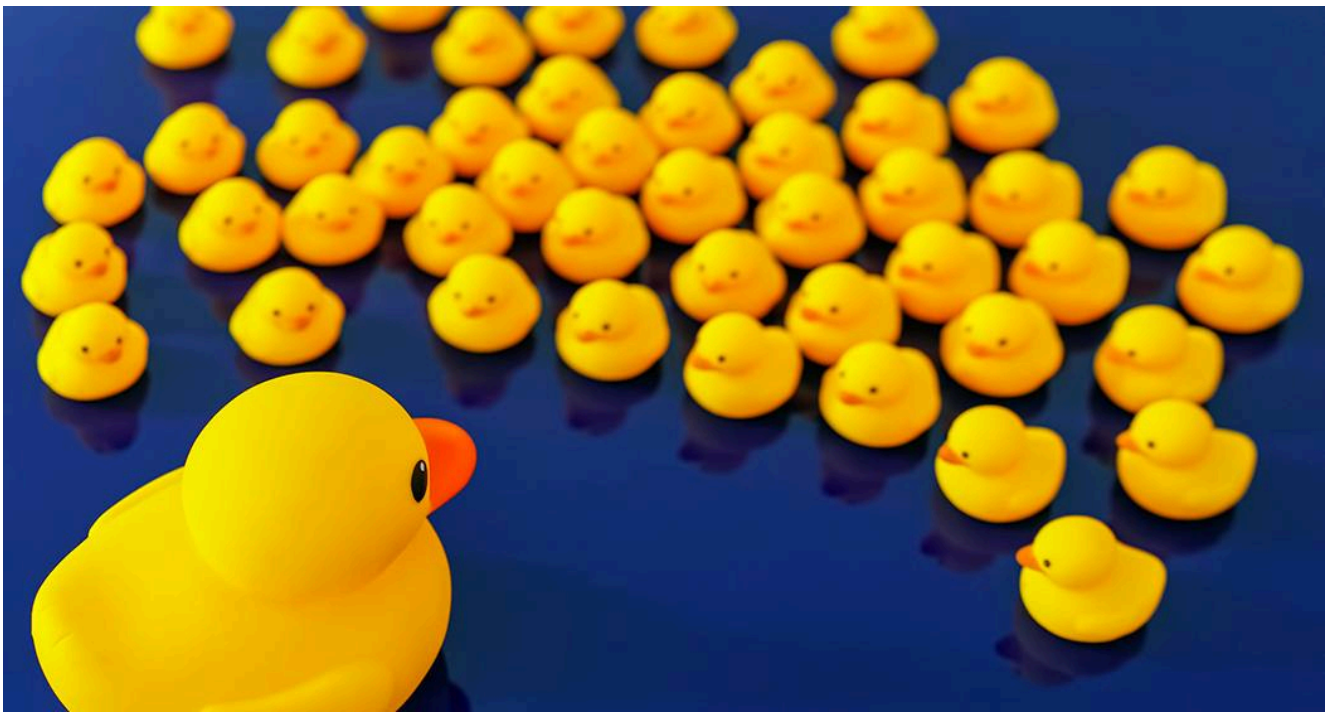
Innovación en el modelo de negocio: cómo dejar de ser Netflix para convertirse en Netflix

Cuando fundas una empresa, dispones de una ventana de oportunidad para inculcar una mentalidad innovadora respecto al modelo de negocio. Aprovéchala.



4 de diciembre de 2020

En 1997, **Netflix** se dedicaba al alquiler de DVD por correo. Hoy es un servicio de *streaming* que, con 167 millones de suscriptores de pago en todo el mundo, ha transformado por completo el consumo de cine y televisión. Y lo ha logrado cambiando su modelo de negocio.

También **Amazon** ha mostrado una gran flexibilidad respecto a su modelo de negocio, ya

©IESE Business School

que primero llevó la venta online a los libros y después lo hizo extensivo a todo lo demás.

La innovación del **modelo de negocio** tiene efectos positivos en el desempeño de las empresas jóvenes, además de permitir la evolución de las establecidas para satisfacer nuevas demandas. Y aunque los factores externos --como las crisis económicas, el cambio en las preferencias de los clientes o las nuevas tecnologías-- pueden forzar a una empresa a innovar su modelo de negocio, no todas reaccionan con la suficiente agilidad. ¿Cuál es la clave para tener una mentalidad innovadora?

El profesor de IESE **Christoph Zott** profundiza en su investigación sobre los modelos de negocio con un artículo publicado en *Academy of Management Journal* junto con **Yuliya Snihu**r, de Toulouse Business School. En él, analizan hasta qué punto una empresa debe su carácter innovador a sus principios fundacionales.

Según su estudio, no se deben subestimar los efectos que tiene el fundador en la probabilidad a largo plazo de que una empresa innove en el modelo de negocio. Esta influencia, que los autores denominan "huella", es un proceso doble e interrelacionado:

- **Huella estructural.** Las creencias, experiencia y prácticas del fundador afectan directamente al modo en que se establece el modelo de negocio de la empresa y hasta qué punto es innovador.
- **Huella cognitiva.** Es la influencia del fundador en su equipo. En las empresas jóvenes, los equipos asimilan --y consolidan-- la actitud y las prácticas del fundador, sobre todo en lo referente a la innovación de modelos de negocio.

Es conocida la influencia formativa de los fundadores en la cultura de sus empresas, pero el estudio va más allá al mostrar el vínculo entre la huella estructural y la cognitiva, un nexo que permite a los miembros del equipo institucionalizar las prácticas del fundador. "En uno de nuestros casos, el fundador había dejado la empresa en 2014, pero los empleados seguían recordándole en 2017, cuando les entrevistamos. Comentaban lo mucho que valoraban y habían hecho suyas las nuevas prácticas de innovación asociadas a su legado" explican los autores.

Buenas prácticas para actualizar el modelo de negocio

Está claro que los fundadores y el equipo que eligen son fundamentales, ¿pero cuáles son las

©IESE Business School

mejores prácticas para inculcar la innovación en las empresas jóvenes?

Christoph Zott y Yuliya Snihur eligieron para su estudio seis empresas jóvenes, tres con un nivel alto de innovación del modelo de negocio y otras tres que no. Fruto de su investigación, han identificado tres prácticas de los fundadores especialmente relevantes para predecir un nivel elevado de innovación del modelo de negocio en las empresas:

- **Analizar qué hacen en otros sectores.** Buscar nuevas ideas de modelo de negocio en otros sectores es más transformador que limitarse a copiar a las de empresas de su sector.
- **Pensar en sistemas complejos.** Permite comprender, de forma excepcional y detallada, la estructura y el funcionamiento de su sector. En cambio, centrarse en los asuntos cor
  porativos internos, como el control de costes y la eficiencia operativa, obstruye la creatividad.
- **Centralizar la toma de decisiones.** Aunque otros estudios muestran que la diversidad de los equipos directivos es importante para la innovación, Zott y Snihur han observado que, cuando la última palabra la tiene el fundador, se desarrollan más ideas innovadoras.

Cómo establecer una cultura de innovación del modelo de negocio

Según la investigación, la clave es que el **fundador** promueva una cultura abierta a la innovación en otros sectores desde el principio y sea un líder fuerte dispuesto a asumir riesgos.

¿Qué sucede si el fundador abandona la empresa? Su mentalidad innovadora puede persistir gracias a la **huella cognitiva**, que queda gracias a la mentoría y el afán de imitación por la noción de que el fundador es un líder inspirador y un ejemplo a seguir.

Puede sorprender leer que la **diversidad** de los equipos no es necesariamente la mejor manera de innovar cuando la toma de decisiones es compartida. Pero lo cierto es que, aunque las seis empresas del estudio tenían equipos diversos, fueron aquellas con un **liderazgo más fuerte e independiente** las que más innovaron su modelo de negocio.

En resumen, gracias a la huella estructural y la huella cognitiva, los miembros de las

©IESE Business School

empresas jóvenes pueden interiorizar los valores, la actitud y las prácticas que conducen a una **mentalidad innovadora**. Los fundadores tienen una ventana de oportunidad para crear el tipo de cultura que, con algo de suerte, trabajo duro y perseverancia, podría convertir su empresa en la nueva **Netflix**.

Sobre la investigación

Zott y Snihur han estudiado la evolución de los modelos de negocio de seis empresas desde su fundación en 2008 o 2009 hasta 2017. Para ello, han contado con el apoyo económico del **Gobierno español** (ECO2012-38131).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School