



Ecuador– diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL**

**José Torrech<sup>1</sup>**  
jtorrech@uagraria.edu.ec

**Nancy Orellana Parra<sup>2</sup>**  
nancitop@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Torrech y Nancy Orellana Parra (2017): "Impacto de la innovación disruptiva por emprendedores, como modelo empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/innovacion-disruptiva.html>

### **Resumen**

El propósito de esta investigación es indagar si la innovación disruptiva ayuda a las empresas a obtener y / o a mantener una ventaja competitiva en el mercado. La primera sección aborda la innovación y la innovación disruptiva. Mientras que la innovación trata de transformar las ideas en valor mediante el uso de la tecnología; la innovación disruptiva no la implica necesariamente, sino que se centra en satisfacer las necesidades del cliente o abordar ciertos problemas dentro del mercado utilizando enfoques menos complejos. La revisión de la literatura demuestra que la innovación disruptiva puede ayudar a las empresas a obtener o mantener una ventaja competitiva debido a sus numerosos beneficios. Además, dicha literatura señala también algunos de los inconvenientes al crear innovaciones disruptivas para las empresas. Sin embargo, los beneficios de ésta superan sus desventajas. Por esta

<sup>1</sup> Doctor of Business Administration (Ph.D Candidate at Florida Institute of Technology). Master of Business Administration (City University of New York) Docente Universidad Agraria del Ecuador.

<sup>2</sup> Licenciada en Turismo (ESPOL). Máster en Dirección y Consultoría Turística (Universidad de León). Máster en Educación Bilingüe (en curso Universidad Internacional de La Rioja). Docente Universidad Agraria del Ecuador. Programa Regional de Enseñanza El Triunfo.

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

2

razón, esta investigación recomienda que las empresas deben adoptar innovaciones disruptivas, con cautela y predictibilidad.

Hoy en día la innovación es crucial para el mundo, especialmente cuando las empresas compiten ferozmente entre sí para integrarse en el mercado global y ganar grandes cuotas en él. Sin embargo, salir victorioso en tales situaciones no es tan simple. Las empresas tienen que encontrar diversas maneras para satisfacer las necesidades de sus clientes, así como crear valor agregado para sus productos y al mismo tiempo obtener beneficios. Por esa razón, la innovación juega un papel esencial en las organizaciones, primordialmente cuando se trata de obtener ventajas competitivas sobre otras. La innovación asegura que una empresa descubra nuevas formas de llevar a cabo negocios cotidianos con enfoque en la satisfacción del cliente y la maximización del beneficio. De todos modos, dicha estrategia puede ser perjudicial o sostenible; este artículo se centrará en el primero. El objetivo principal de esta investigación es explorar el impacto de los emprendedores al crear estrategias de innovación disruptiva; es decir, si el uso de la innovación disruptiva es beneficioso o no para una empresa a partir del análisis de dicho impacto. Además, se revisará la literatura sobre innovación disruptiva y se determinará la brecha existente en estudios anteriores; se examinarán los diferentes puntos de vista defendidos por varios estudios sobre el uso de la misma; ya que, algunos autores opinan que la creación de innovaciones disruptivas es beneficiosa, mientras que, otros afirman que es perjudicial. En consecuencia, esta investigación tomará partido en lo que respecta a la literatura revisada, y hará recomendaciones a las empresas cuando se requiera implementar la innovación disruptiva. Las principales preguntas de investigación a responder son las siguientes. ¿La innovación disruptiva ayuda a las empresas a obtener o mantener una ventaja competitiva? En caso afirmativo, ¿las empresas deberían hacer hincapié en la creación de innovaciones disruptivas ?. Otras preguntas que responderán esta investigación son: ¿Qué es la innovación? ¿Qué es la innovación disruptiva?.

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

3

*Palabras clave:* Desarrollo Económico, Innovación disruptiva, empresa, impacto de emprendedores, modelo empresarial.

## **Abstract**

The purpose of this research is to investigate whether disruptive innovation helps firms gain and or maintain competitive advantage in the market. The first section addresses innovation and disruptive innovation. Whereas innovation deals with transforming ideas into value through the use of technology, disruptive innovation does not necessarily involve technology but focuses on satisfying customer needs or addressing certain problems within the market using less complex approaches. The review of literature shows that disruptive innovation can help firms gain and or maintain competitive advantage due to its numerous benefits. In addition, the literature also points out some of the drawbacks of creating disruptive innovation for companies. Nevertheless, the benefits of disruptive innovation exceed its disadvantages. For that reason, therefore, this research recommends that businesses should adopt disruptive innovation, however, cautiously because of some of its drawbacks.

Innovation is crucial to the economic world of today, especially where businesses are fiercely competing against each other in the global market. Businesses have to battle it out neck-and-neck to win the largest share of the market. However, to emerge victorious in such situations is not that simple. Companies have to find ways to satisfy customer needs as well as create value for their products and at the same time gain profits. For that reason, innovation plays an instrumental role to an organization when it comes to gaining competitive advantage over other businesses in the market. Innovation ensures that a company comes up with novel ways of conducting everyday business aimed at customer satisfaction and profit maximization. Nevertheless, innovation might either be disruptive or sustainable; this research will focus on the former. The main aim of this research is to explore the impact entrepreneurs creating disruptive innovation; that is, whether using disruptive innovation is beneficial to a business. Moreover, this research will look at the literature on disruptive innovation and determine the gap present in previous studies; this research will look at different points of view advocated for by various scholars regarding the

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

4

use of disruptive innovation. On one hand, some authors are of the view that creating disruptive innovation is beneficial to businesses, whereas on the other hand, others claim that it is disadvantageous. Consequently, this research will take side in regards to the reviewed literature, and make recommendations to businesses when it comes to creating disruptive innovation. The main research questions this research seeks to answer are as follows. Does disruptive innovation help firms gain and or maintain competitive advantage? If so, should businesses emphasize on creating disruptive innovation?. Other questions that will be answered in this research are: What is innovation? What is disruptive innovation?

*Keywords:* Economic development, disruptive innovation, enterprise, impact of entrepreneurs, business model.

## **1. Antecedentes**

Según Okpara (2007), la innovación se refiere al proceso de transformar ideas nuevas en valores agregados. Además, la innovación implica el uso del conocimiento para crear algo nuevo en el mercado, diferente de los productos, servicios o prácticas existentes. La creación de valor asegura la satisfacción del cliente porque no sólo satisface sus necesidades, sino que también les da lo mejor de un producto determinado. Por esta razón, la innovación crea una forma de ventaja competitiva. Las empresas que se dedican a prácticas innovadoras podrían desempeñarse mejor en el mercado porque se centran en crear valor para los clientes. A su vez, adquirirían una mayor participación en el mercado en comparación con sus rivales porque más clientes estarían dispuestos a comprar sus productos debido al valor que han creado y posicionado. Con ello, las empresas intentarían ser tan innovadoras con el objetivo de crear ventajas competitivas en sus respectivos mercados. En la mayoría de las ocasiones, el objetivo principal de las empresas es la generación de beneficios; por lo tanto, las empresas se involucrarían en prácticas que podrían conducir a la maximización de los mismos. La innovación es una de las maneras que las empresas pueden emplear para maximizar sus ganancias. Por otra parte, la innovación es crucial para las empresas, ya que implica anticipar las necesidades de los clientes y la utilización de la tecnología

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

5

moderna para satisfacer tales necesidades. Por lo tanto, la tecnología es una parte importante de la innovación, ya que facilita la creación de nuevos elementos y la utilización de las ideas.

Aunque la innovación es vital para el éxito de las empresas, sólo puede lograrse mediante la creatividad (Okpara, 2007). Por ejemplo, aunque el liderazgo de una organización puede tener nueva información, sin creatividad, la innovación podría no realizarse porque los líderes podrían desconocer la optimización de esa idea. Sin embargo, la innovación podría realizarse si el empresario está dispuesto a asumir riesgos en relación con el uso de nueva información; el empresario debe tener una comprensión de los clientes y nuevas formas de ver las cosas (Okpara, 2007). Por lo tanto, con una mentalidad rígida, podría ser difícil lograr la innovación en una organización. El liderazgo se apegaría a sus viejas maneras de conducir el negocio porque eso es lo que está acostumbrado a hacer; esto significa que los líderes no están dispuestos a asumir riesgos al explorar las oportunidades disponibles.

En consecuencia, mientras otras empresas progresarían a través de la innovación, se dejarían atrás a las organizaciones con perspectivas inflexibles, tanto en términos de tecnología como de desarrollo de productos (Teece, 2010). Por lo tanto, la creatividad y la voluntad de asumir riesgos desempeñan un papel fundamental en la promoción de la innovación en las empresas. La creatividad implica producir nuevas ideas o formas de hacer las cosas a través de habilidades imaginativas (Teece, 2010). Los empresarios creativos están motivados por la satisfacción de desarrollar nuevas cosas, así como el desafío de satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, participan en el pensamiento creativo, que implica formas no tradicionales de hacer negocios, con el objetivo de desarrollar nuevas formas de hacer negocios o diferentes enfoques para satisfacer las necesidades de los clientes (Teece, 2010). A través de la creatividad, por lo tanto, las empresas pueden darse cuenta de la innovación y mejorar su competitividad en el mercado. Las empresas pueden tener ventajas competitivas sobre los demás en el mercado si sus prácticas, productos o servicios fuesen excepcionales.

Después de haber examinado la innovación y cómo podría ser lograda, sería igualmente importante explicar lo que significa la innovación disruptiva. La innovación disruptiva implica el uso de servicios o

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

6

productos menos complejos para satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos en comparación con los precios de mercado existentes (Rauch, 2015). Así, los innovadores perjudicados buscarían maneras más sencillas de llevar a cabo negocios, incluyendo el desarrollo de productos menos avanzados con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, a precios reducidos (Rauch, 2015). Por esa razón, los clientes se beneficiarían de los precios más bajos, por ende, la mejora de la asequibilidad de un determinado producto o servicios. Del mismo modo, el negocio se beneficiaría al tener más consumidores debido a los precios más bajos de productos o servicios. La innovación disruptiva da a los consumidores una forma de valor que no puede ser proveída provechosamente usando las prácticas existentes (Rauch, 2015). Por lo tanto, el disruptor utiliza un enfoque diferente de las prácticas actuales para crear valor para los clientes y, al mismo tiempo generar beneficios. La diferencia fundamental entre la innovación disruptiva y la innovación orientada a la sostenibilidad descrita en la sección anterior es que la primera se centra en el modelo de negocio mientras que la segunda está orientada a la tecnología (Rauch, 2015). La innovación disruptiva, por lo tanto, no implica necesariamente el uso de la tecnología, sino el modelo de negocio utilizado por una organización para llevar a cabo sus actividades diarias destinadas a la satisfacción del cliente y la generación de beneficios.

## **2. Revisión de Literatura**

Habiendo explicado la innovación disruptiva en la sección anterior, la revisión de la literatura en esta parte examinará los estudios previos sobre el uso de la innovación disruptiva como modelo de negocio. Por lo tanto, los diversos artículos que se revisarán a continuación se centrarán en las implicaciones de los empresarios que crean la innovación disruptiva como un modelo. Para mayor claridad, esta sección se dividirá en dos partes:

- Las ventajas de crear innovaciones disruptivas por parte de los empresarios
- Los inconvenientes de crear innovaciones disruptivas por parte de los empresarios

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

7

## **Las ventajas de crear innovaciones disruptivas por parte de los empresarios**

Según Chubb (2015), la innovación disruptiva es beneficiosa para las empresas, especialmente para quienes ingresan a un mercado existente. A través de la innovación disruptiva, las nuevas organizaciones ofrecen productos o servicios a precios más convenientes en comparación con los que están vigentes en el mercado. Por esa razón, obtienen oportunidades relacionadas en la operación de dicho mercado. Al vender sus productos o servicios a precios más bajos, los nuevos negocios adquieren una porción de la cuota existente. Algunos de los clientes establecidos en el mercado desearían comprar productos y/o servicios de los nuevos competidores. Las neo empresas que participan en la innovación disruptiva adquieren rápidamente una parte del mercado porque las organizaciones existentes podrían no ser tan innovadoras. Los nuevos operadores tienen la oportunidad de introducir nuevas estrategias para enganchar, llevar a cabo negocios y ofrecer productos; así como servicios a precios más convenientes en comparación con los de las empresas ya posicionadas. Ellos crean valor para los consumidores, asegurando que se pueden acceder a dichos productos, y a menor costo. Los consumidores, en general, tienden a ser atraídos por precios más bajos de productos o servicios. Por consiguiente, es muy probable que una organización que ofrece precios reducidos adquiera más clientes que los que venden productos similares a precios más altos. Por lo tanto, las nuevas organizaciones lideradas por empresarios que crean la innovación disruptiva, se benefician al adquirir cuotas en el mercado. Por lo tanto, dichas empresas entran a competir favorablemente con las empresas existentes en un mercado determinado.

En su estudio, Haptay y Holmen (2012) argumentaron que un modelo de negocio comprende dimensiones económicas cognitivas y capacidades. La innovación disruptiva, así como estos tres elementos, se basa en la idea de que podría ser difícil prever un modelo de negocio debido a los cambios de los deseos de los clientes y la necesidad de crear valor. Por lo tanto, para desarrollar un modelo de negocio efectivo, se requiere que los emprendedores se involucren en el constante aprendizaje del mercado y experimenten con él. Los emprendedores tienen que intentar varias maneras

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

8

de hacer negocios hasta que encuentren la forma más adecuada, en términos de relevancia de mercado y generación de beneficios. Lo más notable es que los empresarios suelen tener su hipótesis sobre la creación de valor para los clientes que utilizan ciertos modelos de negocio. Sin embargo, esto podría cambiar en caso de innovación disruptiva porque requeriría nuevos enfoques para crear valor para los consumidores. Una vez que los empresarios crean innovaciones disruptivas, se despliega un nuevo segmento del mercado. En consecuencia, la empresa tiene que adaptarse a las nuevas fuerzas del mercado y moldearse con respecto a las condiciones de mercados existentes. A su vez, los empresarios se asegurarían de que una empresa mantenga su mercado rentable dado que, en algunas ocasiones, un negocio podría ser fácilmente desalentado si no se ajusta a los nuevos modelos de negocio. Mientras una empresa existente pueda adaptarse a los cambios en el mercado, entonces, su sostenibilidad podría no verse afectada.

Las primeras etapas de la innovación disruptiva se caracterizan por incertidumbres tanto en términos de mercado como de tecnología (Habtay & Holmen, 2012). Inicialmente, la innovación disruptiva podría no tener un impacto en el mercado principal (Habtay & Holmen, 2012). Así, durante las etapas iniciales, los avances logrados a través de la innovación disruptiva pueden ser lentos. La orientación hacia el mercado de una organización dada está determinada por una filosofía común con respecto a un producto y cómo las compañías compiten en una industria particular (Habtay & Holmen, 2012). Las principales estrategias utilizadas en la competencia dentro de un mercado podrían superar la innovación disruptiva durante sus etapas iniciales. Por esta razón, podría ser difícil aplicar nuevas prácticas en un mercado caracterizado por ciertas tradiciones. Los negocios son conscientes de quiénes son sus clientes y competidores, por lo tanto, están acostumbrados a ciertos enfoques de satisfacer a sus clientes y obtener ventaja competitiva sobre sus rivales (Habtay & Holmen, 2012). Como resultado, la innovación disruptiva podría afectar la forma en que se enfrentan a los rivales dentro de la industria. Las organizaciones pueden encontrar desafíos para emplear la innovación disruptiva y disfrutar de éxito instantáneo en las primeras etapas. En consecuencia, sus operaciones podrían verse afectadas negativamente. Sin embargo, una vez que el mercado se adapta a las innovaciones disruptivas, un

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

9

negocio prospera y recupera su cuota de mercado; en algunas ocasiones, una organización podría adquirir más clientes en comparación con los que tenía anteriormente (Habtay & Holmen, 2012). Por ello, es evidente que aunque la innovación disruptiva podría interferir con las operaciones comerciales durante sus etapas introductorias, podría no afectar la sostenibilidad de una organización.

La innovación disruptiva también podría ayudar a una organización a fortalecer la relación con sus clientes (Williams, Platt, & Lee, 2015). Cuando se crea una innovación disruptiva, los empresarios a menudo buscan crear valor para los consumidores. Los empresarios logran sus objetivos agregando valor a productos o servicios sin aumentar sus precios. Lo hacen mediante la utilización de alternativas que son menos complicadas o avanzadas cuando se trata de la creación o entrega de productos y servicios. Por esa razón, la innovación disruptiva convence a los clientes, porque pueden accederse a los productos y servicios fácilmente. Los consumidores sentirían que una organización se preocupa por su bienestar al proporcionarle productos o servicios de alta calidad a un menor costo (Williams, Platt, & Lee, 2015). Por ejemplo, aunque la innovación disruptiva lleva a bajar los precios de los productos, también asegura que una organización cumpla y satisfaga las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, los consumidores consideran que la organización no sólo satisface sus necesidades de ciertos productos, sino que también considera sus capacidades financieras al bajar los precios (Williams, Platt & Lee, 2015). Como resultado, la relación entre los consumidores y la organización en cuestión se intensificaría. Además, la organización no sólo conservaría a sus clientes actuales, sino que también adquiriría otros nuevos (Williams, Platt, & Lee, 2015). Por lo que, las empresas se beneficiarían de una mayor base de clientes. Los beneficios a largo plazo de tales innovaciones muestran que la sostenibilidad de una organización podría no ponerse en riesgo.

En lugar de explotar el mercado, la innovación disruptiva se centra en mejorar el acceso de los consumidores a los productos y servicios (OCDE, 2010). Las dificultades económicas existentes podrían impedir que los consumidores compren ciertos productos o servicios. Por ejemplo, aunque los consumidores pueden necesitar ciertos productos, podrían no estar dispuestos a pagar por los precios

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

10

actuales porque podrían estar en etapa de inflación. Su situación financiera no les permitiría comprar servicios o productos caros. Para responder a estos desafíos, los empresarios podrían esforzarse por crear innovaciones disruptivas (OCDE, 2010). El objetivo de desarrollar esta innovación es resolver los problemas existentes en el mercado, como la imposibilidad de pagar los artículos por parte de los consumidores (OCDE, 2010). Por lo tanto, en relación con esta revelación, los innovadores disruptivos no se centran en aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, sino en ayudar a resolver ciertos problemas. Al abordar los problemas que afectan a los consumidores, es más probable que una organización se beneficie de la lealtad de sus clientes (OCDE, 2010). Los consumidores serían leales a las organizaciones que no sólo se centran en satisfacer sus necesidades, sino también abordar las cuestiones que les afectan. A su vez, la organización mantendría su base de clientes, además de adquirir otros nuevos en el proceso de creación de innovaciones disruptivas. Aunque el objetivo principal de una organización sería resolver un problema particular en el mercado, el negocio obtendría más ganancias en el proceso, ya que podría obtener una mayor participación en el mercado a través de la innovación disruptiva.

Según Eyring, Johnson y Nair (2011), la innovación disruptiva es crucial porque identifica las necesidades insatisfechas dentro de un mercado determinado y desarrolla formas de satisfacer tales necesidades. En la mayoría de los mercados emergentes, hay varias necesidades no satisfechas de los clientes. Las multinacionales se trasladan a estos mercados con el objetivo de identificar y satisfacer tales necesidades a través de la innovación disruptiva. En la mayoría de las ocasiones, las multinacionales se trasladan a mercados emergentes y ofrecen sus productos a precios más bajos o crean versiones más baratas de sus productos. Por ejemplo, Coca Cola introdujo en la India una botella de 200 ml de Coca-Cola para mejorar la asequibilidad del producto; con este movimiento, la empresa se limitó a proporcionar menos para obtener menos. Sin embargo, no cambian sus modelos de negocio. En consecuencia, sus negocios podrían sufrir pérdidas en los mercados emergentes porque no logran identificar las necesidades de la población. En cambio, estas compañías occidentales trasladan sus modelos de negocio a las economías emergentes sin tener en cuenta las necesidades no satisfechas en

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

11

los nuevos mercados. Por esa razón, en algunas ocasiones, fracasan miserablemente. Por otro lado, las empresas cuyos líderes crean innovaciones disruptivas podrían prosperar en esos mercados porque identifican las necesidades insatisfechas y desarrollan formas de satisfacerlas. Godrej & Boyce es un buen ejemplo de una multinacional que prosperó a través de la innovación disruptiva; la empresa india que se ocupa de productos de consumo duraderos se estableció para vender cerraduras. Actualmente, esta organización vende variedad de productos, incluyendo lavadoras, cajas fuertes, refrigeradores y tintes entre otros, dependiendo de las necesidades en los mercados donde opera. Siguiendo este ejemplo, siempre y cuando una organización identifique y responda a las necesidades de los clientes no satisfechos, es más probable que florezca inclusive en mercados extranjeros.

Además, la creación de innovaciones disruptivas ayuda a las organizaciones a resolver el problema de la accesibilidad (Afuah, 2014). En algunas situaciones, las poblaciones pueden estar dispersas, dificultando la obtención de servicios y bienes (Afuah, 2014). Las organizaciones pueden estar situadas en ciertos lugares, mientras que algunos consumidores están en lugares donde no pueden acceder a sus productos (Afuah, 2014). En consecuencia, esto le da a una organización la oportunidad de resolver el problema de accesibilidad. En tales situaciones, sería conveniente para los empresarios crear innovaciones disruptivas encaminadas a garantizar que los consumidores puedan acceder fácilmente a los productos. Aunque una empresa podría vender productos a precios más bajos, la inaccesibilidad por parte de los consumidores podría obstaculizar las operaciones (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2009). Sin embargo, una vez que este problema se soluciona a través de la innovación disruptiva, una organización puede llegar a varios consumidores y maximizar sus beneficios mientras satisface las necesidades del cliente (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2009). El caso de las operaciones de Vodafone en Kenia puede ilustrar mejor los términos de accesibilidad; la empresa de telecomunicaciones con sede en el Reino Unido resolvió el problema de escasez de servicios bancarios en Kenia (Eyring, Johnson & Nair, 2011). A través de su filial Safaricom, una red móvil en Kenia, Vodafone desarrolló un programa de transferencia de dinero a bajo costo a través de teléfonos móviles (Eyring, Johnson & Nair, 2011). El servicio ha aumentado la transferencia de dinero en el país y se utiliza

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

12

para la mayoría de las transacciones en Kenia, incluyendo el pago de facturas, transferencias de dinero a nivel internacional y la oferta de préstamos de microfinanzas, entre otros servicios (Eyring, Johnson & Nair, 2011). La innovación ha sido un éxito en el país porque Vodafone identificó la necesidad de mejorar el acceso a los servicios bancarios en la nación.

La creación de innovaciones disruptivas como modelo de negocio conduce a una estructura de costos más baja en la nueva cadena de valor (Watson, 2012). Como resultado, esto da a las organizaciones la oportunidad de experimentar con pequeñas empresas. Una organización puede hacer pequeñas inversiones para experimentar con el nuevo modelo establecido a través de la innovación disruptiva. Utilizar tales enfoques es beneficioso porque la empresa tendría la oportunidad de analizar si aumentar o no sus inversiones en un negocio particular (Watson, 2012). Por ejemplo, si el modelo satisface las necesidades del cliente y ha demostrado ser rentable, entonces, la organización podría aumentar su inversión para llegar a un mercado más grande. En la mayoría de las ocasiones, el negocio puede prosperar sin mayores costos en lo que respecta a la operación del nuevo modelo (Watson, 2012). Por lo tanto, el modelo sería beneficioso tanto para las empresas existentes como para las nuevas. Para la organización existente, sus operaciones comerciales no tienen que ser interferidas porque las inversiones realizadas son pequeñas. La empresa sólo puede aumentar su inversión si establece que el modelo es rentable. Del mismo modo, las nuevas empresas también podrían beneficiarse porque no requerirían grandes capitales para competir con compañías bien establecidas (Watson, 2012). En su lugar, harían pequeñas inversiones para experimentar en empresas no probadas o modelos de negocio dentro del mercado. Por lo tanto, su entrada en el mercado podría no ser inhibida por enormes limitaciones financieras.

La creación de innovaciones disruptivas es importante tanto para los consumidores como para la sostenibilidad de una organización porque promueve la creación de valor y la asequibilidad (Drucker, 2015). Las multinacionales que disfrutaban del éxito en diversos mercados son aquellas que se centran en el valor y la asequibilidad al vender sus productos. Por ejemplo, adaptan sus productos para incluir las

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

13

características menos caras de mayor importancia y eliminar las que son de menor necesidad (Drucker, 2015). En la mayoría de las ocasiones, las empresas que operan a nivel internacional no entienden las necesidades de las poblaciones en ciertos mercados. Como resultado, tratan de vender sus productos a varios mercados sin alterar sus características. En cambio, lo que podrían hacer es vender sus productos en cantidades reducidas con el objetivo de crear accesibilidad. Sin embargo, este método ha demostrado ser ineficaz porque el producto todavía puede contener características innecesarias que lo hacen caro (Drucker, 2015). A través de la innovación disruptiva, los empresarios pueden determinar las características que son necesarias y las que son innecesarias para los consumidores en un mercado en particular (Johnson, 2015). Por esa razón, buscarían formas de satisfacer sus necesidades, sin embargo, a precios asequibles. El mejor enfoque para abordar tales situaciones podría ser eliminando las características que hacen que un producto o servicio sea caro, pero no son necesarios (Johnson, 2015). Por otra parte, el valor se añadiría a los productos si sus características cumplen y satisfacen las diversas necesidades de los consumidores.

### **3. Los inconvenientes de la creación de innovación disruptiva por empresarios**

Después de haber examinado las ventajas de crear innovaciones disruptivas por parte de los empresarios, sería igualmente importante explorar sus desventajas. En consecuencia, sería posible identificar las brechas existentes en la literatura disponible y elegir los lados en relación con este tema.

Según Dyer, Gregersen y Christensen (2011), el conflicto entre las capacidades de un negocio y un nuevo modelo de negocio plantea un gran desafío para los gerentes. Los empresarios podrían tener un dilema cuando en tales situaciones, porque no habría incertidumbre sobre si implementar el modelo creado a través de la innovación disruptiva o para mantener las tradiciones de una organización. Por un lado, la organización debe continuar con sus operaciones asignando recursos a su parte de los mercados para satisfacer a los consumidores e inversionistas, y al mismo tiempo, seguir generando ganancias. Por otro lado, la organización tiene la opción de invertir en la innovación disruptiva. En tales situaciones, si una organización responde a la innovación disruptiva, corre el riesgo de competir contra

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

14

sus propios productos o servicios establecidos. Una empresa podría innovar a un ritmo más rápido en comparación con la tasa de evolución de las necesidades de sus clientes. En consecuencia, la empresa podría terminar produciendo productos o servicios demasiado complicados o sofisticados para sus clientes. Por ejemplo, los consumidores pueden estar acostumbrados a las formas en que la organización lleva a cabo su negocio. Por lo tanto, cambiar las maneras de operar puede causar problemas como dificultad en el ajuste del consumidor. Algunos consumidores podrían no aceptar los nuevos enfoques, especialmente si son leales debido a los existentes. Además, al adoptar innovaciones disruptivas, una organización podría dañar sus relaciones con importantes socios comerciales porque las otras partes podrían no aceptar las nuevas prácticas, o significaría cortar vínculos con ellas. Como consecuencia, la organización podría verse obligada a buscar nuevos socios, lo que podría no ser una tarea sencilla.

Según Kaplan (2012), la innovación disruptiva implica un alto nivel de incertidumbre. Esta incertidumbre es un gran desafío para los ejecutivos de negocios, ya que podrían desconocer el resultado del modelo de negocio que han elegido. En la mayoría de las organizaciones, los ejecutivos suelen subir a través de rangos de gestión. El control y la previsibilidad caracterizan el aumento de las filas de la gerencia, y son a menudo recompensados y altamente valorados en la organización. Por lo tanto, sería difícil subir a través de las filas si uno no exhibe control, así como previsibilidad en su estilo de gestión. Sin embargo, cuando se trata de la innovación disruptiva, los ejecutivos tienen que estar preparados para acontecimientos inesperados en sus organizaciones. Por lo tanto, los que están acostumbrados a la previsibilidad podría tener dificultades para llevar a cabo operaciones cotidianas de negocios. Pueden fallar en la gestión de algunos eventos, lo que podría conducir a un fracaso en el largo plazo. De acuerdo con esta visión, la sostenibilidad de una organización podría verse afectada dado que los eventos inesperados podrían interferir con las operaciones comerciales normales y causar daños irreversibles. Por ejemplo, la creación de nuevos productos y el cambio de las cadenas de suministro podrían terminar siendo ineficaces, mientras que otras organizaciones podrían aprovechar la brecha que deja la empresa en busca de una innovación disruptiva. Además, la innovación disruptiva podría conducir

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

15

a un fracaso inevitable. El proceso es a menudo experimental dado que un modelo de negocio particular puede ser nuevo, que nunca ha sido probado en ninguna parte. Debido a su naturaleza experimental, el proceso podría fallar. En la innovación disruptiva, a diferencia de las operaciones tradicionales, los ejecutivos no tienen control. Por lo tanto, el liderazgo podría tener dificultades para adaptarse a las nuevas prácticas, lo que tendría consecuencias negativas para la organización.

Además, la innovación disruptiva puede ser una amenaza para las organizaciones existentes, especialmente si no se adaptan a los nuevos cambios (Downes, & Nunes, 2014). Mientras que los nuevos participantes en un mercado determinado pueden beneficiarse de la experimentación con un modelo de negocio mediante la introducción de prácticas innovadoras, no se puede decir lo mismo de las empresas existentes. Una organización puede estar atada a sus formas tradicionales de llevar a cabo negocios, lo que genera más beneficios (Downes, & Nunes, 2014). La empresa podría haber establecido una base de clientes y se basa en ella para sus operaciones comerciales. Por lo tanto, si la empresa cambia su modelo de negocio, podría interferir con sus clientes existentes y conducir a futuros problemas de organización. Además, a pesar de que podría crearse una innovación disruptiva, una organización podría no adaptarse a los cambios asociados con ella (Downes, & Nunes, 2014). Por ejemplo, la empresa en cuestión podría temer que el abandono de sus prácticas habituales podría dar lugar a pérdidas. Aunque una organización puede ser lo suficientemente audaz para abandonar su tradición y responder a la innovación disruptiva, el resultado podría ser desventajoso para la empresa (Girotra, & Netessine, 2014). Las nuevas prácticas pueden no satisfacer las necesidades empresariales de una empresa. Así, a pesar de trabajar para otras empresas, el nuevo enfoque no podría beneficiar a una organización debido a la naturaleza de sus operaciones (Girotra, & Netessine, 2014). Los flujos de efectivo podrían verse afectados porque la empresa podría perder algunos de sus clientes y socios comerciales, reduciendo eventualmente los beneficios.

## 4. Discusión

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

16

Habiendo revisado parte de la literatura disponible sobre el tema en la sección anterior, esta parte implicará la discusión de los diversos hallazgos. Los diversos autores han dado sus puntos de vista sobre el tema. Por lo tanto, en la sección de discusión, este estudio tomará partido al desarrollar hipótesis sobre el tema elegido. En esta sección, las hipótesis desarrolladas se denotarán como: H1, H2, H3 y así sucesivamente.

De la revisión de la literatura en la sección anterior, se ha establecido que la creación de innovación disruptiva por los empresarios podría tener algunas desventajas. Por ejemplo, dado que implica experimentar con nuevas prácticas, la innovación disruptiva podría afectar negativamente a un negocio, especialmente si la organización no se adapta al nuevo modelo de negocio. Además, la innovación disruptiva lleva a conflictos entre las capacidades de salida de un negocio y el modelo de negocio recién creado. Los ejecutivos de una organización podrían quedar atrapados entre la continuidad tradicional de la empresa o adoptar innovaciones disruptivas. En algunas ocasiones, un negocio puede tener una estructura bien establecida y otros modos de operación. Por lo tanto, cambiar la forma en que una empresa conduce su negocio podría interferir con las estructuras establecidas, incluyendo la base de clientes existentes y las relaciones con otros socios comerciales. A pesar de que los empresarios no temen riesgos, el nivel de incertidumbre creado por la innovación disruptiva podría superar esas cualidades. Por ejemplo, un negocio podría ser incierto si o no se beneficiaría de usar nuevas prácticas de negocio. Además, la innovación disruptiva puede hacer que el fracaso sea inevitable para una organización. Aunque una empresa podría fallar, los remedios deben estar en su lugar para asegurarse de que el error podría ser rectificado para evitar el fracaso.

A pesar de que tiene algunos contratiempos, la creación de la innovación disruptiva por los empresarios supera sus desventajas. El proceso es beneficioso para las organizaciones de varias maneras. Para empezar, la innovación disruptiva es beneficiosa para las nuevas empresas porque no sólo les da la oportunidad de ofrecer precios más bajos para sus productos, sino también para experimentar con nuevas prácticas en el mercado. Por esta razón, es posible que los nuevos operadores

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

17

no tengan dificultades para operar en nuevos mercados. Tradicionalmente, un nuevo participante podría tener dificultades para penetrar en un mercado, especialmente si hay empresas bien establecidas que lo dominan. Sin embargo, al experimentar con nuevos enfoques y vender productos a precios más bajos, las nuevas empresas se benefician mediante la creación de innovaciones disruptivas. A continuación, aunque las etapas iniciales de la innovación disruptiva podrían no producir un éxito instantáneo, una vez que la organización se adapte a las nuevas prácticas, podría obtener una mayor participación en el mercado. La innovación disruptiva implica el uso de nuevos modelos de negocio para llevar a cabo las operaciones diarias. Nuevas maneras de conducir negocios pueden tener sus desafíos en las primeras etapas porque las organizaciones no están acostumbradas a ellos. Por lo tanto, es importante aplicar paciencia cuando se utilizan nuevos modelos de negocio porque los resultados pueden no ser fácilmente logrados.

Los consumidores son un componente importante de cualquier negocio. Por lo tanto, las empresas no sólo deben esforzarse por satisfacer sus necesidades, sino también tratar de establecer relaciones con ellos. Sin clientes, una empresa no podría tener el propósito de operar. Innovación disruptiva ayuda a las empresas a fortalecer las relaciones con sus clientes, ya que se centra en satisfacer las necesidades de los clientes, poniendo su bienestar en consideración. El proceso hace que los consumidores se sientan valorados, por lo tanto, mejorar sus relaciones con las organizaciones es crucial. Por ejemplo, ayuda a identificar y satisfacer las necesidades no satisfechas de los clientes en un mercado determinado. Los consumidores tendrían buenas relaciones con las organizaciones que consideran su bienestar cuando les venden productos. Por otro lado, los consumidores pueden desarrollar una actitud negativa hacia las organizaciones que sólo se centran en la obtención de ganancias en lugar de en el bienestar de los clientes. A pesar de que la obtención de beneficios podría ser el objetivo principal de las organizaciones, nunca deben olvidar el bienestar de sus clientes porque son quienes impulsan el negocio. Una vez que una organización establece una base de clientes leales, disfrutaría de beneficios a largo plazo porque sería asegurado de los consumidores durante mucho tiempo.

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

18

Al centrarse en las necesidades de los consumidores, una organización también puede desarrollar la lealtad del cliente y, en algunas ocasiones, ampliar su base de clientes. Por ejemplo, aumentar la accesibilidad de un producto o servicio escaso podría expandir la base de clientes de una organización. Más clientes, además de los existentes, tendrían acceso a los productos. Las organizaciones llegarían a mercados inexplorados creando accesibilidad, especialmente en los países en desarrollo donde las poblaciones podrían estar dispersas. A su vez, la organización que se dedica a tales prácticas podría generar más beneficios debido a la ampliación de la base de clientes, así como la lealtad de los consumidores existentes. Aparte de garantizar la accesibilidad de un producto, las empresas pueden promover la accesibilidad mediante el desarrollo de la innovación disruptiva. Si los productos son asequibles para los consumidores, incluso los individuos de bajos ingresos en un mercado en particular podrían acceder a ellos. En algunas ocasiones, los productos pueden ser muy caros, limitando su compra a los altos ingresos. Como resultado, la empresa que vende tales productos tendría acceso limitado al mercado; sólo penetraría en una pequeña parte del mercado potencial. Sin embargo, al crear accesibilidad, una organización puede llegar a un segmento más grande del mercado y mejorar sus ventas. Tradicionalmente, el aumento de las ventas podría estar asociado con mayores ganancias. Por lo tanto, crear asequibilidad no sólo beneficiaría a los consumidores, sino también a la organización mediante la mejora de la generación de beneficios. Por lo tanto, la sostenibilidad de una empresa no se vería afectada negativamente por la creación de innovaciones disruptivas.

Después de haber discutido los diversos hallazgos de la literatura y argumentando que la creación de innovación disruptiva como un modelo de negocio tiene un impacto positivo en la sostenibilidad de una organización, sería crucial establecer varias hipótesis a partir de estos hallazgos. Las siguientes son algunas de las hipótesis que podrían establecerse a partir del tema que se está discutiendo.

*H1: La creación de innovaciones disruptivas por parte de los empresarios como modelo de negocio es beneficiosa para las nuevas empresas en un mercado determinado.* Los nuevos participantes se

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

19

benefician de la introducción de nuevos enfoques comerciales, así como la reducción de sus productos, por lo tanto, es necesario atraer a algunos de los consumidores de las empresas existentes.

*H2: La sostenibilidad de un negocio no se vería afectada si se adapta a los cambios provocados por la creación de innovación disruptiva.* El proceso de innovación disruptiva conduce a un nuevo modelo de negocio, al que una organización tiene que experimentar y adaptarse para que tenga éxito.

*H3: Crear una innovación disruptiva como modelo de negocio ayuda a las organizaciones a fortalecer las relaciones que tienen con sus clientes.* La innovación disruptiva se centra en crear valor para los consumidores mostrando que pone en consideración el bienestar de los clientes. A su vez, los consumidores desarrollan buenas relaciones con las organizaciones que utilizan la innovación disruptiva.

*H4: La innovación disruptiva ayuda a las organizaciones a identificar y satisfacer las necesidades no satisfechas de los clientes en un mercado determinado.* Al involucrarse en la innovación disruptiva, los empresarios desarrollan maneras de satisfacer las necesidades insatisfechas después de realizar la investigación.

*H5: La innovación disruptiva mejora la accesibilidad.* Las empresas pueden llegar a los nuevos consumidores a través de la innovación disruptiva mediante el desarrollo de puntos de acceso o canal para llegar a los consumidores en las poblaciones dispersas.

*H6: La creación de innovaciones disruptivas como modelo de negocio promueve la asequibilidad de los productos.* En la mayoría de las ocasiones, el proceso de innovación disruptiva implica bajar los precios de los servicios o bienes haciéndolos asequibles para la mayoría de los consumidores en un mercado particular, incluyendo individuos de bajos ingresos.

## 5. Recomendaciones

Las secciones anteriores han abordado las implicaciones de los empresarios que crean la innovación disruptiva como un modelo de negocio sobre la sostenibilidad de una organización. Han

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

20

tocado los beneficios, así como los inconvenientes de la utilización de la innovación disruptiva. Por otra parte, la investigación ha establecido que la creación de la innovación disruptiva como un modelo de negocio es beneficioso para una organización de diversas maneras. Las ventajas de adoptar innovaciones disruptivas superan sus inconvenientes. Por esa razón, las empresas deben esforzarse por utilizar a los empresarios para crear innovación disruptiva porque tiene beneficios a largo plazo para una organización. El fracaso de aceptar la innovación disruptiva por obligación podría hacer que algunas empresas obsoletas, especialmente las organizaciones de mayor edad (Bugg-Levine & Emerson, 2011) eclipsen sus prácticas por las nuevas prácticas de negocios de las neo organizaciones, especialmente aquellas que utilizan la innovación disruptiva (Bugg-Levine y Emerson, 2011). Por lo tanto, para evitar quedarse sin negocio, las empresas existentes deben responder a la innovación disruptiva no sólo para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también para asegurar sus propios beneficios a largo plazo.

Aunque la creación de innovación disruptiva puede ser beneficioso para una empresa, no es un éxito garantizado. Otros factores deben ser tomados en consideración si las organizaciones desean beneficiarse de la utilización de la innovación disruptiva. Por ejemplo, tomando las desventajas asociadas con este proceso, es importante que el liderazgo de una organización posea ciertas cualidades para asegurar que tales problemas puedan ser superados. Para empezar, los líderes deben estar dispuestos a trabajar fuera de sus zonas de confort (Ries, 2011). La innovación disruptiva se caracteriza por la incertidumbre; podría o no producir los resultados deseados. Por lo tanto, los ejecutivos deben estar dispuestos a asumir riesgos, dado que la innovación disruptiva tiene varias oportunidades en la medida en que podría representar una amenaza para la existencia a largo plazo de una empresa. Los líderes que trabajan fuera de sus zonas de confort no tienen miedo de probar nuevas ideas o prácticas (Ries, 2011). En consecuencia, podrían llevar a sus equipos y organizaciones a probar nuevas aguas, lo que podría proporcionar muchas oportunidades a sus negocios. Por otro lado, los líderes que trabajan en sus zonas de confort podrían no hacer frente a las presiones de la innovación disruptiva (Ries, 2011). Por ejemplo, la incertidumbre asociada con este proceso podría darles un tiempo

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

21

difícil, especialmente cuando se trata de responder a los cambios. Por lo tanto, para asegurar que los líderes hagan buen uso de la innovación disruptiva, deben tener la capacidad de trabajar más allá de sus zonas de confort habituales.

Además, los líderes deben mostrar paciencia si quieren alcanzar el éxito a través de la innovación disruptiva (Mazzucato, 2014). El proceso de innovación disruptiva requiere tomar pequeños pasos dado que implica experimentar con nuevos modelos de negocio (Keeley, 2013). El empresario debe estar dispuesto a dar pequeños pasos en todo el proceso porque tomar decisiones abruptas podría hacer que el nuevo modelo se vuelva contraproducente (Keeley, 2013). Sin embargo, un líder que ejercita paciencia daría tiempo al modelo, tomando todo con conciencia (Mazzucato, 2014). Por ejemplo, el líder podría experimentar con un pequeño paso y sacar conclusiones al observar el enfoque que utilizaron en cierto proceso. Esto no sólo permitiría al líder entender cómo funciona el enfoque, sino que también les ayudaría a tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo, el empresario tiene que evaluar los recursos a su disposición, así como las capacidades del negocio (Mazzucato, 2014). A partir de entonces, pueden definir las medidas a corto plazo que deben tomar en respuesta a los cambios provocados por la innovación disruptiva. Además, con el tiempo, el empresario podría improvisar para asegurar que el nuevo modelo de negocio responda a las necesidades de la organización (Keeley, 2013). Estas son algunas de las medidas que los empresarios deben tener en cuenta al crear la innovación disruptiva como modelo de negocio.

## **6. Conclusión**

La innovación disruptiva es un componente crucial de los negocios modernos. Las organizaciones que adopten la innovación disruptiva podrían desarrollar una ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado porque el proceso implica el uso de nuevos enfoques para realizar negocios, incluyendo la utilización de productos menos costosos para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, la innovación disruptiva tiene numerosos beneficios cuando se trata de la sostenibilidad de una organización. Por ejemplo, al contratar a empresarios para crear una innovación disruptiva como modelo

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

22

de negocio, una organización podría aumentar la accesibilidad, así como la asequibilidad de un producto o servicio. Dicha accesibilidad ampliaría la base de clientes de una empresa dada, garantizando así su sostenibilidad. La innovación disruptiva también podría mejorar la relación entre una organización y sus clientes. Este proceso implica la creación de valor para los clientes, reduciendo los precios de los productos y mejorando su accesibilidad a ciertos artículos. Como resultado, los clientes sentirían que la empresa en cuestión se preocupa por su bienestar no sólo satisfaciendo sus necesidades, sino también ofreciéndole productos y servicios a precios reducidos. Del mismo modo, la innovación disruptiva ayuda a las empresas a identificar necesidades no satisfechas de los consumidores y satisfacer estas necesidades. A su vez, la empresa disfrutará de beneficios a largo plazo, incluyendo la penetración en nuevos mercados y la adquisición de más clientes, garantizando así su sostenibilidad. Por otro lado, la innovación disruptiva tiene sus desventajas. Por ejemplo, se caracteriza por la incertidumbre y a veces el fracaso puede ser inevitable. Además, los ejecutivos podrían estar en un dilema entre continuar con sus prácticas rentables existentes e invertir en la innovación disruptiva, que trae consigo incertidumbre. Aunque la innovación disruptiva tiene algunos inconvenientes, los beneficios la superan. Por esta razón, las organizaciones deberían adoptar una innovación disruptiva no sólo para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también para seguir siendo competitivas y garantizar su sostenibilidad en los mercados modernos.

## 7. Bibliografía

Afuah, A. (2014). *Business model innovation: Concepts, analysis, and cases*. "Innovación de modelos de negocio: Conceptos, análisis y casos". New York, NY: Routledge.

Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). *Impact investing: Transforming how we make money*

*while making a difference* "Impacto de la inversión: Cómo hacemos dinero mientras marcamos la diferencia". San Francisco: Jossey-Bass.

Chubb, I. (2015). Boosting High-Impact Entrepreneurship in Australia - A role for universities:

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

23

*Spike Innovation*, Pp.1-65.

Downes, L., & Nunes, P. (2014). *Big bang disruption*. "Harvard Business Review.

Drucker, P. F. (2015). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York:

Routledge.

Dyer, J., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the*

*five skills of disruptive innovators*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Eyring, M., Johnson, M.W., & Nair, H. (2011). New Business Models in Emerging Markets:

*Harvard Business Review*. Retrieved from: <<https://hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets>>

Girotra, K., & Netessine, S. (2014). *The risk-driven business model: Four questions that will*

*define your company*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press.

Habtay, S.R., & Holmen, M. (2012). From Disruptive Technology to Disruptive Business Model

Innovation: In Need for an Integrated Conceptual Framework. *Economic and Business Sciences*, Pp.2-35.

Johnson, W. (2015). *Disrupt yourself: Putting the power of disruptive innovation to work*.

Brookline, MA: Bibliomotion, Inc.

Kaplan, S. (2012). Leading Disruptive Innovation: *Ivey Business Journal*. Retrieved from:

<<http://iveybusinessjournal.com/publication/leading-disruptive-innovation/>>

Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken,

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO MODELO EMPRESARIAL

24

N.J: Wiley.

Mazzucato, M. (2014). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*.

New York: Anthem Press.

OECD. (2010). Chapter 5: Social Entrepreneurship and Social Innovation. *Entrepreneurship and Innovation*, Pp.85-215.

Okpara, F. (2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship: *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2).

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Rauch, J. (2015). Disruptive entrepreneurship is transforming U.S. health care: *Center for Effective Public Management*, Pp.1-19.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation: *Long Range Planning*, 43(1):172-194.

Watson, J. (2012). Agent of Change: The Future of Technology Disruption in Business. *Economist Intelligence Unit*. Pp.2-35.

Williams, J.C., Platt, A., & Lee, J. (2015). Disruptive Innovation: New Models of Legal Practice.

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA POR EMPRENDEDORES, COMO

## MODELO EMPRESARIAL

25

*Work Life Law, 2-85.*