías disruptivas promueven este cambio de paradigma (Botsman, 2017) <sup>12</sup> . Los nichos representativos para este tipo de modelo es el <i>crowdfunding</i> , el <i>equity crowdfunding</i> y el <i>crowdlending</i> (Fundación Innovación Bankinter, 2017, p.p 12-13; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018, p.366).
Economía <i>Pop-Up</i> y Mercados superfluidos	Es un modelo que permite la creación ágil, económica y fácil de <i>start-ups</i> que movilizan vertiginosamente los mercados (Fundación Innovación Bankinter, 2017, p.13; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018, p.366).

---

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

Los modelos de negocios disruptivos que han nacido durante los últimos avances tecnológicos dado su impacto y su relevancia pueden ser: la digitalización corporativa, la economía de plataforma, el modelo centralizado apoyado en tecnología y el modelo pop up y mercados superfluidos (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018).

**Digitalización corporativa.** El modelo plantea una transformación de tipo digital para las organizaciones (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019; De la Puerta, 2019), la oportunidad para realizar procesos de innovación, y reconfigurar o introducir nuevos modelos de negocio (Accenture, 2015; Attias, 2016; Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018). Además de esto, el modelo plantea una nueva cultura (Markides & Oyon, 2010; Epure & Sohl, 2017), donde todos los esfuerzos y recursos se enfoquen en iniciativas o soluciones netamente digitales (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019; De la Puerta, 2019). Con esto, cobra relevancia la innovación disruptiva en el modelo de negocio, aprovechándose la generación de valor en cada uno de sus componentes (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Fundación Innovación Bankinter, 2017; Lindgren, 2018; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018).

---

<sup>12</sup> Original en inglés. Traducción propia.

**Economía de plataformas.** La tecnología se ha considerado desde siempre como un apalancador de las capacidades humanas (IBM Global Business Service, 2012). Sin embargo, en la actualidad las tecnologías de internet están infundiendo confianza y reputación entre desconocidos a partir de los perfiles, las evaluaciones y las opiniones de las personas involucradas (De Souza, Kastenholtz, & De Azevedo, 2016). Esta es una de las razones que impulsan los modelos de negocio disruptivos en las economías colaborativas (Wu, Ma, & Shi, 2010; De Souza, Kastenholtz, & De Azevedo, 2016; De la Puerta, 2019). Bajo la nueva economía digital, este modelo de negocio está enfocado en hacer más fácil la conexión entre cliente y proveedor. Basado en apps o plataformas digitales (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018; De la Puerta, 2019) hacen sus operaciones bajo demanda, eliminando la intermediación de las empresas tradicionales al ser sustituidas por estas plataformas. En esta clase de modelo de negocio existen varias modalidades, como: las economías colaborativas (*Sharing Economy*), economías bajo demanda, las economías de acceso y las *economías gig* (transversal a la economía colaborativa y economía de demanda) (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018).

Este es probablemente el mejor modelo de negocio para las organizaciones en la era digital, ya que hace fácil las interacciones entre los grupos de interés (clientes, operaciones, vendedores, socios, proveedores) (Shaughnessy, 2016), con potencial para perturbar los mercados y fomentar una ventaja competitiva (Shaughnessy, 2016; Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019). Algunos ejemplos de modelos de negocio basados en plataforma son *Facebook*, *Uber* y *Airbnb* (Díaz, Gutierrez, & García, 2014; Bashir, Yousaf, & Verma, 2016; Chu, 2017; Díaz-Leante, 2019). La plataforma se convierte en una nueva manera de organizar las actividades para que generan valor (Shaughnessy, 2016).

**Modelo descentralizado.** Este nuevo contexto representa el punto de inflexión para una de las grandes transformaciones de tipo social en la historia de la humanidad sobre la descentralización de la confianza como habilitador en el surgimiento de estos modelos de negocio (Botsman, 2017). Este es un modelo respaldado en tecnologías que fomentan las transacciones entre usuarios sin intermediarios (De Souza, Kastenholtz, & De Azevedo, 2016; Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018). Los consumidores no necesitan de entidades que concentran la provisión de los productos y/servicios, ya que con este modelo pueden autogestionarse a través de

plataformas digitales (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erao, 2018; De la Puerta, 2019). Los nichos representativos para este tipo de modelo de negocio son el *crowdfunding* (aportaciones económicas entre usuarios), el *equity crowdfunding* (inversiones) y el *crowdlending* (préstamos) (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erao, 2018).

**Economía *pop-up* y mercados superfluidos.** La economía *pop up* se caracteriza por el efecto de la tecnología al eliminar las ineficiencias y fricciones de los modelos de negocios en su salida al mercado dando lugar a la originación de mercados superfluidos, donde la aparición, desaparición y el movimiento de las organizaciones ha llegado a un ritmo acelerado (Fundación Innovación Bankinter, 2018). Es un modelo que permite la creación ágil, económica y fácil de *start-ups* (Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erao, 2018) que movilizan vertiginosamente los mercados (Shaughnessy, 2016; Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Al Thawadi, Sallabi, Awad, & Shuaib, 2019). La influencia de la tecnología ha permitido la creación de mercados superfluidos (sin resistencia, ágiles, y costos por transacción casi 0) (Osiyevskyy & Author, 2015; Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erao, 2018; De la Puerta, 2019) y la reconfiguración de las organizaciones tradicionales (Pereira, Imbrizi, Freitas, & Alvarenga, 2015; Fundación Innovación Bankinter, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erao, 2018).

### ***¿Cuáles empresas aplican Modelos de negocios disruptivos?***

Las organizaciones han venido adaptándose a los cambios ante el auge de las tecnologías (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Haby, S.R, 2012; Lindgren, 2018; Sterling & LeRouge, 2019) ejerciendo presión de innovar a ritmos acelerados tras el nuevo escenario que se les presenta, considerando que el acceso a la información y la tecnología va en aumento (Chu, 2017; Lindgren, 2018). Esto a su vez, ha incrementado el ritmo en el cual el modelo de negocio tradicional deba replantearse y evolucionar la forma en la que opera, innova y captura valor (Aminoff, Valkokari, Antikainen, & Kettunen, 2017; Lindgren, 2018). Todo esto hace que los negocios generen ideas disruptivas para enfrentar los desafíos del mercado a través de nuevos modelos de negocio de tipo disruptivos (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012; Sterling & LeRouge, 2019; Schiavi, Behr, & Marcolin, 2019). La tabla 9 detalla algunas empresas donde se han aplicado los modelos de negocio disruptivos:

**Tabla 9.**

*Empresas reconocidas por sus modelos de negocios disruptivos*

<b>Empresa</b>	<b>Fundadores</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Tipo de Modelo de Negocio Disruptivo</b>
<i>Uber</i>	En el 2009 fue fundada por Travis Kalanick y Garrett Camp (Chu, 2017; Bashir, Yousaf, & Verma, 2016)	La empresa de taxis más grande del mundo, esta no posee vehículos (Chu, 2017; Bashir, Yousaf, & Verma, 2016) <sup>13</sup> . Busca atender la necesidad latente de movilidad que poseen las grandes ciudades a través de una plataforma tecnológica que conecta usuarios que deban moverse con conductores seguros (Díaz-Leante, 2019).	
<i>Spotify</i>	En el 2006 por Daniel Ek y Martin Lorentzon	Pionero en el mercado de la transmisión de música digital, de música ilimitada, con capacidad de crear listas de reproducción, compartirla y descubriendo nuevos listados basados en el historial de consumo a través de la disponibilidad de una plataforma con una tarifa de suscripción mensual (Chu, 2017).	Economía de Plataformas
<i>Airbnb</i>	Fundado por Brian Chesky y Joe Gebbia en el año 2007 (Chu, 2017)	Es el proveedor de alojamientos más grande del mundo, este no posee ni un bien inmueble (Chu, 2017). Busca empoderar económicamente a millones de personas para que logren abrirse al mundo y monetizar sus espacios (Díaz-Leante, 2019).	
<i>Alibaba</i>	Fundada en 1999 por Jack Ma (Chu, 2017).	Es el minorista de más alto valor y no tiene inventarios. Este modelo de negocio es un habilitador minorista de empresa a consumidor, incluso de consumidor a consumidor (Chu, 2017).	Economía <i>Pop-Up</i> y Mercados Superfluidos
<i>Netflix</i>	Marc Randolph y Reed Hastings fundaron esta empresa en 1997	Es la plataforma de videos en <i>streaming</i> de mayor tamaño en el planeta con diversidad y acceso a contenidos generales y exclusivos en el momento que lo desee, con personalización en la recomendación de películas y series a partir de las vistas con anterioridad (Giner, 2018)	Digitalización Corporativa

<sup>13</sup> Original en inglés. Traducción propia.

<i>Zara</i>	Fundada por Amancio Ortega Gaona y Rosalía Mera	Ofrecer colecciones nuevas cada quince días, donde el cliente encuentra algo distinto y diferente cada visita que realiza a la tienda (De la Puerta, 2019).	
<i>Ulule</i>	Fundada por Alexandre Boucherot y Thomas Grange en el año 2010 (Ulule, 2019)	Es una plataforma líder de <i>crowdfunding</i> en Europa (Andre, Bureau, Gautier, & Rubel, 2017) <sup>14</sup> . Busca facilitar y ayudar con la recaudación de recursos de tipo monetarios entre los grupos de interés (creador del proyecto y público) (Ulule, 2019).	Modelo Descentralizado

Fuente: Elaboración propia a partir de autores referidos en la tabla.

Es conveniente precisar que la disrupción en el modelo de negocio modifica las dinámicas en que las personas viven su cotidianidad, y en la clave para sobrevivir en un ambiente turbulento de cambios constantes (De Souza, Kastenholz, & De Azevedo, 2016; Karimi & Walter, 2016; Chu, 2017; Ramos-Gil & Ulloa-Erazo, 2018). Otros ejemplos de compañías que han transformado su modelo de negocio y lo han convertido en disruptivo son *Ryanair*, *Tesla*, *Amazon*, *Facebook*, *Aliexpress* (Díaz, Gutierrez, & García, 2014; Shaughnessy, 2016; Bashir, Yousaf, & Verma, 2016; Chu, 2017; Díaz-Leante, 2019).

En Colombia, nació *Rappi*, la primera empresa unicornio para el país; es decir, una compañía de base tecnológica que alcanzó una valoración mayor a los \$1.000 USD millones (Dinero, 2018), fomentando el crecimiento de las economías colaborativas en el país a través del uso de plataformas colaborativas (Olivero & Crawford-Visbal, 2018). *Rappi* fue fundada en el año 2015 por Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín (Dinero, 2018; Olivero & Crawford-Visbal, 2018). Esta idea innovadora ha logrado una cobertura internacional en más de 6 países y en más de 25 ciudades latinoamericanas (Dinero, 2018). Su propuesta de valor la define una plataforma que enlaza a los usuarios con productos y servicios a través de la tecnología, la innovación y la logística de entrega (Dinero, 2018), en la búsqueda de ser “una tienda de todos”, donde sus usuarios acceden a través de una app y encuentran todos los productos o servicios necesarios de supermercados, farmacias, restaurantes; incluso solicitar apoyo en trámites, pagos, envíos y transferencias de dinero (Dinero, 2018; Olivero & Crawford-Visbal, 2018).

<sup>14</sup> Original en inglés. Traducción propia.

## ***De un Modelo de negocios tradicional a uno disruptivo***

Mantener una posición competitiva de alto desempeño exige la coevolución del modelo de negocio con cambios y presiones del mercado. En este sentido, las empresas necesitan repensar, de manera rutinaria, su modelo de negocio e, incluso, para transformarlo en uno disruptivo, lo que hace que cambie totalmente la manera en la que las organizaciones hacen negocios.

Como resultado de esta revisión sistemática de literatura, se intentó responder a la pregunta de investigación ¿Cómo un modelo de negocio tradicional puede redefinirse para llegar a ser un modelo de negocio disruptivo?, y se evidencia que los componentes que se transforman en el modelo de negocio tradicional son un concepto bastante debatible. Por todo lo anterior, se presenta que la revisión sistemática de literatura no fue concluyente de referenciación, ni contundente al ejercicio práctico, lo que obligó a que se realizaran entrevistas a expertos en el tema. Para responder la pregunta de investigación los 7 expertos coincidieron en declarar que la disrupción en el modelo de negocio radica en crear soluciones nuevas que hacen posible un nuevo escenario. En palabras de uno de los expertos entrevistado, “el origen de esta no sólo debe atribuirse a la implementación de tecnologías disruptivas, ya que esto ha pasado a ser algo secundario; no siempre una nueva tecnología hace que este sea un modelo de negocio disruptivo, ya que las disrupciones se generan con base en una mirada nueva y distinta del modelo de negocio”. (Gerente Nuevas Unidades de Negocio, entrevista realizada, 12 de junio de 2020).

Por ejemplo, al citar el caso de *Uber* y *Airbnb*, la tecnología es fundamental en la operación de estos modelos de negocios. Sin embargo, la verdadera causa de la disrupción es que el modelo “aprovecha y da salida a una capacidad improductiva” para estructurar un negocio que no tiene ningún activo en propiedad (Segarra, 2019, p.62). La tecnología pasa a convertirse en un componente corriente dado a que previsiblemente el tiempo de adopción es cada vez más corto, temprano y masivo. Por otro lado, la implementación de tecnologías se puede confundir con obtener eficiencia operativa; es decir, se puede entender como lo planteado por Jeff Bezos y la estrategia de la servilleta, donde la organización puede ser más eficiente y como consecuencia obtener mejores precios, atraer más consumidores y tener un *marketplace* mucho más atractivo para otros vendedores, y así lograr conveniencia para los consumidores y economías de escalas para ser más eficiente (SEUR, 2012). Esto genera una pregunta: ¿la tecnología disruptiva hace que un modelo de negocio sea disruptivo o realmente es eficiencia operativa?

Otra causa de la disrupción puede ser a partir de encontrar irregularidades y hacerlas oportunidades de negocio, romper paradigmas y hacer las cosas distintas en el modelo de negocio. Este puede ser disruptivo hasta que se convierte en un patrón de modelo de negocio. Por ejemplo, al hacer un símil con la experiencia del atleta Fosbury, quién fue disruptivo con su nueva técnica en salto de altura y obtuvo un resultado distinto, que fue adoptado por todos los saltadores y se volvió el patrón a imitar (Segarra, 2019). Esto nos invita a preguntar: ¿la innovación disruptiva también es un componente contundente en transformar un modelo de negocio tradicional en uno disruptivo o sólo es disruptivo el primero que lo realiza y el resto sigue patrones de modelos de negocio?

Estos últimos argumentos discrepan con la revisión bibliográfica, por lo cual se propone a partir de las entrevistas con los expertos que un modelo de negocio es disruptivo cuando crea, captura y entrega valor de una forma distinta a la que su industria está acostumbrada a hacer. Adicionalmente, 4 de los expertos reconocieron que se evidencia un cambio sustancial en el entendimiento de la generación de valor para la organización y para los accionistas, pasando de ser un objetivo en sí mismo a un resultado casi que residual, y que en esa vía entran nuevos componentes a la ecuación, aspectos que anteriormente (de forma directa o indirecta) eran considerados más decorativos. Los entrevistados destacan que los componentes que se alteran en el modelo de negocio tradicional para transformarse en un modelo de negocio disruptivo son los segmentos de clientes (7 entrevistados), el modelo de ingresos (4) y la propuesta de valor (6).

**Segmentos de clientes.** Todos los entrevistados coincidieron en que implica partir del entendimiento de quién es el cliente y cuál es su necesidad, indagar en lo que realmente quiere realizar con la solución ofrecida, si resuelve o no dicho problema. Como resultado, 6 de los 7 entrevistados declararon que se obtiene un sinnúmero de oportunidades de negocio que se materializa en una propuesta de valor personalizada a sus necesidades para generar rentabilidad en la organización y una experiencia memorable positiva que crea una relación de largo plazo, preferencia hacia la marca y recomendación. A su vez, uno de los entrevistados resalta que “otro resultado obtenido es un listado de posibles competidores antes no reconocidos”. (Gerente de Innovación, entrevista realizada, 13 de junio de 2020). Obsesionarse con la idea del conocimiento profundo del segmento de clientes es la premisa para entender verdaderamente quiénes son y qué necesitan, sin descuidar y dejar de monitorear a los competidores (Amazon Jobs, s.f.).

**Modelo de ingresos.** Para este componente, 2 de los expertos mencionaron que se debe responder a dos preguntas: ¿a quién le voy a cobrar? ¿Por qué atributo del producto y/o servicio voy a cobrar? Uno de ellos reconoce que “toda propuesta de valor, a la hora de ser evaluada por parte del cliente, tiene que estar asociada a un precio”. (Gerente de Innovación, entrevista realizada, 12 de junio de 2020). En su mayoría, los modelos de negocio tradicionales cobran por todo a todos los clientes, basados en el costo operacional, el margen deseado y el supuesto de lo que el mercado está dispuesto a pagar (De la Puerta, 2019). En la actualidad, los usuarios de modelos de negocio disruptivos no pagan por el producto y/o servicio mismo, puesto que 3 de los 7 entrevistados manifestaron que lo hacían por el acceso, el tiempo, la disponibilidad, entre otros atributos. Incluso, 2 de ellos mencionaron que es importante basar el modelo de ingresos en una estrategia de valor percibido, en la que el cliente esté dispuesto a pagar por la solución dados esos atributos traducidos en beneficios que puede encontrar en la misma. Uno de los entrevistados afirma que: “es importante que el modelo de negocio transforme este componente y cuente con capacidades de *business intelligence*, es decir, modelos analíticos predictivos que capturen el valor que cada cliente le da a cada producto y/o servicio dependiendo de su contexto, su realidad y sus experiencias vividas, para llegar a la personalización del valor percibido, y, por ende, a los precios personalizados”. (Gerente de *Pricing*, entrevista realizada, 15 de junio de 2020). Adicionalmente, otro de los entrevistados agrega que: “los modelos de monetización hacen que el cliente acepte un precio justo y que lo pague fácilmente”. (Analista Senior de Estrategia, entrevista realizada, 14 de junio de 2020).

**Propuesta de valor.** “Se debe establecer si lo que se ofrece como propuesta de valor es un producto o un servicio”, afirman 3 de los entrevistados. Esto respalda la definición de un modelo de ingresos óptimo, por ejemplo, pasar de vender un producto cualquiera a alquilarlo y cobrar por el uso o consumo de este puede modificar el tamaño del mercado, el tipo de cliente, entre otros, para transformar la solución a un modelo posiblemente más rentable que el anterior (Segarra, 2019). Incluso, 2 de ellos reconocen que así se genera también una nueva propuesta de valor estructurada, que va más allá de una simple transacción a la hora de la venta del producto y/o servicio, para convertirse en una relación de continuidad. Uno de ellos defiende la idea: “existe un componente relevante, y es la personalización de la propuesta de valor, que implica limitar las opciones de ofertas a las más relevantes para el cliente, sin abrumar a nadie. Esto se logra

cuando se inician conversaciones bidireccionales, pasar de comunicar a conversar con el cliente para entregarle una experiencia relevante”. (Consultor Estratégico, entrevista realizada, 13 de junio de 2020). Otro experto agregó que: “la personalización se logra con el uso de algoritmos, métodos de recolección y analítica de datos para lograr una gestión más precisa. El contexto del cliente cambia constantemente y conocerlo se convierte en un reto, pero es mucho más importante entender hasta qué punto debo llegar sin invadir su privacidad”. (Gerente de Estrategia, entrevista realizada, 13 de junio de 2020).

En la tabla 10 se presentan los testimonios principales de los entrevistados que permitieron hacer las inferencias de la investigación y responder a la pregunta de investigación.

**Tabla 10.**

*Testimonios de los componentes que se alteran en el modelo de negocio tradicional para transformarse en un modelo de negocio disruptivo*

<b>Testimonios de los componentes que se transforman en un modelo de negocio tradicional para convertirse en un modelo de negocio disruptivo</b>					
	<b>Cargo</b>	<b>Segmento de Clientes</b>	<b>Modelo de Ingresos</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Procesos</b>
Experto 1	Gerente Nuevas Unidades de Negocio	"Todo parte del conocimiento profundo del cliente, es decir, determinar quién es mi cliente y cuál es su necesidad a resolver"	"¿Por qué atributo del producto y/o servicio voy a cobrar? "	"Se genera una nueva propuesta de valor estructurada"	"Los procesos son una línea gris, estos son transversales a la organización"
Experto 2	Gerente de Innovación	"Otro resultado obtenido es un listado de posibles competidores antes no reconocidos".		"Se debe establecer si lo que se ofrece como propuesta de valor es un producto o un servicio"	
Experto 3	Gerente de Innovación	"Conocer a mi cliente me ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio"	"Toda propuesta de valor, a la hora de ser evaluada por parte del cliente, tiene que estar asociada a un precio"	"La nueva propuesta de valor va más allá de una simple transacción a la hora de la venta del producto y/o servicio"	
Experto 4	Gerente de Estrategia	"La generación de utilidad para la organización parte de la acción de entender mi segmento de clientes"		"El contexto del cliente cambia constantemente y conocerlo se convierte en un reto".	
Experto 5	Analista Senior	"Ofrecer una experiencia memorable positiva me permite generar preferencia y recomendación"	"Los modelos de monetización hacen que el cliente acepte un precio justo y que lo pague fácilmente".	"La propuesta de valor busca generar una relación de continuidad con el cliente"	
Experto 6	Gerente de Pricing	"Quién es mi Cliente +Cuál es su Necesidad= Generación de Valor"	"Es importante que el modelo de negocio transforme este componente y cuente con capacidades de <i>business intelligence</i> "		
Experto 7	Consultor Estratégico	"Trascender en la idea de conocer a tu segmento de clientes garantiza resultados diferenciadores"		"Limitar las opciones de ofertas a las más relevantes para el cliente, sin abrumar a nadie".	"Los procesos son importantes en el soporte de la materialización de la estrategia planteada"

Fuente: Elaboración propia

Otro hallazgo como resultado de las entrevistas, fue el aporte de 2 de los expertos en proponer la existencia de un cuarto componente que puede alterarse en el modelo de negocio tradicional para transformarse en un modelo de negocio disruptivo, y son los procesos. Ambos coincidían en que este componente es considerado una línea gris que puede propiciar futuras indagaciones, ya que estos son transversales e importantes en el soporte de la materialización de la estrategia planteada.

### ***Propuesta de guía de preguntas de análisis y diseño para modelos de negocios disruptivos***

Los expertos coincidieron en que no existe una metodología sistematizada que permita identificar cuando un modelo de negocio es o no disruptivo, a continuación, se presenta una guía de preguntas de análisis que le permitirá a los directivos y colaboradores de las empresas reflexionar sobre su modelo de negocio actual y, ojalá, proponer ideas para diseñar modelos de negocios disruptivos. Esta guía se desarrolló como apoyo para los practicantes en la identificación, la generación y la administración de modelos de negocios disruptivos. El cuestionario conduce al practicante a través de una serie de preguntas que le permiten repensar su modelo de negocio tradicional para llevarlo a un modelo de negocio disruptivo. Se sugiere usar el cuestionario en situaciones donde se esté replanteando el modelo de negocio actual buscando cambiar de estrategia ante un mercado de dinámicas constantes. A continuación, se presenta la propuesta en la tabla 11 y se ilustra a través de un *roadmap* en la figura 1.

**Tabla 11.**

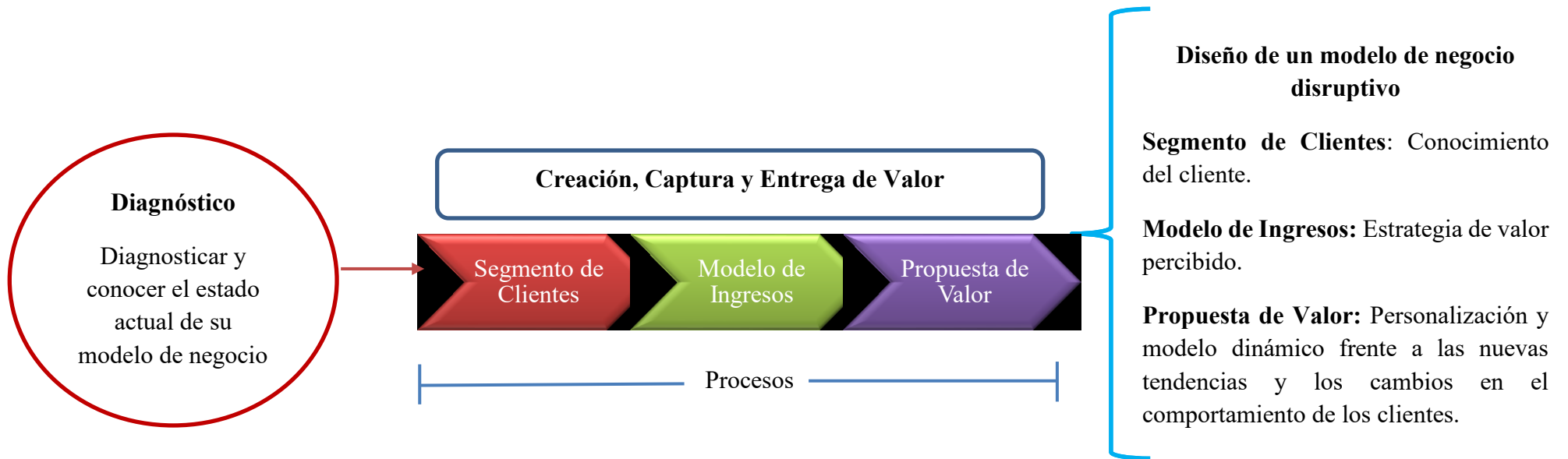
*Guía de preguntas para transformar un modelo de negocio tradicional en un modelo de negocio disruptivo.*

Preguntas para transformar un Modelo de Negocio Tradicional en un Modelo de Negocio Disruptivo				
Momento Cero: Diagnóstico	Creación de Valor	Captura de Valor	Entrega de Valor	Diseño Modelo de Negocio Disruptivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>•¿En qué negocio o industria está ubicado mi modelo de negocio?</li> <li>•¿Quiénes son mis clientes y cuáles son sus características importantes de mis clientes?</li> <li>•¿Qué problema o necesidad está satisfaciendo este modelo de negocio?</li> <li>•¿Cómo genera ingresos este modelo de negocio?</li> <li>•¿En qué fase del ciclo de vida del producto se encuentra el mercado objetivo? (Introducción, crecimiento, madurez, declive)</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Es aprovechada la información del cliente para generar nuevas oportunidades de negocio?</li> <li>•A partir de las nuevas tendencias, ¿Qué necesidades no cubiertas tendrían mis clientes actuales y potenciales?</li> </ul> <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Porqué mis clientes me prefieren por encima de mis competidores?</li> </ul>	<p><b>Modelo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificas, ¿Cuáles son los segmentos/arquetipos de mis clientes?</li> <li>•¿Qué es lo que más valoran mis clientes (acceso, tiempo, disponibilidad) de mi propuesta de valor?</li> <li>•¿Cuenta el modelo de negocios con precios personalizados según los atributos que más valora cada tipo de cliente?</li> </ul>	<p><b>Experiencia Memorabile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tan fácil resuelve mi cliente su necesidad?</li> <li>¿Cuál es el nivel de satisfacción de mis clientes?</li> </ul> <p><b>Relación de Continuidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Según la experiencia de mis clientes, ¿Qué tan probable es que lo recomienden?</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Qué quiere hacer el cliente realmente con la solución ofrecida?</li> <li>•¿La solución le resuelve o no dicho problema?</li> </ul> <p><b>Modelo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿A quién le voy a cobrar?</li> <li>•¿Por qué atributo del producto y/o servicio se le va a cobrar al cliente?</li> </ul> <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Lo que se ofrece como propuesta de valor es un producto o un servicio?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1.**

*Propuesta Roadmap diagnóstico y diseño de modelos de negocios disruptivos*



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de diagnóstico y reflexión sobre el modelo de negocio actual y posterior transformación a través del diseño de un modelo de negocio disruptivo se fundamenta en concebir una visión integral y unificada de toda una organización, al identificar quién es el cliente, qué valor se crea para él y cómo se crea valor para el negocio. La figura 1 propone un *roadmap* donde se especifican los componentes que se transforman en la creación, entrega y captura de valor para llegar a transformar su modelo de negocio actual a un modelo de negocio disruptivo. Este proceso no es lineal; es un proceso dinámico que fomenta la alineación en la forma en la que se engranan los diferentes procesos de la empresa, y que a lo largo del tiempo se fortalece su lógica al estar al servicio de la propuesta de valor, como el eje principal en el diseño de un modelo de negocio disruptivo.

Para futuras investigaciones, se recomiendan estas preguntas de investigación: ¿cómo han venido evolucionando los modelos de negocios disruptivos en los nuevos ecosistemas empresariales? ¿Cómo se preparan los ecosistemas empresariales colombianos para implementar modelos de negocios disruptivos y enfrentar los cambios acelerados del mercado? ¿Cuáles son los atributos más valorados por el cliente en un modelo de negocio disruptivo?

## **Conclusiones**

El ejercicio de revisión sistemática de literatura y su contraste con las entrevistas produce un hallazgo interesante frente a la pregunta por la posibilidad de transformar un modelo de negocio tradicional en uno disruptivo. En el ejercicio de la creación, entrega y captura de valor, los componentes que se transforman en un modelo de negocio tradicional son el segmento de clientes, el modelo de ingresos y la propuesta de valor.

Como consecuencia de los cambios a los que se enfrentan las organizaciones a causa de los rápidos cambios experimentados por los mercados en la última década, los modelos de negocio se están modificando, lo que promueve una transformación en los procesos, los productos y servicios, y modifica las dinámicas de los sectores del mercado, una pieza clave para la generación de nuevos ecosistemas empresariales, y a su vez para la apertura de nuevos mercados. Por lo general, los modelos de negocios disruptivos comienzan desarrollándose en empresas pequeñas, con la particularidad de tener pocos márgenes de ganancias, estructuras organizacionales poco densas y con disposición para innovar y romper paradigmas. Estas empiezan a hacerse visibles ante los líderes de la

industria cuando comienzan a crecer y obtener mayor participación de mercado, al mejorar su rendimiento y al incrementar su base de clientes.

La tecnología es una capacidad que agiliza los desarrollos, facilita el conocimiento profundo del cliente y, al mismo tiempo, puede optimizar los costos de producción. Si bien la revisión caracterizaba la tecnología como un componente primario, los resultados de las entrevistas la ubican como un componente secundario en el modelo de negocio disruptivo. Lo anterior se explica porque este se caracteriza por la factibilidad de no ser replicable en el corto, mediano o largo plazo. Disrupción es crear algo diferente, difícil de copiar, y la tecnología es fácil de adoptar y replicar, lo que hace que no sea disruptiva.

Los modelos de negocios disruptivos son nuevas maneras de hacer, fabricar, vender e incluso consumir. Es crear una nueva forma de hacer negocios que entrega y configura una propuesta de valor precisa, ágil y flexible ante las necesidades y el contexto del cliente. Los consumidores pasaron de comprar simples productos a experiencias memorables positivas, donde la forma de percibir los ingresos operacionales se modifica, dejando a un lado el costo de la operación y el margen que se desea obtener, para pasar a modelos de monetización, es decir, precios personalizados.

## Referencias

- Accenture. (2015). *La explosión del consumo digital. Y ahora, ¿qué?*  
[https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_\\_w\\_\\_es-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF\\_4/Accenture-5-Trends-CASTTT.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_4/Accenture-5-Trends-CASTTT.pdf)
- Al Thawadi, M., Sallabi, F., Awad, M., & Shuaib, K. (2019). Disruptive IoT-Based Healthcare Insurance Business Model. *2019 IEEE International Conference on Computational Science and Engineering (CSE) and IEEE International Conference on Embedded and Ubiquitous Computing (EUC)*, 397-403. doi:10.1109/CSE/EUC.2019.00081
- Amazon Jobs. (s.f.). *Principios de Liderazgo*. <https://www.amazon.jobs/en/principles>
- Aminoff, A., Valkokari, K., Antikainen, M., & Kettunen, O. (2017). Exploring disruptive business model innovation for the circular economy. *International Conference on Sustainable Design and Manufacturing, SDM 2017*. [https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/978-3-319-57078-5\\_50](https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/978-3-319-57078-5_50)
- Amshoff, B., Dülme, C., Echterfeld, J., & Gausemeier, J. (2015). Business model patterns for disruptive technologies. *International Journal of Innovation Management*, 19(3),1-22. DOI: 10.1142/S1363919615400022

- Andre, K., Bureau, S., Gautier, A., & Rubel, O. (2017). Beyond the Opposition Between Altruism and Self-interest: Reciprocal Giving in Reward-Based Crowdfunding. *Journal of Business Ethics*, 146, 313-332. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/s10551-017-3652-x>
- Anwar, S. (2017). Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 36 (5), 26-35. DOI: 10.1002/joe.21805
- Attias, D. (2016). The autonomous car, a disruptive business model? *The Automobile Revolution*, 99-113. [https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/978-3-319-45838-0\\_7](https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/978-3-319-45838-0_7)
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Bashir, M., Yousaf, A., & Verma, R. (2016). Disruptive Business Model Innovation: How a Tech Firm is Changing the Traditional Taxi Service Industry. *Indian Journal of Marketing*, 46(4),49-59. <http://dx.doi.org/10.17010/ijom%2F2016%2Fv46%2Fi4%2F90530>
- Botsman, R. (2017). *Who Can You Trust? How technology brought us together and why it might drive us apart*. PublicAffairs
- Carayannis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104. DOI: 10.1007/s10961-013-9330-y
- Casadesus-Masanell, R., & Heilbron, J. (2015). The Business Model: Nature and Benefits, *Harvard Business School Working Paper No.15-089*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2606692>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89,100-107.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*.
- Chu, R. (2017). Business Model Revolution: Four Cases of the Fastest-Growing, Disruptive Companies of the Twenty-First Century. *Revolution of Innovation Management*, 145-189. [https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1057/978-1-349-95123-9\\_6](https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1057/978-1-349-95123-9_6)
- Civera, Montserrat. (2019). Modelos de Negocio Disruptivos. *Harvard Deusto Business Review*. N°289.
- Clark, Osterwalder, & Pigneur. (2012). Tu modelo de negocio. Megan Lacey.

- Codina, L. (2018). Revisiones bibliográficas sistematizadas: Procedimientos generales y Framework para Ciencias Humanas y Sociales. [Tesis de maestría, Universitat Pompeu Fabra]. eRepositorio UPF
- Da Silva, C., & Trkman, P. (2014). Business model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- De la Puerta, E. (2019). El Diseño de Modelos de Negocio Disruptivos. *Harvard Deusto Business Review*, 289, 8-20.
- De Souza, L. H., Kastenholz, E., & De Azevedo, M. (2016). INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO TURISMO: O CASO DAS HOSPEDAGENS DOMICILIARES PESSOA A PESSOA (P2P) PROMOVIDAS PELA WEB 2.0. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 6(2), 58 - 68.
- Díaz, R., Gutierrez, D., & García, F. (2014, Noviembre). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios, *Conferencia: XVIII Congreso AECIT* [Artículo]. <https://aecit.org/files/congress/18/papers/29.pdf>
- Díaz-Leante, I. (2019). *Economía Colaborativa e Innovación Disruptiva: Los casos de Airbnb y Uber*. [Trabajo de Grado, Comillas Universidad Pontificia]. Repositorio Comillas.
- Dinero. (2018). *Imparable: Rappi se convierte en el primer 'unicornio' colombiano*. <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/valoracion-de-rappi-la-empresa-colombiana-de-domicilios/261596>
- Epure, M., & Sohl, T. (2017). Disruptive business model integration: Implications for the established business. *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.64>
- Fundación Innovación Bankinter. (2017). Modelos de Negocio Disruptivos. [https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos\\_Resumen/](https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos_Resumen/)
- Fundación Innovación Bankinter. (2018). ¿Qué es la economía pop up? Conoce este nuevo modelo de negocio disruptivo. <https://www.fundacionbankinter.org/blog/noticia/future-trends-forum/-que-es-la-economia-pop-up-conoce-este-nuevo-modelo-de-negocio-disruptivo>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson UK.
- Giner, A. (2018). *El modelo de la innovación disruptiva. Estudio de caso de Netflix*. [Trabajo de Grado, Universitat Politècnica de València]. RiuNet Repositorio UPV

- Giraldo, H. (2019). *Propuesta de guía de análisis para la innovación en modelos de negocio* [Trabajo de Grado Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional
- Habtay, S.R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290-303. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>
- Hacklin, F., & Wallnöfer, M. (2012). The Business Model in the Practice of Strategic Decision Making: Insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166-188. <https://doi.org/10.1108/00251741211203515>
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. SAGE Publications Ltd.
- IBM Global Business Service. (2012). *Analytics: el uso de Big Data en el mundo real. Cómo las empresas más innovadoras extraen valor de datos inciertos*. Fundación Sociedad y Empresa Responsable. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/951/IBM%20Analytics%20el%20uso%20de%20big%20data%20en%20el%20mundo%20real%20-%20Como%20las%20empresas%20mas%20innovadoras%20extraen%20valor%20de%20datos%20inciertos.pdf>
- Johnson, Christensen, & Kagermann. (2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, 1- 10.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342-360. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Lindgren, P. (2018). Disruptive, Radical and Incremental Multi Business Model Innovation. *6th Global Wireless Summit*, 282-287. DOI: 10.1109/GWS.2018.8686679
- Liu, K.-L., Li, W., Yang, C.-Y., & Yang, G. (2019). Intelligent design of multimedia content in Alibaba. *Frontiers of Information Technology and Electronic Engineering*, 20(12),1657-1664. DOI: 10.1631/FITEE.1900580
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to Do Against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once). *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 25-32.

- Marquez, J. (2017). Tecnologías emergentes, reto para la educación Superior Colombiana. *Ingeniare*, 23, 35-57. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.2.2882>
- Murty, D. N., & Kumar, B. V. (2015). Internet of Things (IoT): Is IoT a Disruptive Technology or a Disruptive Business Model?. *Indian Journal of Marketing*, 45(8), 18-27. DOI: 10.17010/ijom/2015/v45/i8/79915
- Okpara, F. (2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. 3(2), 1-14.
- Olivero, L., & Crawford-Visbal, J. (2018). Domicilios, aplicaciones y economía colaborativa: el caso de Rappi. En EDUCOSTA, *3C.co Comunicación, Capitalismo y Crítica en la Colombia Digital* (23-42).
- Osiyevskyy, O., & Author, D. J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1002/sej.1192>
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Pereira, S. A., Imbrizi, F. G., Freitas, A. D., & Alvarenga, M. A. (2015). Business Model as an Inducer of Disruptive Innovations: The Case of Gol Airlines. *International Journal of Innovation*, 3(2), 28-42. <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v3i2.24>
- Qiu, T., Wan, C., Chen, G., & Zhong, L.-X. (2019). Temporal information effect on personalized recommendation. *Chinese Journal of Physics*, 62, 213-222. DOI: 10.1016/j.cjph.2019.09.024
- Ramos-Gil, Y., & Ulloa-Erazo, N. (2018). ¿Modelos de negocio disruptivos? entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 362-378. doi:10.17013/risti.n.pi-pf
- Rauch, J. (2015). Disruptive entrepreneurship is transforming U.S. health care. *Center for Effective Public Management*, 1-19.
- Raustiala, K., & Sprigman, C. (2019). The second digital disruption: Streaming and the dawn of data-driven creativity. *New York University Law Review*, 94(6), 1555-1622.
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., & Mangematin, V. (2012). When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 949-962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.12.007>

- Schiavi, G., & Behr, A. (2018). Emerging technologies and new business models: a review on disruptive business models. *Innovation & Management Review*, 15(4), 338-355. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-0013>
- Schiavi, G., Behr, A., & Marcolin, C. (2019). Conceptualizing and qualifying disruptive business models. *RAUSP Management Journal*, 54(3), 269-286. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/RAUSP-09-2018-0075>
- Segarra, E. (2019). DisrupciON! Más allá de la Innovación. *Harvard Deusto Business Review*, N<sup>o</sup> 288, 56-66.
- SEUR. (2012). *El secreto de Amazon está en una servilleta*. Blog SEUR. <https://blog.seur.com/secreto-amazon-esta-en-servilleta/>
- Shaughnessy, H. (2016). Harnessing platform-based business models to power disruptive innovation. *Strategy and Leadership*, 40(5), 6-14. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/SL-07-2016-0061>
- Simmons, G., Palmer, M., & Truong, Y. (2013). Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 744-754. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.indmarman.2013.05.010>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. (2014). Business model innovation-state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247. DOI:10.1111/radm.12071
- Sterling, R., & LeRouge, C. (2019). On-Demand Telemedicine as a Disruptive Health Technology: Qualitative Study Exploring Emerging Business Models and Strategies Among Early Adopter Organizations in the United States. *JOURNAL OF MEDICAL INTERNET RESEARCH*. 22(11), 1-16. DOI: 10.2196/14304
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-179. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Torrech, J., & Orellana, N. (2017). Impacto de la innovación disruptiva por emprendedores, como modelo empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Ulule. (2019). *Manifiesto, Nuestro Compromiso Ulule*. <https://es.ulule.com/about/ulule/>
- Vargas, M., Muñoz, M., & Lopez, Q. (2014). Modelos de negocio disruptivos de dos empresas latinas que emergen desde la red de valor de carne bovina. *Custos e Agronegocio*, 10(1), 269-296.
- Vidal Ledo, M. J., Carnota Lauzán, O., & Rodríguez Díaz, A. (2019). Tecnologías e Innovaciones Disruptivas. *Educación Médica Superior*, 33(1).

- Villalba, L. F., & Manotas, F. F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-148. DOI:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>
- Wu, X., Ma, R., & Shi, Y. (2010). How do Latecomer Firms Capture Value From Disruptive Technologies? A Secondary Business-Model Innovation Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management* , 57(1), 51-62. DOI 10.1109/TEM.2009.2033045
- Yovanof, Gregory, & Hazapis, G. (2008). Disruptive Technologies, Services, or Business Models? *Wireless Personal Communications*, 45(4), 569-583. DOI: 10.1007/s11277-008-9486-1
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>