

**LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN EL ENTORNO  
DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

***BUSINESS MODELS IN THE ENVIRONMENT  
OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION***

MBA. Mauricio Carballo Quirós  
Doctorando en Ciencias Empresariales. PhD. Candidato  
Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas  
Máster en Administración de empresas con énfasis en Gestión de la Calidad  
emecequ@gmail.com

## Resumen

Carballo Quirós (2020). **Los modelos de negocios en el entorno de la cuarta revolución industrial.** Diversos factores están produciendo cambios sustantivos en la organización del entorno comercial en el que conviven las empresas; aspectos como el desarrollo de la cuarta revolución industrial, que impulsa cambios en el comportamiento de las personas, llevando a las sociedades a introducir con ello, variaciones en la cultura y la forma en que las personas se relacionan y por tanto, modificando los patrones de consumo, los gustos, preferencias, así como canales que se utilizan para interactuar y comunicarse. Por otra parte, el año 2020 trae consigo la pandemia Covid 19 que también introduce fuertes cambios en la manera en que las personas se relacionan con su entorno, alterando definitivamente el quehacer organizacional. Estas variaciones implican que las organizaciones deban llevar a cabo cambios en la forma en que desarrollan sus negocios; este ajuste necesario, implica la introducción categórica de transformaciones o replanteamiento de los modelos de negocios. Sin embargo, llevar a cabo estos ajustes, es sumamente complejo y aún más su implementación. Por esa razón, con el objeto de introducir mecanismos que faciliten el pensamiento estratégico para el diseño de nuevas formas de organizarse para la competencia en el nuevo entorno, se plantea, a partir del análisis de la literatura especializada y basándose también en una investigación más amplia que se encuentra pendiente de publicación, un modelo que facilite el proceso de análisis y diseño de nuevos modelos de negocios para mantener la competitividad y la subsistencia dentro del mercado.

## Palabras claves

*Modelos, Negocios, valor, sistematización, ecosistema.*

## Abstract

Carballo Quirós (2020). **Business models in the environment of the fourth industrial revolution.** Various factors are producing substantive changes in the organization of the commercial environment in which companies coexist; aspects such as the development of the fourth industrial revolution, which promotes changes in people's behavior, leading societies to introduce variations in culture and the way people relate to each other and therefore, modifying the patterns of behavior, consumption, tastes, preferences, as well as channels used to interact and communicate. On the other hand, the year 2020 brings with it the Covid 19 pandemic that also introduces strong changes in the way in which people relate to their environment, definitely altering the organizational work. These variations imply that organizations must carry out changes in the way they conduct their business; This necessary adjustment implies the categorical introduction of transformations or rethinking the business models. However, carrying out these adjustments is extremely complex and even more complex to implement. For that reason, in order to introduce mechanisms that facilitate strategic thinking for the design of new ways of organizing for competition in the new environment, it is proposed, based on the analysis of specialized literature and also based on a broader investigation pending publication, a model that facilitates the process of analysis and design of new business models to maintain competitiveness and survival within the market.

## Keywords:

*Modelos, Negocios, valor, sistematización, ecosistema.*

---

La época actual está demostrando que los cambios del entorno definitivamente marcan la línea entre la oportunidad de sobrevivir de las organizaciones y la desaparición; el éxito de este proceso radica en la capacidad de leer correctamente las variaciones en la sociedad, las personas, la cultura y la economía.

Las organizaciones deben contemplar dos elementos de suma importancia para el buen funcionamiento de los negocios; por una parte, una orientación estratégica que, producto de la lectura del entorno, la entidad formula, diseña, prueba e implanta iniciativas emergentes que fortalezcan la dirección elegida; mientras que por otra, es necesario que el diseño estructural sea suficientemente flexible, de manera que admita e impulse el aprendizaje continuo para entender los constantes cambios del entorno, se ajuste a las nuevas demandas de los clientes y, por tanto, sea capaz de proveer soluciones personalizadas para los clientes.

El planteamiento de Porter (2011) para la creación de clústeres en torno a ciertos sectores o empresas, pueden generar sinergias que le proporcionen a la entidad, a los clientes y a la sociedad, mejores réditos, de manera que el diseño de la estrategia y el diseño organizacional, demanda que exista un elemento que conecte la organización con el medio, sean éstos, clientes, socios, inversionistas y sociedad en general. Este elemento debe ser, en definitiva, el canal que instrumentalice la forma en que todos los componentes se logren comunicar.

Este nivel de integración demanda que la organización sea capaz de asumir un enfoque sistémico con respecto a su diseño y sus operaciones. Por ejemplo, Estévez (2016) citando a Von Bertalanffy, señala que un "sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas" (p.7); es decir, que la capacidad de las organizaciones para subsistir en el entorno actual, implica la correcta sincronización y agregado de diferentes componentes, tanto internos como externos. De manera que la creación de posiciones estratégicas demanda que la organización integre elementos de diferente índole y que, además, tenga la capacidad de hacerlos funcionar correctamente y cumplir el objetivo para el que ha sido creado.

En el ámbito empresarial, el concepto de modelos de negocios, nace cerca de los años cincuenta y ha ido evolucionando con el tiempo, pero es principalmente desde la crisis de las empresas digitales, conocida como la "*crisis de las punto com*", producida a finales del Siglo XX e inicios del Siglo XXI, que toma verdadera importancia el diseño de la forma de competir de las empresas, más allá del esbozo y creación de los productos y servicios.

Es aquí donde los especialistas empiezan a dar relevancia a diferentes elementos en el diseño organizacional bajo un pensamiento sistémico y empiezan a emerger conceptos y procesos clave para el éxito de la implementación estratégica.

## Problema

Lo cierto es que, el nivel de incertidumbre actual, con elementos como el Covid19, la desaparición de empresas, producto del comportamiento de la economía global, la pérdida tan importante de puestos de trabajo; por ejemplo, la noticia “Perú, Costa Rica y Chile, lideran, a nivel mundial, en pérdida de empleo: estudio” sugiere que semanas atrás, el desempleo en Costa Rica llegó al 21% (Anónimo, 2020). Esta dinámica, junto con el desarrollo de la cuarta revolución industrial, implica cambios sustantivos en el comportamiento de la sociedad y del mercado.

Schwab (2016) señala, por ejemplo, que las expectativas del consumidor están cambiando, los efectos de la digitalización, están empujando a las personas a adoptar nuevos modelos de consumo que consecuentemente tienen implicaciones en las empresas. Este cambio implica que, en el proceso de adopción o interpretación de esos nuevos gustos, las empresas, a partir de la tecnología, están tendiendo a perfeccionar la oferta para el público, a partir del análisis de la información que las personas y empresas, se logra conocer, transformando los datos en información valiosa para la toma de decisiones. A su vez, la necesidad de perfección en la entrega de bienes y servicios está demandando que las organizaciones abran sus empresas a otros colaboradores que ayuden con el aporte de otras competencias, a diseñar mejores experiencias para los clientes. Todos estos elementos definitivamente tendrán que modificar los diseños organizacionales para hacerlos verdaderamente digitales. Esto es, en buena medida, la experiencia de la era de los cyberfísicos.

Si bien es cierto que este entorno ofrece una diversidad de situaciones que fragmentan profundamente cualquier percepción que se pueda construir de la actualidad, lo cierto es que el desafío y oportunidades de diseñar los modelos de negocios para procurar la subsistencia en este entorno, puede ser infinitas y el éxito va a depender de la capacidad de las organizaciones para elegir la conformación y organización correcta de esos elementos, de manera que responda a las necesidades del entorno.

Este documento no intenta proponer un modelo concreto, pero si, a partir de una investigación previa del autor de este artículo, un marco de acción que permita orientar la selección de componentes del diseño de una empresa.

---

## Metodología

Esta investigación ha sido establecida sobre una ruta cualitativa secuencial, como se indica en la imagen 1, y pretende retomar un concepto medular en el mundo empresarial, como son los modelos de negocios, pero llevado a una nueva realidad que implica la incidencia que tiene la cuarta revolución industrial sobre estos instrumentos de diseño empresarial. Por esa razón se plantea la pregunta: ¿Qué elementos deben contener los modelos de negocios para incrementar las posibilidades de éxito en la formulación de su modelo en el marco de la cuarta revolución industrial?, que corresponde a la fase 1 del estudio, según la imagen antes indicada.

Seguidamente, para conducir la investigación, tal como se indica en la fase 1 de la imagen 1, se establecen tres unidades de análisis fundamentales para dirigir las pesquisas, sustentadas en el trabajo realizado por Carballo (2020) en su tesis de grado, la cual sugiere tres elementos:

- La arquitectura organizacional
- La creación de valor
- La sistematización de las operaciones

Una vez definidas estas unidades de análisis, esta investigación sustenta su ejecución, tal como se aprecia en la fase 2 de la imagen 1, en el análisis exploratorio y descriptivo; en el caso del primer método, pretende llevar a cabo un análisis exploratorio que para Hernández y Mendoza (2018) se aplica cuando “el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.106), justificando el hecho de que, generalmente los modelos de negocios se han usado para describir estructuras y procesos internos de las organizaciones, pero que, producto de la cuarta revolución industrial, la necesidad de establecer nuevas dinámicas, partiendo de la realidad actual, justifica que sea necesario retomar el concepto desde otra óptica.

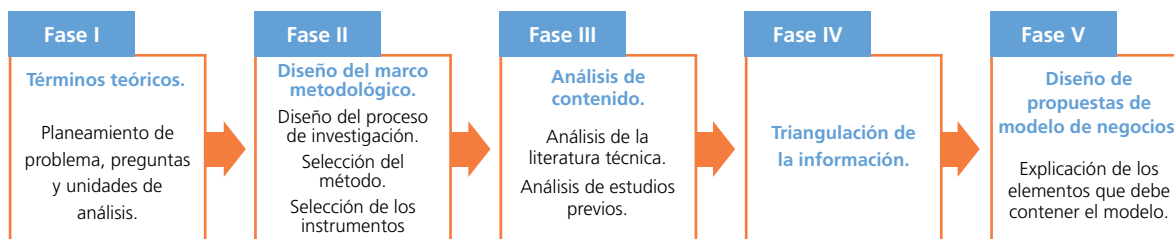
Por su parte, la investigación también se considera descriptiva debido a que, tal como indica Hernández y Mendoza (2018), pretende especificar propiedades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.108), la investigación señala finalmente, una serie de aspectos que deben ser objeto de consideración en el proceso de diseño de modelos de negocios, de manera que entrar en un proceso descriptivo es necesario para procurar el entendimiento de este proceso.

Como instrumento de recolección de datos de esta investigación se establece el análisis de contenido que Berelson (1952, como se citó en Tino, 2013) define este concepto como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido, aunque puede ser utilizada en otros campos como en el análisis cualitativo de variables o en el estudio de la complejidad de un fenómeno entre otros” (p.7). éste análisis proporciona la información resultante del trabajo de campo bibliográfico de este proceso que debe servir para la interpretación y extracción de elementos esenciales que permitan arrojar datos de calidad para la interpretación y entendimiento del problema.

Seguidamente, se lleva a cabo un proceso de triangulación de la información, a partir de las tablas de análisis de contenido, con el fin de empezar el proceso de definir las propiedades del objeto de investigación; en este caso, el modelo de negocios. Esta etapa se cierra con el apoyo de una quinta fase en donde se explican los fenómenos que pertenecen a esta nueva realidad de la gestión y diseño de modelos de negocios, tal como se indica en la imagen 1.

### Imagen 1

Diseño del proceso de investigación



Nota: La imagen representa el proceso de investigación diseñado para definir el problema, selección de las unidades de análisis, selección de los métodos, mecanismos para recolección de información, su análisis y la respuesta a la pregunta central del estudio.

En cuanto a la literatura definida para esta investigación, se debió considerar principalmente el elemento de la temporalidad de los documentos publicados, debido a que, a partir del año 2010 con la formulación de Orterwalder y Pigneur (2014) de su modelo Canvas, la literatura se ha orientado principalmente a reafirmar o introducir modificaciones o explicaciones a partir de esa teoría, por lo que, para alcanzar una mayor objetividad y amplitud conceptual, se debió recurrir a especialistas previos a ese año, los cuales se encuentran en la tabla 1 de este documento. Esta decisión, logra garantizar una mayor diversidad de criterios con respecto a la conceptualización y formulación de modelos de negocios.

## Resultados y discusión

De acuerdo con la revisión bibliográfica, la función de los modelos de negocios, puede perseguir diferentes objetivos o combinaciones de varios de ellos, tal como se muestra en la tabla 1; por una parte, son instrumentos para construir la arquitectura organizacional, a partir de la implementación de la estrategia empresarial; también es responsable por la creación de valor, mediante la comprensión de las expectativas de las partes interesadas y finalmente, provee un enfoque sistémico a la organización, mediante la organización de los componentes empresariales para capturar y entregar valor a las partes interesadas.

Análisis	Autores asociados en el análisis
El Modelo de negocios es el diseño de la <b>arquitectura empresarial</b> para la implementación de la estrategia.	Demil, B., Lecocq, X. (2009)
	Casadesus, R. (2004)
Los modelos de negocios son planes que guían a la organización hacia nuevas formas de entender a los clientes en su propio medio y de esta forma, se logre <b>crear valor</b> para éstos.	Teece, D. (2010)
	Bock, A., George, G. (2017)
	Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014)
	Chesbrough, H. (2006)
Los modelos vistos con un enfoque más integral como un instrumento para crear ecosistemas orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, mediante la <b>sistematización de las operaciones</b> .	Zott, C., Amit, R. (2009)
	Llorens, G. (2010)
	Lamarca, I., Rodríguez, J. (2019)
	Mutis, J., Ricart, J. (2008)
	Lawson, R. (2018)
	Magretta, J. (2002)

Nota: Ordenamiento de los autores por enfoque sobre el concepto de modelos de negocios.

---

En el caso concreto de los autores estudiados, en torno a los temas de arquitectura y propuestas en la tabla 1, destacan Demil y Lecocq (2009) quienes entienden que ésta es un complejo y delicado proceso de ajuste, basado en la organización de recursos estratégicos para construir una estructura que permita generar más y mejores experiencias para los clientes, a la vez que mayores ingresos y niveles de rentabilidad.

La arquitectura debe ordenar los recursos estratégicos de manera que se conviertan en un mecanismo que permita adaptar la organización a los principios que persigue la estrategia, por ejemplo, Levy (2007) indica que “estas actividades tácticas deben establecer como se emplearán los recursos asignados en línea con los propósitos y objetivos estratégicos, para actuar en un teatro de operaciones específico” (p.361).

El punto medular de un modelo está en el diseño de las actividades operativas y el proceso de ajuste constante para la búsqueda de la mejora continua, es decir, el diseño táctico del negocio. Se toma en consideración la necesidad tal como lo indicaran Mintzberg y Quinn (1993), de analizar constantemente el entorno para obtener los recursos estratégicos que le permitan mantener una posición competitiva.

Es decir, los modelos de negocios, implican que, para alcanzar una propuesta de valor que realmente se convierta en una experiencia memorable para el cliente, se requiere de la construcción de una arquitectura que abarque múltiples elementos, tanto internos como externos, de manera que la tradicional arquitectura basada en un organigrama que representa los departamentos y dependencias de una organización, debe ser superada para que los arquitectos organizacionales empiecen a pensar en que la entidad es más que una estructura generalmente piramidal.

El diseño de la gobernanza de la entidad debe garantizar por una parte que, los resultados o productos de cada área de la organización, aporten diferentes tipos de valor para fortalecer la propuesta de negocios que se ofrece a los clientes, pero además debe considerarse que la arquitectura debe abarcar la participación de la red de empresas y organizaciones que colaboran con la empresa en la configuración de soluciones.

Así, por ejemplo, la configuración de la arquitectura debe ocuparse de gestionar una red de empresas y personas colaboradoras que con el aporte de sus competencias principales y que ayuden a mejorar la experiencia del cliente; pero también deben incorporarse los elementos internos, como el uso de la tecnología demanda la configuración de elementos como la seguridad tecnológica para garantizar la confianza de los clientes; el diseño de las operaciones y procesos más eficientes. De igual forma, otras áreas medulares de la organización, como las finanzas que también deben ofrecer respaldo para el diseño de los productos, servicios y experiencias, desde su ámbito, por ejemplo, mejorando la captación de financiamiento para disminuir los costos para la



organización y eventualmente el valor económico para el cliente. De igual forma, el mercadeo organizacional, debe proveer mejores canales de comunicación y gestión de la relación con el cliente.

Como se indica en párrafos anteriores, la clave de la arquitectura está en la facultad de la organización para ordenar los recursos que posee o a los cuales tiene acceso. Esta fortaleza es sin duda la base para que la organización pueda crecer en su capacidad para crear valor para los clientes.

En el caso de los autores que entienden el modelo de negocios como instrumento para la creación de valor, desatacan Osterwalder y Pigneur (2014), así como Chesbrough (2006) quienes probablemente sean dos de los principales exponentes actuales.

Para Osterwalder y Pigneur (2014), el centro del modelo es la propuesta de valor, en torno a la cual, los demás elementos del modelo se organizan. Esta es probablemente la acepción más ampliamente admitida en la actualidad, pesar de dejar de lado la responsabilidad que la organización tiene con el entorno.

Es acá donde los elementos del entorno, comentados en párrafos anteriores, deben ser considerados por las organizaciones para construir en forma colaborativa, mejores propuestas de valor para los clientes. Este aspecto es abordado por Chesbrough (2006) quien desataca principalmente el impacto que tiene en el modelo de la empresa, la posibilidad de integrar otros participantes que, en conjunto con la empresa, puedan crear más valor y más satisfacción para los clientes.

Este elemento puede ser un factor trascendental para la competitividad de las empresas; ninguna organización posee todas las competencias necesarias para la construcción de una oferta de valor completa; siempre existen elementos que escapan del control de las organizaciones, pero que, sin duda, otras las poseen. A modo de ejemplo, quien desea comprar un vehículo, puede visitar una agencia, pero, muy posiblemente, requerirá de los servicios de un banco para obtener los recursos para el financiamiento de la compra. Se confirma así, con un ejemplo tan sencillo, el planteamiento de Chesbrough (2006) en torno a la creación de ecosistemas en torno a la construcción de valor para los clientes.

Bock y George (2017), ponen al cliente en el centro como el principal elemento del diseño de un modelo de negocios. Es decir, la forma de operar de una organización parte del conocimiento de los consumidores, principalmente en el ámbito conductual, por lo que, el análisis de los clientes, con un enfoque conductual y personalizado, es un elemento básico para subsistir en el mercado que define la cuarta revolución industrial.

---

Una vez establecidas las características conductuales de los clientes, la organización empieza a determinar cómo satisfacer, entregar valor y cumplir las promesas hechas a los clientes durante la gestión de negocios. Las empresas deben tener presente que, en el marco de la evolución de los negocios, en el entorno ciberfísico, las necesidades conductuales por satisfacer en las nuevas generaciones, son muy diferentes a las que esperaban generaciones previas.

Este elemento es especialmente importante en el entendido que, tal como indica el artículo “Los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en apenas seis años”, en los próximos años, el 75% de la población económicamente activa serán esas personas que han evolucionado tecnológicamente con el cambio de los tiempos (Anónimo, 16 de agosto de 2019). De esta forma, las empresas deben contemplar en sus modelos de negocios, la tecnología como un elemento básico para la construcción de soluciones para los clientes.

De esta forma, el análisis de las personas, a partir de datos estructurados y no estructurados, mediante el uso de big data, el uso de la inteligencia artificial para pronostica, el uso de soluciones en la nube para mejorar el diseño, acceso a soluciones y disminuir el impacto de las inversiones necesarias en tecnología, pero principalmente, que se considere la movilidad en el diseño para que los bienes, servicios y experiencias, entre otros aspectos, son los elementos básicos que demanda la cuarta revolución industrial para poder crear experiencias memorables para los clientes.

Por su parte, de acuerdo con lo indicado en la tabla 1, la mayoría de los autores concuerdan en que el modelo de negocios es, sobre todo, un instrumento que permite la sistematización de las operaciones del negocio, es decir, la organización y coordinación de acciones y equipos en torno a un objetivo, que debería ser, la entrega de la propuesta de valor para los clientes. Por ejemplo, Lamarca y Rodríguez (2019) lo describen como un mecanismo para encontrar la lógica para crear, distribuir y captar valor, denotando la amplitud de su concepción, así como la necesidad de sistematizar el modelo.

Por su parte, Lawson (2018) lo presenta como un instrumento que, en resumen, también tiene implicaciones en el ámbito social, cultural y económico. Para esta autora, la captura de valor tiene implicaciones en la gestión de su contexto, el éxito del modelo radica en la capacidad de convertir la información emanada por la sociedad y convertirla en información que permita interpretar adecuadamente a las personas y empresas, desde una visión más profunda de ellas que considere aspectos funcionales, emocionales y sociales.

Con este enfoque, es claro que la necesidad de sistematización de las operaciones y la coordinación de acciones, es un elemento que debe ir más allá del ámbito

---

interno; Lawson (2018) amplía esta idea, mostrando que el entorno debe ser parte de la construcción de la realidad de la organización; los elementos del entorno deben determinar hacia donde debe dirigirse la organización y por tanto, no pueden ser vistos los componentes, como entes aislados de la realidad; sino que ese escenario debe ser un agente que amalgame y transforme la empresa para que sea capaz de adaptarse y asegurar con ello, sus subsistencia.

Llorens (2010) concuerda con este enfoque y destaca la importancia de incluir dentro del sistema, a los proveedores, empleados y en general, el medio ambiente. Lo anterior, confirma que el modelo de negocios no es aislado, sino que denota la integración de elementos exógenos en su diseño. Esta visión implica cambios sustanciales en la cultura organizacional para que pueda adaptarse a la nueva realidad y evitar que las personas se vean como entes aislados.

La transformación de la cultura es elemental para la subsistencia, implica cambiar la visión de la organización, ampliándola e incorporando a ella, otros participantes que ayuden a moldear el éxito mutuo mediante la colaboración. La subsistencia se verá profundamente comprometida, en la medida en que las personas y su forma de operar en las organizaciones, los hagan mantenerse aislados del entorno.

Para Auge-Dickhut, Koye y Liebetrau (2016) "La era digital es el factor clave del cambio... los modelos de negocios exitosos serán sistemas de "masa crítica", que tendrán éxito en la investigación de un gran número de usuarios" (p.61). La forma de alcanzar ese volumen de clientes y usuarios, implica necesariamente, aprovechar las oportunidades de la tecnología y los procesos colaborativos señalados en párrafos anteriores, alcanzar nuevos mercados, con nuevos productos y en nuevas industrias, inclusive. La cuarta revolución industrial exige que las organizaciones diseñen y exploten procesos de investigación y desarrollo que produzcan innovaciones en la forma de atender los mercados.

Como indicaban Auge-Dickhut, Koye y Liebetrau (2014), la fuente del éxito está en la masa crítica, que proporciona esa escalabilidad, pero que, además, brinda beneficios para todo el ecosistema, desde el cliente, el socio comercial y la organización. En el caso del cliente, proporciona los satisfactores que busca la persona o empresa, mientras que, en el caso de los socios comerciales, permite alcanzar nuevos mercados que estaban restringidos por la naturaleza del propio negocio; es decir, siguiendo con el ejemplo de la compra del vehículo, la distribuidora de esos bienes, podrá acceder al mercado y clientes del banco si de por medio, existe un convenio de colaboración entre ambas organizaciones. Este tipo de alianzas garantizan más mercado e ingresos, el posicionamiento de la marca, la lealtad y claro está, los beneficios económicos.

Por otra parte, no cabe duda que la pandemia Covid19 trae consigo cambios sustanciales en los patrones de consumo de las personas y en el diseño organizacional de las empresas. Por ejemplo, Samu (2020), en un estudio de mayo anterior, señalaba que algunas categorías de consumo se van a mantener, principalmente aquellas destinadas al consumo básico, pero otras si mostrarán un impacto a la baja. A modo de ejemplo, en la investigación de Carballo (2020) en torno a productos y servicios bancarios, se preguntó a los consumidores del mercado financiero si estarían dispuestas a cambiar sus patrones de consumo de servicios, cambiando el uso de plataformas físicas por plataformas digitales.

La respuesta, tal como lo señala Carballo (2020), “el 43% de las personas de todas las edades, dejarán de visitar lugares de contacto personal y empezarán a usar canales digitales” (p.155). Cabe aclarar que en el caso de los centennials la tasa de cambio es cero porque desde un inicio, previo a la pandemia, no están dispuestos a usar canales físicos para transar en los bancos.

Es evidente entonces, que el entorno empresarial ha cambiado, la conducta y prioridades de las personas ha cambiado y la tecnología está teniendo un impacto transformador en las personas, clientes, colaboradores y demás mercados; de manera que las empresas se ven en la obligación de revisar su diseño, desde su visión, hasta la forma en que realiza sus operaciones más básicas, pues, queda claro que todo el modelo, desde la conceptualización, hasta la definición de espacios físicos, canales y cultura, deben ser objeto de evolución al mismo ritmo que la sociedad.

Claramente, los modelos de negocios deben visibilizar ese replanteamiento de las organizaciones y buscar mecanismos de operación que ayuden a buscar la disminución de los costos de operación y, por otra parte, a formular estrategias que apoyen la escalabilidad de los negocios. Adicionalmente, datos como los señalados en el gráfico anterior, aunado a lo indicado por Samu (2020), permiten entrever que, para evitar la pérdida d clientes derivada de ese cambio en los patrones de consumo, se hace necesario personalizar las demandas de los clientes. Los negocios ya no serán solamente por volumen, sino, basados en la personalización.

## **Conclusiones**

La experiencia del cliente es un factor muy complejo que depende de elementos que solo se encuentran en el interior del consumidor y que generalmente, tal como el ejemplo de la compra del vehículo, la solución o expectativa más alta del cliente, no se encuentran en una sola organización.

La creación de valor debe ser un elemento tripartito que involucre a la empresa, el cliente y los socios comerciales. Es decir, el valor para el cliente se encuentra en función de la experimentación que incluye como parte de él, la adquisición de un bien o servicio. Esto implica que el modelo debe incluir elementos colaborativos, de manera que se logre entender la necesidad de cada socio y cliente y no solamente las expectativas del cliente final.

La adquisición de tecnología, generalmente implica inversiones muy fuertes para las organizaciones, de manera que la recuperación de los recursos, se convierte en un desafío para las empresas; aún más cuando la inclusión de instrumentos aislados no es una solución para el diseño efectivo de modelos de negocios en el entorno actual; se requiere de la integración sistémica de los elementos que sean necesarios de acuerdo con la estrategia organizacional.

La investigación tecnológica, como parte del diseño del modelo, se convierte en un elemento clave para maximizar el uso de la tecnología y procurar un rendimiento saludable sobre las inversiones. Esto implica que la compra de componentes aislados no solucionará la necesidad de construir valor para el cliente, sino que se debe recurrir a estrategias que permitan la ejecución de inversiones programadas.

Finalmente, la correcta lectura del entorno es fundamental para el éxito. Orienta la cultura, las inversiones y el enfoque en el cliente. Este elemento es sin duda, el primer paso para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, si se establecen procesos consistentes y constantes de lectura.

Las organizaciones deben tener importantes niveles de disciplina y respeto por las necesidades de las personas, empresas y socios comerciales. No se trata de explotar a los clientes con productos y servicios, sino de proveer medios para solucionar sus necesidades

## **Recomendaciones**

No existe cambio tecnológico si en el diseño de las estrategias de cambio no se contempla la transformación de las personas, por lo que la estrategia debe contemplar este elemento como centro de acción.

En las personas se encuentra el éxito de los procesos, de manera que lograr comprometer a los colaboradores con el cambio, con la nueva realidad y con los nuevos desafíos, se convierte en un elemento central de la subsistencia organizacional en esta época.

La exponencialidad es un factor clave, por lo que el diseño de los productos o servicios, debe contemplar este análisis. La forma de que la inversión reditúe en la maximización de consumidores a partir de una inversión básica.

La incorporación de las redes de colaboradores son un insumo que, sin duda, ayuda a la organización a apalancar este esfuerzo cuando permite el acceso de la empresa a nuevos mercados que generalmente son muy diferentes de los que se acostumbra atender.

En el marco de la pandemia Covid19, debe profundizarse la investigación de los efectos que ésta tendrá en el diseño negocios y el uso de la tecnología. Actualmente se sabe que habrá cambios en la conducta, pero aún no es posible saber o entender hasta donde llevará esta crisis a la sociedad.

La transformación digital no es una opción, sino, un asunto de supervivencia. Ninguna empresa que no se tome con seriedad los cambios producidos por la cuarta revolución industrial, tendrá opción de triunfar en los próximos años.

Independientemente del mercado, aunque sea en aquellos de productos más básicos, la incorporación de la tecnología mediante el uso de modelos de negocios que le permitan la coordinación eficiente de actividades, se convertirá en un factor clave del éxito.

---

## Bibliografía

- Auge-Dickhut, S. Koye, Bernhard. Liebetrau, Axel. (2016). **Customer value generating in banking**. Springer International Publishing. Switzerland.
- Bock, A. George. G. (2017). **The business model book**. Editorial Pearson. USA.
- Carballo, M. (2020). **Elementos indispensables que debe contener el diseño de modelos de negocios en procesos de transformación digital para la banca (Manuscrito no publicado)**. Escuela de Administración de Empresas. Universidad Fidélitas.
- Casadesus, R. (2004). **Dinámica competitiva y modelos de negocio**. Universia Business Review – Actualidad Económica. Cuarto trimestre 2004.
- Chesbrough, H. (2006). **Open Business Models. How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard Business School Press. Mass. EEUU.
- Demil. B. Lecocq, X. (2009). **Evolución de modelos de negocios: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica**. Universia Business Review. Tercer trimestre 2009. ISSN: 1698-5117.
- Los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en apenas seis años.** (16 de agosto de 2019). Recuperado de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10042193/08/19/Los-millennials-representaran-el-75-de-la-fuerza-laboral-en-apenas-seis-anos.html>.
- Perú, Costa Rica y Chile, lideran, a nivel mundial, en pérdida de empleo: estudio.** (14 de setiembre de 2020). Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Peru-Costa-Rica-y-Chile-lideran-a-nivel-mundial-en-perdida-de-empleo-estudio-20200914-0111.html>.
- Estévez, Z. (2016). **Evaluación del grado de aplicación de la teoría de sistemas en empresas seleccionadas que aplican el perfeccionamiento empresarial**. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista Eumednet. ISSN: 1696-8352. Abril de 2016. Cuba. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/332240730\\_sistemas](https://www.researchgate.net/publication/332240730_sistemas) el 15 de mayo de 2020
- Fasnacht, D. (2018). **Open Innovation Ecosystems. Creating New Value Constellations in the Financial Services**. Springer. Gewerbestrasse. Switzerland.
- Hernández, R. Mendoza, C. (2018). **Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. Mc Graw Hill. Ciudad de México, México.
- Lamarca, I. Rodríguez, J. (2019). **Innovación: Nuevos modelos de negocios basados en las TIC**. FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya.
- Lawson, R (2018). **Modelos de negocios**. Fundación Innovación Bankinter. Recuperado de <https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+Negocio+Disruptivos+Informe+2.pdf/e29a4961-1e52-4cfa-9de5-cc5576fab1d2> el 20 de mayo de 2020.

- 
- Levy, A. (2007). ECP **Estrategia, Cognición y Poder. Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos**. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Llorens, G. (2010). **Una perspectiva al concepto de modelo de negocios**. Université Libre des Sciences del Ëntreprise et des Technologies de Bruxelles.
- Magretta, J. (2002). **Por qué importan los modelos de negocios**. Harvard Business Review. Revista Incae. Vol. XII-Numero 3. Diciembre 2002.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**. Segunda edición. México.
- Mutis, J. Ricart, J. (2008). **Innovación en modelos de negocio: la Base de la Pirámide como cambio de experimentación**. Universia Business Review. Segundo Trimestre. 2008. ISSN: 1698-5117.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2014). **Generación de Modelos de Negocios**. Editorial Deusto. Barcelona. España.
- Porter, Michael. (2011) **La creación de valor compartido**. R1101C-E. Harvard Business Review. Massachusetts, USA.
- Samu, D. (25 de mayo 2020). ey.com. **¿Está la industria preparada para el nuevo consumidor post COVID-19?** Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_es/consumer-products-retail/deconstruyendo-al-consumidor](https://www.ey.com/es_es/consumer-products-retail/deconstruyendo-al-consumidor) el 30 de setiembre de 2020.
- Schwab, C. (2016). **La cuarta revolución industrial**. Editorial Debate. USA
- Teece, D. (2010). **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Elsevier. Long Range Planning 43. (2010) 172-194. Recuperado de <http://www.elsevier.com/locate/lrp> el 15 de febrero de 2020.
- Tino, J. (2013). **El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen**. Núm. 29, enero – junio, 2013 pp. 135 – 173. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55530465007> el 22 de julio de 2020.
- Ulwick, A. (2016). **Jobs to be done: Theory to practice**. Idea Bite Press. United States of America.
- Zott, C. Amit, R. (2009). **Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio**. Universia Business Review, núm. 23, 2009, pp.108-121. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf> el 02 de abril de 2020.