Cuando los valores personales impulsan la innovación

La innovación no solo nace del análisis de mercado y las necesidades del cliente. El caso de Magnum Photos demuestra que los valores pueden ser un motor aún más poderoso.



1 de enero de 2026

Por Anastasia Sergeeva y Christoph Zott

©IESE Business School

Después de documentar las brutalidades de la Segunda Guerra Mundial, el fotoperiodista Robert Capa −conocido por sus impactantes imágenes del desembarco en la playa Omaha el Día D− se negó a regresar a un sistema que reducía a los fotógrafos a simples engranajes de la maquinaria informativa. Los contratos que las revistas ofrecían a los fotoperiodistas apenas les daban control sobre sus instantáneas, distribución, precios o créditos. Los equipos editoriales alteraban o recortaban su trabajo sin su consentimiento.

Capa, junto con otros fotógrafos como Henri Cartier-Bresson, George Rodger y David "Chim" Seymour, fundó Magnum Photos en 1947 para cambiar esta forma de trabajar. Crearon una cooperativa sobre un principio claro: las obras creativas pertenecen a su creador. Esto dio a los fotógrafos el derecho a contar sus historias y controlar cómo llegaban al público.

Estos valores tan arraigados –libertad creativa, integridad profesional e independencia– dieron lugar a un nuevo modelo de negocio que en su momento se tildó de revolucionario. Pero ¿qué nos enseña este caso sobre la capacidad de diseñar modelos de negocio innovadores (BMI, por sus siglas en inglés) inspirados en los valores de sus fundadores, especialmente en condiciones de incertidumbre?

Integridad creativa y ejecución empresarial en armonía

La innovación requiere inteligencia de mercado y del cliente para reconocer y aprovechar oportunidades sin explotar. Pero también depende de las convicciones de los fundadores. Los valores que un emprendedor defiende acaban siendo el ADN de su empresa: determinan su estructura, decisiones y rumbo estratégico a largo plazo.

En Magnum, ciertas tareas las realiza la misma persona o equipo. No por capricho, sino porque permitir que otros las ejecuten comprometería lo esencial: la integridad profesional, la independencia y la libertad creativa. Para los fundadores, esos tres valores eran innegociables.

Esta mentalidad influye en cómo se organiza el trabajo, se toman las decisiones y se desarrolla la innovación. Sin ella, las tareas se vuelven transaccionales y se pierden oportunidades significativas de innovación.

La estructura cooperativa de Magnum no fue una coincidencia, sino una manifestación de la lógica de valor distintiva de los fundadores. Crear un modelo en el que los fotógrafos fueran

©IESE Business School

propietarios de sus obras no era algo que el mercado buscara ni que los consumidores demandaran. Básicamente, rompieron con el *statu quo*. Los miembros de Magnum mantuvieron los derechos de autor, la autoridad editorial y el control sobre la distribución de su trabajo, lo que les garantizaba autonomía creativa. Las licencias, las ventas y las exposiciones permitieron la sostenibilidad financiera. Este modelo de negocio sirvió de precedente para que generaciones posteriores de artistas creativos pudieran tener el control de su trabajo. El cambio demuestra que existen caminos alternativos hacia la sostenibilidad financiera basados en los valores, no solo en la racionalidad económica tradicional (o un análisis puro de costo-beneficio).

De Magnum a Taylor Swift

Hoy encontramos ejemplos que toman el testigo de los creadores de Magnum en diversos sectores. Solo hace falta mirar lo que hacen Taylor Swift o los innovadores de Silicon Valley.

Tras negarle la posibilidad de poseer sus primeras grabaciones maestras, Taylor Swift regrabó sus álbumes para crear nuevas versiones completamente de su propiedad. Esta decisión le permitió redirigir sus ingresos hacia sí misma, devaluar los álbumes originales y convertir un vacío legal en un movimiento impulsado por sus seguidores. No solo amplió su ecosistema comercial; también reequilibró la dinámica de poder entre artistas y discográficas. Su enfoque es hoy un modelo emblemático de propiedad creativa y disrupción industrial.

De manera similar, plataformas como Kickstarter y Patreon eliminan a los intermediarios tradicionales al permitir que los seguidores financien directamente a sus creadores favoritos. Estos modelos permiten que los artistas e inventores sean dueños de sus creaciones mientras otorgan a las audiencias un papel activo en su éxito, ya actúan como como partes interesadas. Este cambio ha generado una ola de trabajo creativo independiente que antes requería aprobación institucional y capital.

En el sector tecnológico, los innovadores de Silicon Valley cambiaron las reglas del capital riesgo para hacerlo más accesible, transparente y cercano a los emprendedores. La aceleradora de *startups* Y Combinator contribuyó a democratizar el capital semilla y la mentoría, mientras que AngelList abrió la inversión en etapas iniciales a través de sindicatos en línea. En conjunto, estos cambios facilitaron el acceso a la financiación, empoderaron a los fundadores y reemplazaron a los intermediarios ocultos por sistemas más abiertos basadas en la comunidad.

©IESE Business School

El patrón es el mismo: cuando los sistemas establecidos chocan con los valores de los creadores o fundadores, estos construyen nuevas estructuras donde incentivos, propiedad y comunidad van de la mano. Se trata de un ajuste que abre la puerta a potentes innovaciones en los modelos de negocio.

Claves para innovar con éxito partiendo de los valores propios

He aquí algunos principios generales que extraemos del caso de Magnum y de otros ejemplos similares para innovar en entornos empresariales inciertos:

- **Actúa y sé dueño de tus creaciones.** Los fundadores y creadores se niegan a aceptar las limitaciones de los paradigmas vigentes. Desafían el pensamiento establecido sobre propiedad, equidad, poder de decisión y control.
- **Haz cambios estructurales más allá del producto.** Innovar no trata solo de inventar y lanzar un nuevo producto, sino también de cómo se organizan las actividades en un sistema. Reestructurar la propiedad y la distribución abre nuevos flujos de ingresos.
- **Apóyate en la comunidad como amplificador.** Los seguidores, las redes de inversores o los miembros de una cooperativa se convierten en partes interesadas que propician beneficios económicos y amplifican el alcance y el impacto social. Esto aumenta el valor total que genera el modelo de negocio.
- **Alinea tus valores para ganar ventaja competitiva.** Los modelos de negocio mencionados tuvieron éxito porque, al margen de la eficiencia del mercado, reflejaban los valores de los creadores, lo que a su vez les ayudó a atraer el mejor talento. La insistencia de Magnum en la integridad artística refleja cómo otras empresas –caso de Patagonia o Ben & Jerry's (ahora parte de Magnum tras su escisión de Unilever)– incorporan valores éticos en sus modelos de negocio o los hacen más sostenibles, lo que les aporta mayor ventaja competitiva. Alinear las prácticas empresariales con los valores personales u organizacionales crea una diferenciación que la eficiencia del mercado o la innovación de productos por sí solas no pueden proporcionar.
- **Crea un efecto dominó en la industria.** Un modelo de negocio innovador que funciona inspira imitadores. Estos desafían aún más a los intermediarios tradicionales y obligan a las empresas establecidas a reconsiderar las reglas del juego. Pero moverte primero y marcar el precedente te permite remodelar toda una

©IESE Business School

industria a tu favor. Eso hizo Magnum.

+INFO: "How founders' values enable business model innovation in new ventures: the case of Magnum Photos", de Anastasia Sergeeva y Christoph Zott. *Strategic Management Journal* (2025).

Este artículo forma parte de la revista IESE Business School Insight núm. 171 (enero-abril 2026). DOI: 10.15581/002.79790

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Lo que tu modelo de negocio puede aprender de las startups y viceversa

Lidera el emprendimiento para un futuro mejor

Un mundo en reconstrucción. Cómo innovar en el modelo de negocio para salir de la crisis

Decisiones con ritmo: lecciones de Taylor Swift sobre estrategia competitiva



Christoph Zott

Profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Su investigación se centra en la innovación de los modelos de negocio, el liderazgo empresarial y la estrategia para la innovación. Figura entre los profesores del IESE incluidos en la lista de la Universidad de Stanford que reconoce al 2% de los investigadores más influyentes del mundo.
ORCID: 0000-0002-6125-3023



Anastasia Sergeeva

Profesora de Emprendimiento e Innovación en la Universidad de Bath. Su investigación se centra en la comprensión interpretativa del razonamiento emprendedor y los aspectos cargados de valores en la innovación y la organización. Obtuvo su doctorado en el IESE.

©IESE Business School