



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.581>

## Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones

*Business model innovation and its impact on organizations*

*Inovação do modelo de negócios e seu impacto nas organizações*

Pamela Del Rocío Fajardo-Vanegas <sup>I</sup>

[pfajardo@itsjapon.edu.ec](mailto:pfajardo@itsjapon.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-6769-5167>

Carlos Andres Aguilar-Pazmiño <sup>II</sup>

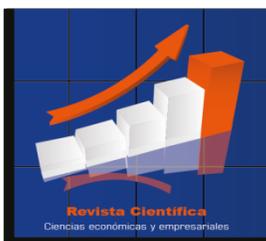
[caguilar@itsjapon.edu.ec](mailto:caguilar@itsjapon.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6027-2820>

**Correspondencia:** [pfajardo@itsjapon.edu.ec](mailto:pfajardo@itsjapon.edu.ec)

\* **Recepción:** 24/04/2022 \* **Aceptación:** 20/05/2022 \* **Publicación:** 06/06/2022

1. Instituto Superior Tecnológico Japón, Ecuador.
2. Instituto Superior Tecnológico Japón, Ecuador.



## Resumen

En la actualidad el entorno de mercado para las empresas se ha visto influenciado por los desarrollos digitales y, como resultado, el enfoque en las innovaciones del modelo de negocio ha crecido rápidamente. Esto ha originado que las empresas comiencen a alejarse del método clásico de crear una ventaja competitiva como el desarrollo de un nuevo producto, influyendo tanto en las actividades y modelos comerciales de las empresas como en innovaciones de nuevos productos y servicios, representando una forma novedosa de relación de la empresa con los clientes y empleados. Los clientes esperan recibir servicios a un nivel comparable al de las soluciones digitales y, al mismo tiempo, ejercen presión a las organizaciones para que evalúen las estrategias actuales y descubran nuevas oportunidades comerciales en las primeras etapas. La digitalización es una de las razones importantes para la innovación sobre el modelo de negocio de las empresas. Actualmente, el modelo de negocios como herramienta se está convirtiendo en un eje fundamental para las organizaciones debido a los beneficios que reciben las empresas siendo este tema objeto de profundo estudio. La presente revisión bibliográfica tiene por objetivo analizar el impacto de la innovación del modelo de negocio sobre las organizaciones, partiendo de los conceptos básicos involucrados como modelo de negocios e innovación, así como establecer cómo se relacionan entre sí de tal manera que constituyen una herramienta fundamental para la permanencia y competitividad de las empresas.

**Palabras claves:** Modelo de negocios; innovación; competitividad; valor empresarial.

## Abstract

The market environment for businesses today has been influenced by digital developments and as a result the focus on business model innovations has grown rapidly. This has caused companies to begin to move away from the classic method of creating a competitive advantage such as the development of a new product, influencing both the activities and business models of companies as well as innovations of new products and services, representing a novel way of company's relationship with customers and employees. Customers expect to be served at a level comparable to that of digital solutions, while at the same time putting pressure on organizations to assess current strategies and uncover new business opportunities at an early stage. Digitization is one of the

important reasons for innovation in the business model of companies. Currently, the business model as a tool is becoming a fundamental axis for organizations due to the benefits that companies receive, this subject being the subject of in-depth study. The objective of this bibliographic review is to analyze the impact of business model innovation on organizations, starting from the basic concepts involved as a business model and innovation, as well as to establish how they relate to each other in such a way that they constitute a fundamental tool. for the permanence and competitiveness of companies.

**Keywords:** Business model; innovation; competitiveness; business value.

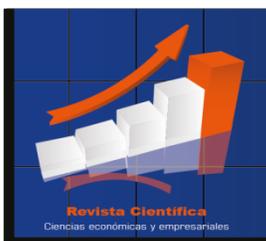
## Resumo

O ambiente de mercado para as empresas hoje foi influenciado pelos desenvolvimentos digitais e, como resultado, o foco nas inovações do modelo de negócios cresceu rapidamente. Isso fez com que as empresas começassem a se afastar do método clássico de criação de vantagem competitiva como o desenvolvimento de um novo produto, influenciando tanto as atividades e modelos de negócios das empresas quanto as inovações de novos produtos e serviços, representando uma forma inovadora do relacionamento da empresa com clientes e funcionários. Os clientes esperam ser atendidos em um nível comparável ao das soluções digitais, ao mesmo tempo em que pressionam as organizações a avaliar as estratégias atuais e descobrir novas oportunidades de negócios em um estágio inicial. A digitalização é um dos motivos importantes para a inovação no modelo de negócios das empresas. Atualmente, o modelo de negócio como ferramenta está se tornando um eixo fundamental para as organizações devido aos benefícios que as empresas recebem, sendo este assunto objeto de estudo aprofundado. O objetivo desta revisão bibliográfica é analisar o impacto da inovação do modelo de negócio nas organizações, partindo dos conceitos básicos envolvidos como modelo de negócio e inovação, bem como estabelecer como se relacionam entre si de modo que constituam um ferramenta fundamental para a permanência e competitividade das empresas.

**Palavras-chave:** Modelo de negócio; inovação; competitividade; valor do negócio.

## Introducción

Actualmente, todas las organizaciones buscan crecer rentablemente, ser competitivas y mantenerse sostenibles en el mercado, principalmente porque el mundo de los negocios está constantemente



bombardeado por diversos factores, lo que origina que sea complicado sobrevivir en el mundo empresarial dentro de un entorno que se encuentra en un permanente cambio dinámico. Es por ello que empresas ampliamente reconocidas se han convertido en líderes dentro de sus respectivas áreas debido a modelos comerciales únicos (Bashir & Verma, 2017).

En las principales organizaciones, las innovaciones se consideran en forma de nuevos productos y servicios, considerando que estas innovaciones son vitales para el crecimiento del negocio y son un elemento importante para la presión competitiva. Sin embargo, las innovaciones en el modelo de negocio han pasado a ser de un nivel prioritario, constituyendo el modelo de negocio eficaz una clave para el éxito futuro de las empresas, debido que no existe crecimiento para aquellas organizaciones que no pueden transformarse y desarrollar un modelo de negocio práctico y efectivo, pues perderían fuerza y desaparecerían irremediablemente (Mendelson, 2014).

Los modelos de negocios siempre han existido por ser considerados como una clave lógica para desarrollar un enfoque de sistema que crea un valor para todas las partes interesadas, permitiendo que las empresas tengan la oportunidad de concebir modelos comerciales innovadores que pueden cambiar las reglas estándar de una industria, especialmente si se considera la rápida velocidad del progreso tecnológico en la actualidad, lo que obliga a las empresas a hacer las cosas de formas radicalmente diferentes (Ricart, 2014).

Por lo tanto, se puede decir que la innovación del modelo de negocio es un nuevo enfoque de creación de valor para los clientes, teniendo en cuenta los cambios digitales y cómo se lleva este valor o cómo la empresa obtiene beneficios del servicio/producto ofrecido al cliente, existiendo un elevado aumento en las oportunidades para la innovación en los modelos de negocios, al igual que las amenazas que plantean las innovaciones en los modelos de negocios de los competidores (Djuraeva, 2021).

La presente revisión bibliográfica tiene por objetivo analizar el impacto de la innovación del modelo de negocio sobre las organizaciones, partiendo de los conceptos básicos involucrados como modelo de negocios e innovación, así como establecer cómo se relacionan entre sí de tal manera que constituyen una herramienta fundamental para la permanencia y competitividad de las empresas.

## **Modelo de negocio**

Diversos autores han coincidido en afirmar que los modelos de negocios tienen una importancia excepcional para los niveles gerenciales, considerando que el diseño e implementación son factores determinantes del éxito de las organizaciones (Baden-Fuller et al., 2010; Chesbrough, 2010; Johnson et al., 2008).

En el análisis de los modelos de negocios es importante fundamentarse en las representaciones, las cuales pueden ser estáticas, es decir, cómo son las cosas, así como dinámicas, que establece cómo podrían ser las cosas, debido que las organizaciones deben reaccionar a las fuerzas del entorno externo ajustando sus recursos y capacidades, estructuras organizacionales y propuesta de valor (Demil & Lecocq, 2010). De acuerdo a lo anterior, un modelo de negocio puede ser considerado como un sistema de actividades interdependientes que permite la creación de valor para los clientes basado en la planificación profunda de la arquitectura de diseño del sistema y actividades interrelacionadas (Zott & Amit, 2010).

Otros autores señalan que un modelo de negocio articula la lógica y proporciona los datos y otras pruebas que demuestran cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes, mediante la descripción de la arquitectura de ingresos, costos y ganancias asociados con la entrega de valor de la empresa comercial, comprendiendo estos elecciones y consecuencias (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Rusu, 2016).

Por otra parte, se puede identificar al modelo de negocio como un documento o estrategia que describe cómo una empresa u organización ofrece valor a sus clientes. Desde una visión más simplista, un modelo de negocio proporciona información sobre el mercado objetivo de una organización, la necesidad de ese mercado y el papel que desempeñarán los productos o servicios de la empresa para satisfacer esas necesidades (Landry, 2020).

En la práctica, las empresas más nuevas están dispuestas a utilizar modelos de negocio como herramientas de modelado para planificar, diseñar y construir nuevos proyectos. Sin embargo, las empresas establecidas y conocidas también los utilizan para desarrollar y tener éxito para respaldar su proceso de innovación (Djuraeva, 2021).

## **Innovación del modelo de negocio**

Considerando las diversas maneras de conceptualizar un modelo de negocios se puede decir que la innovación de este describe el proceso en el que una organización ajusta su modelo de negocio. Por lo general, esta innovación refleja un cambio fundamental en la forma en que una empresa ofrece valor a los clientes, ya sea a través del desarrollo de nuevas fuentes de ingresos o canales de distribución(Landry, 2020).

Uno de los errores más frecuentes en que incurren las organizaciones con los modelos de negocios es el de tener una visión simple de estos al verlos de una manera muy estrecha, es decir, considerarlos solo como el modelo de precios para sus productos y servicios; y, si bien esto puede ser una parte clave del modelo comercial, el término define algo mucho más amplio como la forma en que una organización crea, entrega y captura valor(Nieminen, 2020).

Por lo tanto, los modelos comerciales exitosos adoptan un enfoque muy holístico al integrar estos diferentes aspectos del negocio en un sistema bien organizado y pensado, así que la innovación del modelo de negocio es una forma novedosa de juntar estas piezas para crear un sistema que produzca más valor tanto para los clientes como para la organización misma, considerando que un buen modelo de negocio, como cualquier otro sistema, es mucho más que la suma de todas las partes(Nieminen, 2020).

Algunas conceptualizaciones previas de la innovación del modelo de negocio plantearon la necesidad de construirla sobre una base teórica más sólida, usando teorías bien establecidas, tal como la visión basada en recursos y la de economía de los costos de transacción, para conceptualizar la innovación del modelo de negocios(Al-Debei & Avison, 2010; DaSilva & Trkman, 2014; George & Bock, 2011; Sosna et al., 2010). Además de otras teorías, como la perspectiva de los sistemas de actividad, las capacidades dinámicas y la teoría de la práctica, todas con el fin de ayudar a responder la pregunta de cómo las empresas cambian los modelos comerciales existentes(Ramdani et al., 2019).

La perspectiva de los sistemas de actividad permite demostrar cómo se pueden desarrollar modelos de negocios innovadores a través de los temas de diseño que describen la fuente de creación de valor, que incluye novedad, bloqueo, complementariedad y eficiencia, así como elementos de diseño que describen la arquitectura, es decir, contenido, estructura y gobierno. Sin embargo, esta

teoría pasa por alto la captura de valor que limita la explicación de la visión holística del sistema, es decir, como un conjunto integrado (Zott & Amit, 2010). Aunque esta perspectiva es usada para revelar que las organizaciones pueden diseñar modelos de negocios innovadores que traduzcan la lógica de captura de valor en objetivos centrales y los cuales pueden ser entregados a través del sistema de actividad (Chatterjee, 2013).

Por otro lado, la perspectiva de la capacidad dinámica enmarca la innovación del modelo de negocio como un experimento inicial seguido de una revisión, adaptación y ajuste continuos basados en el aprendizaje por ensayo y error (Sosna et al., 2010). Desde esta perspectiva, queda demostrado que la coherencia dinámica es una capacidad que permite a las organizaciones mantener el desempeño mientras innovan los modelos de negocios a través de cambios voluntarios y emergentes (Demil & Lecocq, 2010). Además, permitió conceptualizar la innovación del modelo de negocio como una capacidad dinámica distinta, entendida como la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, aprovecharlas a través del desarrollo de modelos comerciales valiosos y únicos y, en consecuencia, reconfigurar las competencias y los recursos de las empresas (Mezger, 2014).

También se han utilizado enfoques estáticos y transformacionales para representar modelos de negocios, refiriéndose el primero a considerar los modelos de negocios como elementos centrales que influyen en el desempeño del negocio en un momento determinado, ofreciendo este enfoque una instantánea de los elementos del modelo de negocio y cómo se ensamblan, lo que puede ayudar a comprenderlo y comunicarlo (Eyring et al., 2011; Mason & Spring, 2011).

En el caso del enfoque transaccional, este se centra en la innovación y cómo abordar los cambios en los modelos de negocio a lo largo del tiempo (Girotra & Netessine, 2014; Landau et al., 2016). En base a estos algunos autores han identificado los elementos centrales de los modelos de negocio ex ante (Dmitriev et al., 2014; Huarng, 2013), mientras que otros argumentan que considerar elementos a priori puede ser restrictivo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), lo cual propició el encuentro de un término medio en el que los elementos se definen de forma flexible, permitiendo flexibilidad en la representación de los modelos de negocio (Kiron et al., 2013; Sinfield et al., 2011).

Todo lo anterior indica que previo a la década del 2010, los marcos conceptuales se centraban en el concepto de modelo de negocio en general, con algunas excepciones que ofrecían las primeras

contribuciones a la innovación del modelo de negocios, donde se establecían los pasos necesarios para determinar si existía la necesidad de realizar cambios en el modelo comercial existente (Johnson et al., 2008). Estos pasos son los siguientes:

1. Identificar un trabajo importante no satisfecho que un cliente objetivo necesita realizar.
2. Diseñar un modelo que pueda realizar ese trabajo de manera rentable por un precio que el cliente esté dispuesto a pagar.
3. Implementar y desarrollar el modelo probando suposiciones esenciales y ajustándolas a medida que se aprende.

A pesar que se han desarrollado varios marcos conceptuales en base a estos enfoques, la comprensión de la innovación del modelo de negocio en muchos casos sigue siendo limitada debido a la naturaleza estática de la mayoría de estas perspectivas. Algunas representaciones ignoran los elementos y/o actividades donde se pueden explorar modelos de negocio alternativos, otros ignoran elementos claves como la propuesta, la creación y/o la captura de valor, mientras que otras no identifican quién es el responsable de la innovación, todo lo cual plantea la necesidad de sintetizar las diferentes contribuciones en un marco teórico de la innovación del modelo de negocio, con el fin de permitir una mejor comprensión de cómo las empresas pueden emprenderla (Ramdani et al., 2019).

### **Importancia de la innovación del modelo de negocio**

La innovación del modelo de negocio permite que una empresa aproveche las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Hay muchos ejemplos del éxito de esta estrategia, tal como Amazon, Netflix, Apple, Uber, Ford Motors, solo por nombrar algunas, quedando demostrado que si las organizaciones no innovan y cambian los modelos de negocios, la probabilidad de ser desplazadas por las recién llegadas con mayor capacidad para satisfacer las necesidades del cliente es muy alta (Landry, 2020).

En muchas ocasiones las organizaciones no se enfocan explícitamente en el modelo de negocio como un todo y, por lo general, terminan comprometiendo sus fortalezas iniciales. Por ejemplo, muchas empresas comienzan a alejarse gradualmente de las verdaderas necesidades de los clientes a menos que se concentren específicamente en evitarlo, en otros casos algunas pueden centrarse

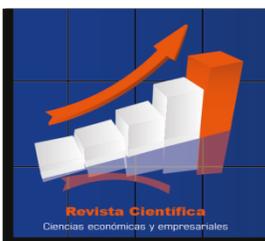
demasiado en optimizar la entrega de sus productos y/o servicios sacrificando la capacidad para crear valor. Lo cierto es que existen muchas razones para que estos fenómenos se produzcan, puede suceder que la gerencia se enfoque demasiado en lo que está haciendo la competencia o quizás los accionistas ejercen presión para optimizar las ganancias a corto plazo(Nieminen, 2020).

En relación con el surgimiento de nuevas tecnologías y la invención de nuevos productos, los modelos de negocios tuvieron que ser mejorados y convertidos a un modelo más enfocado, considerando la innovación en sus acciones, por lo que la implementación de innovación en el modelo de negocios es crucial cuando una empresa quiere generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, pero también quiere explorar nuevas formas de organizar su negocio, además que será capaz de equilibrar costos e ingresos para generar un resultado sostenible(Behera, 2017).

La implementación exitosa de la innovación del modelo de negocios permite a las empresas adaptarse a los cambios en el mercado o incluso sobrevivir en el mercado, considerando que actualmente el mercado es bastante dinámico y competitivo, lo que hace más difícil que las organizaciones resistan en el mercado con sus productos y estrategias, implicando también una modificación de un modelo de negocio existente o la implementación de uno totalmente nuevo, sin perder de vista que el objetivo primario es crear valor para sus grupos de interés, además, la innovación es siempre un motor para la creación de valor(Wirtz et al., 2016).

Con base en el rápido cambio del entorno, se deben analizar algunos factores al implementar una innovación de modelo de negocios exitoso, entre los cuales se tienen: el comportamiento de los competidores de la empresa, la subcontratación de actividades que no afectan directamente el éxito de una empresa, así como el desarrollo de capacidades para asumir riesgos, esta última es especialmente importante, debido que es vital el asumir riesgos cuando una empresa quiere evolucionar en un mercado global de manera eficiente. Estos factores influyen en las decisiones de una empresa cuando se trata de la invención de nuevas ideas o de la reorganización de viejas ideas(Kraus et al., 2020).

Por lo tanto, se puede concluir, desde un punto de vista simple, que la innovación del modelo de negocio es la herramienta más importante para construir un negocio que crea el máximo valor para todas las partes interesadas: clientes, accionistas, empleados y la sociedad en general(Nieminen, 2020).



## **Beneficios de la innovación del modelo de negocio**

El objetivo de la innovación del modelo de negocio origina una amplia variedad de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar:

- Una mayor creación de valor conducirá a un mayor crecimiento, incluso para organizaciones que de otro modo estarían estancadas.
- Como la innovación del modelo de negocio a menudo requiere nuevos modelos operativos y, por lo tanto, a menudo es muy difícil de copiar para los competidores establecidos, se origina un período prolongado de ventaja competitiva.
- El tipo correcto de modelo de negocio ayuda a superar las objeciones a las ventas y a crear un reconocimiento de marca positivo.
- Ciertos modelos comerciales pueden hacer que el negocio sea mucho más sólido frente a los ciclos del mercado y los eventos inesperados, como lo ha sido la reciente crisis de COVID-19.

Asimismo, la necesidad de crear nuevos mercados y ampliar los ya existentes es impulsada por la innovación del modelo de negocios que permite la reconfiguración de las capacidades dinámicas de las organizaciones, definiendo estas como la capacidad de detectar oportunidades de mercado y de absorber conocimientos novedosos del mismo, integrándolos en los procesos operativos y organizacionales (Rosado et al., 2020).

También se ha establecido que existe una correlación positiva entre el crecimiento del margen de explotación y los esfuerzos realizados por una empresa para innovar en el modelo de negocio. Estudios realizados donde se dividieron a las empresas de acuerdo a mejores y peores resultados, dependiendo de si el crecimiento de los beneficios en un período de cinco años fue superior o inferior a la media de los competidores directos, concluyó que la comparación de los puntos focales de innovación mostró que las empresas con un éxito superior a la media invierten el 30% de los recursos de innovación en los modelos de negocio, lo que representa el doble en comparación con el grupo de empresas con un rendimiento inferior a la media (Eschberger, 2021).

Todo lo anterior indica que la innovación del modelo de negocio es una herramienta flexible para construir un gran negocio independientemente de la industria, por lo que la mayoría de las empresas más disruptivas y de más rápido crecimiento incluyen la innovación del modelo de negocio como una parte clave de su combinación de innovación (Nieminen, 2020).

## Conclusiones

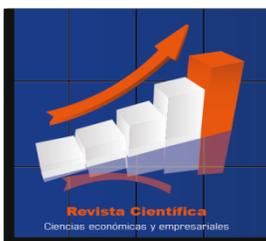
La innovación organizacional es descrita como la participación en nuevos comportamientos relacionados con los productos, es decir, ideas creativas de diseños de productos que se fabricarán y presentarán a los clientes para satisfacer sus necesidades y, en última instancia, mejorar el rendimiento empresarial, siendo estos comportamientos innovadores cruciales para desarrollar modelos de negocios.

Por lo tanto, la innovación del modelo de negocios se ha definido de manera simple como un cambio en los componentes de las actividades relacionadas con las transacciones de las empresas, donde se incluyen recursos, procedimientos, socios, clientes, canales de distribución y comunicación, factores que impulsan comportamientos con influencias positivas en el desempeño empresarial. Fundamentalmente, una aplicación exitosa de innovación del modelo de negocios debe considerar la capacidad de introducir cambios novedosos en los componentes del modelo de la empresa.

La innovación del modelo de negocios se produce a través de acciones que implican crear y entregar valor al cliente con una oferta personalizada y dirigida a diferentes públicos, reestructurando y organizando el negocio y la investigación, desarrollo y tecnología para que genere valor también para sí mismo con el resultado de estas acciones. Por tanto, la innovación pasa también por ser abordada como estrategia empresarial e incorporada a la cultura de las organizaciones, con personas motivadas y adaptadas a las constantes renovaciones y cambios y con recursos orientados a la innovación.

## Referencias

1. Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
2. Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., & MacMillan, I. (Mac). (2010). Editorial. *Long Range Planning*, 43(2), 143-145. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.03.002>
3. Bashir, M., & Verma, D. R. (2017). *Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage* (SSRN Scholarly Paper N.º 3175788). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3175788>



4. Behera, M. (2017). Relevance of Business Model Innovation for Sustainable Entrepreneurship: A Perspective. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3), 7-30.
5. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
6. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011, enero 1). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
7. Chatterjee, S. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97-124. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2.97>
8. Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.010>
9. DaSilva, C. M., & 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>
10. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
11. Djuraeva, L. (2021). Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company. *SHS Web of Conferences*, 100, 01013. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001013>
12. Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M., & Schneckenberg, D. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. *R&D Management*, 44(3), 306-321. <https://doi.org/10.1111/radm.12066>
13. Eschberger, T. (2021). *Ventajas de una Innovación en el Modelo de Negocio en la competencia*. <https://www.lead-innovation.com/es/blog/ventajas-de-una-innovacion-modelo-negocio-en-la-competencia>
14. Eyring, M., Johnson, M. W., & Nair, H. (2011, enero 1). New Business Models in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets>

15. George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
16. Girotra, K., & Netessine, S. (2014, julio 1). Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>
17. Huarng, K.-H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66(10), 2102-2105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.036>
18. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008, diciembre 1). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
19. Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The Innovation Bottom Line. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-innovation-bottom-line/>
20. Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business Model Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(06), 2050043. <https://doi.org/10.1142/S0219877020500431>
21. Landau, C., Karna, A., & Sailer, M. (2016). Business model adaptation for emerging markets: A case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*, 46(3), 480-503. <https://doi.org/10.1111/radm.12201>
22. Landry, L. (2020, mayo 2). *Business Model Innovation: What It Is & Why It's Important*. Northeastern University Graduate Programs. <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/implementing-business-model-innovation/>
23. Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.032>
24. Mendelson, H. (2014). *Business Models, Information Technology, and the Company of the Future*. OpenMind. <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/business-models-information-technology-and-the-company-of-the-future/>

25. Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449. <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
26. Nieminen, J. (2020). *Business Model Innovation – The What, Why, and How*. <https://www.viima.com/blog/business-model-innovation>
27. Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: A review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89-108. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>
28. Ricart, J. E. (2014). *Business Models for the Companies of the Future*. OpenMind. <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/business-models-for-the-companies-of-the-future/>
29. Rosado, L. A., Osorio Londono, A. A., Rosado Salgado, L. A., & Osorio Londono, A. A. (2020). El impacto del modelo de negocios en las capacidades dinámicas. *Revista de Economía del Caribe*, 25, 66-81. <https://doi.org/10.14482/ecoca.25.362.1>
30. Rusu, B. (2016). The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 166-175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103>
31. Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2011). How to Identify New Business Models. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/>
32. Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
33. Wirtz, B., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions*. <https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V4I1.1621>
34. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).