

Marc Randolph

ESO NUNCA FUNCIONARÁ: el nacimiento de Netflix y el poder de las grandes ideas

Traducción de Anna Valor

352 páginas, editorial PLANETA

Año de publicación: 2019

ISBN: 978-84-08-21433-5

Netflix es actualmente sinónimo de vídeo *streaming*, según Wikipedia cuenta con más de 223 millones de suscriptores globalmente (con excepción de China continental, Rusia, Siria y Corea del Norte, lugares donde no se brinda el servicio). Es pues una empresa de alcance mundial con más de doce mil empleados y activos valorizados en más de 44,000 millones de dólares americanos.

¿Cómo es que esta empresa global ha llegado al primer lugar y a ser sinónimo de entretenimiento y visualización de vídeos en línea? Para comprender su estado actual y proyecciones futuras es necesario volver en el tiempo a inicios de 1997 con la ayuda del libro *Eso nunca funcionará* de Marc Randolph, cofundador de Netflix junto con Reed Hastings. La obra de Randolph es un libro de memorias que reconstruye y recrea los acontecimientos que inician Netflix en 1997, hasta que la empresa cotiza en la bolsa de valores en mayo de 2002.

En principio, es importante señalar el escenario donde se desenvuelve la historia. Se trata del estado de California y más precisamente el Valle del Silicio (Silicon Valley), espacio geográfico con alta densidad de empresas relacionadas con la informática y la computación. En este lugar, pródigo en recursos y capital humano para la formación de empresas relacionadas con la tecnología informática y la internet, que Netflix inicia sus operaciones. Por lo que respecta a la red de redes y el desarrollo informático, en aquella época (1997) no existía internet de alta velocidad, ni tampoco “la nube”, ni empresas que se dedicaran a brindar diseño web. El autor cuenta que había que desarrollar el código paso a paso para lograr diseñar la página web de una empresa pues se carecía de plantillas o servicios que se ofrecieran a hacerlo.

En ese espacio (California, Silicon Valley) y contexto temporal (1997) empieza la gestación de Netflix de la mano de Randolph y de su socio capitalista Reed Hastings, quien acababa de vender Pure Atria, empresa dedicada al desarrollo de software, y en la cual el otro ocupaba la vicepresidencia de marketing corporativo.

El autor confiesa que la gestación de Netflix no fue una epifanía semejante a la de la manzana de Newton. Por el contrario, fue un proceso de semanas y meses en que él, junto con Hastings, y un puñado reducido de amigos entusiastas discutieron diversos productos y servicios que se podrían vender por medio del comercio electrónico. La única idea fija que Randolph albergaba era fundar su propia empresa y que esta se desarrollara por medio del comercio electrónico, es decir, “monetizar internet”. Él quería imitar a Amazon que, sin contar con librerías físicas, ganaba dinero con la venta de libros por internet. En ese sentido, es que empieza un proceso de búsqueda de ideas, por ejemplo, cita entre sus planes la venta de comida para mascotas o bates de béisbol o tablas de surf... todas ellas descartadas. Finalmente, encontraron una propuesta que quizá podía ser rentable: el alquiler de películas en cintas VHS, como los videoclubes, pero empleando el comercio electrónico. Al compartir esta idea con su esposa, Lorraine, ella replica que eso nunca funcionará pues las cintas VHS ocupan demasiado espacio y peso, y en consecuencia su costo para enviarlas por correo postal es considerable. Además, por su volumen era probable que se estropearan en el camino. Por último, nada garantizaría que los clientes devolvieran las cintas. Randolph coincide con ella y añade que el precio de las cintas VHS (alrededor de 80 dólares) también era un factor por considerar. En cambio, los videoclubes ganaban dinero al alquilar la misma cinta VHS varias veces al mes con un plazo de devolución de un día, tras el cual el cliente era multado. Por otro lado, los videoclubes no gastaban en sobres de envío ni en correo postal ni en esperar que el cliente devolviera la cinta por este medio. Antes de descartar también este proyecto, Randolph lo comparte con Hastings quien le propone un cambio fundamental: el alquiler de películas en videodiscos (DVD). Hastings era un apasionado de la tecnología e intuía que el videodisco DVD reemplazaría a las cintas VHS como soporte para la venta y alquiler de películas de cine, documentales, etc. Si bien eran significativamente más ligeros y pequeños que las cintas VHS, para inicios de 1997, los DVD eran un producto prácticamente solo conocido en Japón, e ignoto en los Estados Unidos salvo para los aficionados a la tecnología. Solo en marzo de 1997, aparecen a la venta los primeros reproductores de DVD para el mercado estadounidense. Sin embargo, se estimaba que los grandes estudios de cine se preparaban para vender DVD a 20 dólares, precio similar a los discos compactos (CD) de música. La intención era que el consumidor los coleccionase en vez de repetir la experiencia de las cintas VHS. ¿Qué había ocurrido con las cintas VHS? Según el autor, gracias a la Doctrina de la Primera Venta, los videoclubes podían alquilar las cintas VHS y los estudios percibieron que ese alquiler evitaría que el consumidor final coleccionara películas en dicho formato. En consecuencia, elevaron los precios de las cintas (a 80 dólares) para que a los videoclubes se les hiciera menos rentable el alquiler, pero a la vez este incremento en el precio de las cintas hizo que los consumidores finales evitaran comprarlos. Así, esta medida

fue paradójica pues reforzó el alquiler de cintas en vez de la compra. Con la llegada de los DVD, los estudios no deseaban repetir la experiencia y se proponían eliminar o reducir el papel del intermediario al hacer llegar al consumidor final los DVD a un precio accesible similar a los discos de música.

Randolph y Hastings al percatarse de que los estudios introducirían al mercado estadounidense los DVD a un precio unitario similar a los CD de música, se propusieron almacenar todos los DVD que se estaban produciendo en Estados Unidos, con excepción del cine para adultos. Randolph señala que no había más de 125 títulos disponibles en DVD. Así, había esperanza de que el plan funcionase, ambos socios experimentaron preparando un sobre con un CD de música y lo enviaron, vía correo postal, al domicilio de este último. El disco había llegado intacto y a un precio y plazo razonables. Todo parecía indicar que el plan podría funcionar. Intuían también que el futuro próximo era el reemplazo de las cintas VHS por los DVD para el consumo masivo. Por otro lado, los videoclubes no tenían en sus planes cercanos vender o alquilar DVD pues consideraban que no había demanda por parte del público por este formato. Y es que, como se ha dicho, solo en marzo de 1997 aparecen a la venta los primeros reproductores de DVD para el mercado estadounidense. Pero ambos socios presentían que el DVD sería un producto masivo tarde o temprano. Y su plan era montar un videoclub en línea para que el consumidor pudiera alquilarlos o comprarlos. Su inspiración era Jeff Bezos de la firma Amazon que estaba haciendo dinero con la venta de libros por medio de internet. En este punto, Randolph es enfático en señalar que lo más importante es la idea, si esta es mala no va a convertirse en buena por mucha atención que se le dé a los detalles. También sostiene que le sirvió mucho conversar y comentar su idea con otras amistades sin temor a compartir información. Reconoce que mientras más conversaba con otros sobre sus planes, más se perfeccionaba la idea y hacía que hubiera más interesados en integrarse al proyecto.

La búsqueda de financiación

Marc Randolph sostiene que el principio más importante a la hora de crear una empresa es OPM (Other People Money) pues si se va a invertir el tiempo y trabajo en el proyecto, es preferible que otras personas suministren el dinero. Agrega que los beneficios de buscar dinero de posibles inversionistas es que uno afina la idea del negocio y pone los pies en la tierra. Además, aunque no se obtenga el dinero, esos contactos pueden servir para próximas rondas de financiamiento.

Randolph y Hastings requerían alquilar una oficina, comprar muebles, computadoras y cientos de metros de cable ethernet. Y lo más importante, convencer a personas talentosas

para que aceptaran trabajar en la empresa por un salario menos atractivo que el del mercado con la esperanza de que la idea pudiera fructificar y convertir a la empresa en altamente rentable. Necesitaban talento para el diseño de la web, medir el tráfico de usuarios y la preventa. Randolph y Hastings estimaban que necesitaban dos millones de dólares para empezar. Todo lo anterior puede convertirse en un círculo vicioso pues se necesita dinero para demostrar a los posibles inversionistas que la idea funciona pero a la vez estos inversionistas no proporcionarían dinero sin pruebas de que la idea funciona. Como se dijo arriba, Hastings había vendido su empresa Pure Atria gracias a eso se comprometió con Randolph a financiar 1 900 000 dólares. A cambio, Hastings recibiría el 50% de la participación de la empresa. Como había 100 000 dólares por cubrir, ambos inician reuniones con potenciales inversionistas. El primero fue Alexander Balkanski, dueño de una empresa de programación para la compresión de vídeo y la digitalización. Balkanski rechazó invertir un dólar en el proyecto pues consideraba que solo era cuestión de tiempo para que los consumidores descargasen películas de internet o las vieran en línea. Esta negativa preocupó a ambos socios quienes se preguntaron si Balkanski tenía razón. Randolph responde que si bien las predicciones de Balkanski eran muy inquietantes con respecto a su idea de negocio, había un plazo temporal importante para ejecutar la idea. Se sabía que los estudios de cine estaban por apostar por el formato DVD en detrimento del VHS. Además, las descargas en línea de archivos ilegales aterraba a los ejecutivos de los estudios pues no deseaban que se repitiera la experiencia de lo ocurrido con la industria musical y los programas como Napster. Por otro lado, en gran parte de los Estados Unidos no había internet de alta velocidad y en consecuencia la descarga de archivos podía demorar días. Por último, aún contando con el archivo descargado ¿cómo se podría exhibir en la pantalla de un televisor? Aún faltaba tiempo para la fusión de la internet y los televisores. El rechazo de Balkanski a invertir, obligaba a los socios a buscar otros inversionistas y estos fueron Steve Kahn, antiguo jefe de Randolph, y la madre de nuestro autor.

Con dos millones de dólares en el banco

Para fines de 1997, con el dinero de Hastings, el socio capitalista principal, más los aportes de Steve Kahn y la madre del autor, se requiere tomar decisiones del día a día, desde qué oficina alquilar, mobiliario, computadores, cables, etc. Hasta tomar atención del servicio de personal para la limpieza y la organización administrativa de la oficina. Como se mencionó, no existían empresas dedicadas al diseño web ni la Nube ni la internet de alta velocidad. Había que crear el código paso a paso. Las tres principales preocupaciones de Randolph eran: la formación de una colección de DVD que fuera lo más completa posible, el diseño

del sobre para los envíos y devoluciones de los discos por medio del correo postal, y la creación de la web y la base de datos.

En cuanto a la formación de la colección más completa de DVD, Randolph contaba con Mitch Lowe, empresario y dueño de siete videoclubes, a quien había conocido en el congreso anual de la VSDA (Video Software Dealers Association) realizado en Las Vegas en junio de 1997. Lowe había acordado ayudar a Randolph en la tarea de la formación de la colección en un momento en que no había un algoritmo que proporcionará los títulos que tendrían mayor demanda en el público consumidor. En aquel entonces, había alrededor de 300 títulos en DVD disponibles para el mercado estadounidense, cifra que llegó a 800 títulos cuando Netflix presenta su web al público en abril de 1998.

Respecto al sobre o empaque, este debía ser resistente, reutilizable, pequeño y ligero. Tendría que ser perfecto porque era el primer contacto físico de la empresa con los clientes. Si los discos DVD llegaban rotos o dañados, la empresa estaba acabada. Randolph cuenta que se emplearon cientos de horas en el diseño y selección de los materiales para la elaboración del sobre ideal.

Por lo que se refiere a la web y base de datos, el autor recuerda que debieron comprar sus propios servidores y cientos de metros de cableado. Se quería ofrecer al cliente la posibilidad de encontrar exactamente lo que buscaba y en consecuencia existía una gran cantidad de información por introducir en la base de datos (actores, productores, fechas de estreno, género, etc.)

La cultura de trabajo de la nueva empresa

Se contaba con oficina, una web que funcionaba y hasta la fecha de lanzamiento: 10 de marzo de 1998, pero no el nombre de la empresa. Debía ser uno que fuera fácil de memorizar por el público y de una o dos sílabas. Escogieron Netflix aunque, recuerda Randolph, por poco escogen Cinemacenter.

Randolph entendía la cultura empresarial de Netflix como una oportunidad para partir de cero. La idea era contar con personas creativas y brillantes a quienes no se les exigía ni horario fijo, ni códigos de vestimenta ni tampoco asistir a la oficina si podían trabajar desde sus domicilios u otros lugares. Randolph consideraba muy importante que a todos los empleados se les tratara como adultos con una misión en la que creer y problemas por resolver. En esta primera etapa todos se conocían (no eran más de veinte empleados), y las discusiones eran espontáneas e incluso acaloradas, en las que las ideas eran más

importantes que la cadena de mando, y en las que la dedicación y creatividad eran más relevantes que el código de vestimenta. Randolph concebía al líder como aquel que propone el rumbo y no cómo llegar al lugar, pues si se cuenta con personas brillantes y creativas sabrán cómo llegar y así se genera una cultura de libertad y responsabilidad.

El lanzamiento: 14 de abril de 1998

Para el autor el día de salida a la web ya no cabía trabajo predictivo ni anticipatorio solo reactivo. Se contaba con 925 títulos en DVD que era todo lo disponible para el mercado estadounidense de la época salvo el cine para adultos. Con esa cifra, se esperaba que los clientes estuvieran dispuestos a rentar o comprar los videodiscos brindando el número de su tarjeta de crédito y dirección postal. La respuesta rebasó las expectativas. Esperaban entre quince a veinte clientes ese día pero recibieron 137 pedidos y quizá hubieran sido más si no se hubiese “caído” la web debido al tráfico. Pese a ello, sostiene Randolph, el balance fue positivo. Había clientes interesados en Netflix.

Los primeros meses de Netflix: mucha compra poco alquiler

Para junio de 1998, la gran mayoría de clientes de Netflix están dispuestos a pagar 25 dólares por comprar un videodisco, pero casi nadie quiere alquilar un DVD por 4 dólares. La empresa estaba ganando dinero por la venta pero solo se puede vender una vez un producto. El margen de ganancia en alquilar DVD es mucho mayor pues se puede alquilar un videodisco varias veces y Netflix era la única empresa que ofrecía este servicio por la web. Además, era solo cuestión de tiempo para que otras empresas como Amazon, Borders o Walmart incursionaran en la venta de DVD en línea. Y cuando llegase este momento, la rentabilidad de Netflix sería muy reducida. Es entonces que Randolph se preguntaba cómo hacer para que los clientes alquilaran videodiscos cuando el reproductor para verlos costaba 1200 dólares. Decidido a lograr acuerdos con los principales fabricantes de reproductores DVD para el mercado americano, en enero de 1999 Randolph decide visitarlos y aprovecha la feria anual Consumer Electronic Show de Las Vegas. En este evento Randolph pudo entrevistarse con representantes de Sony, Toshiba y Panasonic para plantearles algún tipo de acuerdo que beneficiara a ambas partes. Claro está que Netflix era una hormiga frente a inmensos elefantes, pero la empresa poseía algo que les podía interesar a estos gigantes de la electrónica: los DVD. Si se llegaba a acuerdos, era posible que cada consumidor estadounidense gastara 1200 dólares en un reproductor de DVD pues tenía a mano películas y programas en este soporte. Y resultó. El primer acuerdo fue con Toshiba. Así en cada reproductor Toshiba que se exhibiera en las tiendas, se iba a incluir un pequeño folleto promocional de Netflix que permitía al consumidor que adquiría el

reproductor, alquilar tres DVD libres de costo. De este modo, Toshiba lograba entusiasmar a los consumidores indecisos en comprar su reproductor y Netflix ganaba potenciales clientes.

Sin embargo, pese al acuerdo con Toshiba y a uno posterior con Sony, la joven Netflix no ganaba dinero. Es decir, se recibía dinero producto de la venta de videodiscos pero los gastos eran muy altos: la compra de miles de DVD, los estuches o sobres para el envío de los videodiscos por correo postal, los gastos de este correo y el mantenimiento de las promociones acordadas con los fabricantes de reproductores. En esta coyuntura, Hastings recibe una llamada de los principales ejecutivos de Amazon.

Para principios de 1998, Amazon con 600 empleados e ingresos anuales de 150 millones de dólares era la principal librería en línea en los Estados Unidos. Pero Jeff Bezos, el líder de la empresa, tenía en mente convertir su página web en un escaparate para vender de todo, y Netflix podría ser interesante pues poseía experiencia en la venta de DVD. Esta es una característica de las grandes empresas cuando se proponen ingresar a un mercado nuevo o desconocido para ellas, realizan un análisis de compra, toman en consideración los costes de empezar de cero y evalúan si sería más barato y rentable comprar una empresa ya establecida en el mercado al que buscan ingresar. Efectivamente, Amazon propone a ambos socios comprarles Netflix a un precio de quince millones de dólares. Para Randolph esta suma excedía todas sus expectativas pero no para Hastings. Para este último, Netflix tenía mucho potencial: contaban con una web que funcionaba, un equipo brillante de empleados, acuerdos con Sony y Toshiba y eran la mejor fuente sobre DVD en la web. Es así que deciden no vender la empresa a Amazon, pero enfatizan que había que centrarse en un solo producto y este era el alquilar los DVD al público. Parecía una locura el rechazo de una jugosa oferta cuando solo el 3% de los ingresos de Netflix provenía del alquiler de videodiscos, pero ambos socios sabían que no había futuro en la venta de DVD, pues Amazon y otros grandes entrarían a ese mercado con fuerza. Había que centralizar los esfuerzos en lo que eran buenos y únicos. Así que con mucho tacto y educación, le responde a Jeff Bezos que no le venderían la empresa a Amazon. Después de todo, podía ocurrir que en un futuro necesitaran de su apoyo.

Reed Hastings decide tomar las riendas de Netflix: otoño de 1998

Para el otoño de 1998, el acuerdo con Sony empezaba a producir resultados pues el público comenzaba a canjear los cupones que adquiría al comprar un reproductor de dicha marca. Sin embargo, ambos socios sabían que para la rentabilidad del negocio el futuro era el alquiler de videodiscos y no su venta. Así que planificaron salirse de ese mercado y derivar a los interesados, en comprar videodiscos, a la web de Amazon.

Hastings concebía una decisión trascendental para el futuro de Netflix. Hasta ese momento, era el principal socio capitalista mientras que Randolph era quien aportaba el trabajo cotidiano de la dirección de la empresa. Ahora, el primero había decidido involucrarse en el día a día de Netflix y para ello le planteó a su socio sus requerimientos usando la técnica del “bocadillo de mierda”.

El “bocadillo de mierda” es una táctica usada en negocios para dar malas noticias. Se trata de empezar una conversación con elogios a quien va a dársele una mala noticia. Se cita su buen desempeño. Luego, una vez que se le ha dicho todo lo bueno, “se mete la mierda”: las malas noticias, las cuestiones que al interlocutor no le gustan escuchar. Y se termina con más “pan”, es decir, la propuesta para salir de esa “mierda”. Así, Hastings empezó citándole a Randolph los logros que este último había alcanzado frente a Netflix desde su gestación hasta el lanzamiento público, haciendo énfasis al buen equipo de trabajo que se ha formado. Luego, lo peligroso que sería para la empresa, que Randolph la siguiera dirigiendo solo. Y finalmente, le plantea trabajar en dúo: Hastings como director general y Randolph como presidente de la firma. El autor cuenta que pudo rehusarse a la propuesta de Hastings pero sabía, en el fondo, que su socio tenía razón. Además, Netflix no solo eran ambos, sino cuarenta empleados a quienes se les había prometido crecer en todo aspecto con la empresa. Pero el “bocadillo de mierda” estaba incompleto, pues a la aceptación de Randolph para codirigir la firma, le llegó un mensaje de su socio, vía correo electrónico, la noche del mismo día en que se habían reunido juntos. Hastings no solo iba a incrementar su trabajo en Netflix, sino que ahora que la responsabilidad sería compartida, Randolph debía renunciar a una parte de sus participaciones (acciones) y dárselas a su socio a cuenta de este nuevo trabajo compartido. Marc Randolph cuenta que esto último fue quizá una de las experiencias menos agradables al frente de la empresa y remata que “la sinceridad radical es fantástica, hasta que va dirigida a uno”.

Netflix se muda a Los Gatos: una año después del lanzamiento

Por el acuerdo entre Reed Hastings y Marc Randolph, el primero se ocuparía del funcionamiento interno de la empresa, las finanzas, las operaciones y el diseño web. Mientras que el segundo estaría a cargo de las relaciones públicas para clientes, socios y proveedores, además de velar por todo el contenido cinematográfico y el mercadeo del negocio. En cuanto a la oficina, esta debió mudarse lo más cerca de Silicon Valley (a Los Gatos) para estar más cerca de potenciales inversores y del talento humano por contratar.

Sin embargo, la principal preocupación de la firma seguía siendo que no encontraba clientes dispuestos a alquilar DVD. Luego de muchas horas de análisis y discusiones, los socios y su equipo descubrieron que el cliente de Netflix, bajo las condiciones del servicio, debía ser muy organizado y previsor, es decir, el cliente debía pensar por adelantado lo que quería ver en DVD días más tarde. Esas condiciones del servicio, alejaban a una cantidad importante de potenciales clientes. ¿Y si se pudieran quedar con el DVD tanto tiempo como quisieran? Randolph señala que había que intentar todo de una vez. Es así que apuntan a que no habrá penalidades por devoluciones fuera de fecha y ya no se pagaría por DVD alquilado sino que se cobraría una única tarifa plana de 15,99 dólares al mes como membresía mensual. Es decir, el cliente podía rentar tantos DVD como quisiera durante el mes de su suscripción. La idea era enviar a cada suscriptor cuatro DVD de los títulos que seleccionara, y cuando devolviera uno o más, se le mandarían el mismo número de DVD con los siguientes títulos que había seleccionado de la base de datos. Marc cuenta que las nuevas condiciones del servicio: suscripción y ausencia de penalidades por retraso fueron un éxito total.

Nadie sabe nada

Con esta frase de William Goldman, importante guionista de Hollywood, Marc Randolph retrata el éxito de las nuevas condiciones del servicio de Netflix. Ninguno de los dos había previsto ni imaginado que Netflix sería un servicio de alquiler de videodiscos por suscripción. Y que este modelo sería el que llevaría al éxito a la empresa. Goldman sostenía que existen tres palabras para entender todo sobre Hollywood: “Nadie sabe nada”, se refería que hasta que no se haya producido la película y exhibido al público, no se sabía con seguridad si funcionaría o no, por lo menos en términos de rentabilidad. Randolph reforzaba la idea de Goldman con experiencias de público conocimiento de superproducciones con los mejores talentos tanto dentro como fuera de cámaras que fueron un fiasco y de producciones mucho más modestas como fue el caso de la película *El proyecto de la bruja de Blair* con una inversión de 50 000 dólares y actores aficionados que logró una recaudación bruta de 250 millones de dólares.

Netflix logra conectar con su público

Para Marc Randolph si Netflix quería sobrevivir en el tiempo, debía convencerse y convencer a sus clientes de que se les ofrecía algo más que un videoclub en línea y envíos rápidos de los videodiscos. Lo importante era que Netflix ofreciera a su público las películas que este quería ver. El problema, anotaba, es que las preferencias del público son subjetivas y el número de variables puede ser muy grande para un sistema automatizado. Por esto, pensaron en la misma información que podría aportar el suscriptor del servicio

como el insumo más valioso. El sistema informático debía proponer a cada cliente qué otras películas habían sido seleccionadas por los suscriptores que habían escogido el título que el cliente había elegido. Y además, que estos títulos debían contar con “estrellas” otorgadas por los mismos suscriptores a modo de puntuación o valoración. El sistema funcionó porque al público le gusta opinar y la valoración por medio de estrellas es un buen comienzo. Es así que Netflix presenta Cinematch, el algoritmo que recogía las valoraciones del público con las necesidades internas de la empresa como direccionar sutilmente al cliente a aquellos títulos menos vistos o con más existencias en el inventario.

Año 2000 los problemas del éxito

Para septiembre de 2000, Netflix contaba con 350 empleados, 5800 títulos en DVD, un almacén con más de un millón de copias, enviaba alrededor de 800 000 DVD por correo postal y 200 000 clientes por suscripción. Era la oportunidad para prepararse y obtener más financiamiento por medio de la venta pública de acciones en la bolsa de valores. Sin embargo, el estallido de la burbuja de las puntocom y la consiguiente caída del índice bursatil Nasdaq deshizo los planes para salir a bolsa. Al mismo tiempo, no había inversionistas de capital de riesgo dispuestos a invertir en una empresa como Netflix cuyo fundamento era el comercio electrónico. El crecimiento de Netflix requería dinero en efectivo y el ingresos de las suscripciones era insuficiente. Ante esta situación, ambos socios deciden buscar “alternativas estratégicas”, lo que significa vender la empresa lo más pronto que se pudiera. La idea era venderla a Blockbuster pues por mucho que Netflix se centrara en internet, solo ganaba una fracción de lo que Blockbuster generaba. Mientras Netflix contaba con 350 empleados y proyectaba un ingreso anual de cinco millones de dólares, Blockbuster contaba con alrededor de 60 000 empleados e ingresos brutos anuales por 6000 millones de dólares. El plan de Randolph y Hastings era reunirse en Dallas con los altos directivos de la empresa y ofrecerles Netflix por 50 millones de dólares. Sabían que el futuro estaba en el comercio electrónico y si Blockbuster quería sobrevivir requería desarrollar una alternativa virtual a sus videoclubes, y al comprar Netflix se ahorraría en el desarrollo y los costos de ingresar a un mercado desconocido sin empezar de cero. Ambos socios consideraban que era una buena oportunidad para Blockbuster pues este contaba con suficientes espaldas financieras luego de la recaudación de 400 millones de dólares en la bolsa. Sin embargo, también tenía puntos débiles: penalidades por retraso en las devoluciones, una selección bastante mala de películas, locales sucios y mal servicio. Todo lo anterior hacía inevitable que los clientes de Blockbuster quisieran e insistieran en realizar sus pedidos por internet. El problema era que los directivos de Blockbuster no querían comprar Netflix.

Despidos, mejora en los envíos y un futuro sin DVD

Luego que Blockbuster rechazara la oferta de la venta de Netflix por 50 millones de dólares, la preocupación por el futuro de la empresa se hizo más acuciante. Si bien el modelo de negocio era bueno con la ausencia de penalidades por retrasos, la puntualidad del correo postal y el algoritmo Cinematch era bastante efectivo, se requería, al menos, dos millones de suscriptores pronto para que la empresa fuera rentable y pudiera salir a cotizar a bolsa. Sin rentabilidad palpable nadie en la bolsa iba a invertir un dólar por una empresa como Netflix. ¿Cómo lograrlo pronto? Era imposible contar con dos millones de suscriptores en el corto plazo, así que Netflix debía reducir costos para brindar el mismo servicio y buscar alrededor de un millón de suscriptores para ser atractiva y salir a bolsa. La forma de “ajustar el cinturón” fue despedir empleados. El autor cuenta que fue una de las decisiones más difíciles que tomó en Netflix. Era importante que los despidos se manejaran con algún criterio para que no parecieran arbitrarios, y además que no redujeran la capacidad de la empresa en su crecimiento proyectado. ¿Qué criterio usar? Randolph comenta que el criterio fue UEPS (Último en Entrar Primero en Salir). Es decir, en primer lugar, se despidió a los últimos empleados contratados. Si bien el autor no indica cuántos empleados tuvieron que partir, sí informa que se despidió alrededor del 40% de la planilla de Netflix lo que significa que aproximadamente 120 empleados se vieron obligados a salir de la empresa. El autor cuenta que el proceso se hizo muy rápido. Se convocó a una reunión general del personal y en esta cada jefe de departamento conversó con su personal a cargo y le comunicó a cada uno en forma personal quién se quedaba y quién se iba.

Luego de los despidos, el autor afirma que se produjo un aumento en la creatividad en el personal de la empresa y estaban más decididos a conseguir una mayor eficiencia. Se realizaron comprobaciones en el diseño del sistema para garantizar que los DVD llegaran a los clientes en cualquier punto geográfico de los Estados Unidos de modo puntual. Se tomó atención de que no era necesario contar con grandes almacenes por todo el país, pues el 90% de los videodiscos solicitados por los clientes ya estaban en circulación en algún lugar de Estados Unidos. Con el estudio de este flujo de DVD, se diseñó colocar unos sesenta centros de recepción y envío a lo largo y ancho del país. El sistema funcionó y de forma muy eficiente: los clientes devolvían los DVD que ya no querían a la oficina de correo más cercana al centro de recepción y envío de la región. Luego, a las 9 a.m. un empleado de Netflix recogía el correo, y en las horas siguientes abría los sobres, descargaba los préstamos y luego de un par de horas, recibía del sistema informático las direcciones de los usuarios que requerían los DVD descargados. Para la tarde, el 90% de los DVD recogidos en la mañana partían a sus nuevos destinos. Para Randolph este sistema de envíos era un

método eficiente, rápido y barato que no producía costes de inventario pues casi ningún DVD permanecía más de un día en los centros de recepción y envío.

Para principios de 2002, el crecimiento de banda ancha hacía factible que se pudiera ver contenidos en línea y así la predicción de Alexander Balkanski pronto se cumpliría. Solo era cuestión de tiempo para que el *streaming* empezara a compartir y luego a desplazar al DVD. Para Marc Randolph era paradójico que “cuando por fin habíamos averiguado cómo hacer que la idea original de mandar DVD por correo funcionara, nos enfrentáramos a un futuro sin DVD y sin correo”.

Netflix sale a cotizar en la bolsa de valores: mayo de 2002

Después de 49 meses desde el lanzamiento de la empresa por internet, Netflix sale a cotizar a bolsa el 22 de mayo de 2002. La recaudación fue un éxito: se había logrado obtener 70 millones de dólares del público para una empresa cuyo fundamento era un sobre, un DVD y el correo postal. Para el autor, el éxito en el financiamiento de Netflix en la bolsa fue su oportunidad para vender sus acciones y desvincularse de la empresa. Ahora, tenía el suficiente dinero para no verse obligado a trabajar nunca más en su vida.

Epílogo

Netflix ha cambiado mucho desde que Marc Randolph se fue de la empresa en 2002, hoy la empresa es una transnacional del entretenimiento con una producción propia de series y largometrajes de ficción y no ficción. Mientras que Blockbuster, la empresa que pudo comprar Netflix por cincuenta millones de dólares ya no está en esta realidad.

Randolph plantea que para ser justos con Lorraine, su esposa, la idea original de Netflix nunca hubiese funcionado... Les llevó años de ajustes, de cambios de estrategia, de nuevas ideas, de ensayos y fracasos y mucha suerte para conseguir una versión de la idea original que funcionase. Como decía William Goldman: “Nadie sabe nada”.

ANEXO: LAS REGLAS DEL PADRE DE MARC RANDOLPH PARA ALCANZAR EL ÉXITO:

1. Haz, como mínimo, el 10 por ciento más de lo que te piden.
2. Nunca nunca le presentes a nadie tus opiniones sobre cosas que no conoces como si fueran hechos. Esto exige mucho cuidado y disciplina.
3. Sé siempre amable y considerado, tanto con tus superiores como con tus inferiores.

4. No lances reproches ni te quejes: límitate a la crítica seria y constructiva.
5. No tengas miedo de tomar decisiones cuando tienes hechos en los que basarlas.
6. Cuantifica las cosas siempre que sea posible.
7. Sé abierto de mente.
8. Sé puntual.

MI APRECIACIÓN

Creo que el principal mensaje de la obra es que la gestación y éxito de la firma Netflix no fue un proceso lineal, sino que hubo mucho de ensayo y error y también de suerte. El autor relata logros y también fracasos y momentos emocionalmente muy difíciles. Cito dos que el autor presenta como circunstancias que emocionalmente considero muy duras. Uno fue cuando su socio y amigo, Reed Hastings, le pide trabajar juntos en la empresa. No era un capricho de Hastings sino que era enfrentar una realidad: hasta ese momento, pese a todo los esfuerzos de Marc Randolph, la empresa no generaba utilidades lo suficientemente grandes como para decir que estaba ya en velocidad de crecimiento. Randolph reconoce que Hastings era el socio capitalista mientras que él era quien aportaba el trabajo. Y también que Hastings era un tipo sumamente talentoso para los negocios y que sin su intervención directa, Netflix no podía conseguir más financiamiento pues los inversores confiaban en Reed Hastings más que en la idea de la empresa. Es así que Hastings le plantea que él también se haría cargo de la gestión de la empresa en los ámbitos de las finanzas y todo lo relacionado con el funcionamiento interno de la firma, mientras que Randolph se dedicaría a las relaciones públicas con los clientes, socios y proveedores, además de todo el contenido cinematográfico. La técnica que usó Hastings para transmitirle a Randolph sus intenciones, fue “el bocadillo de mierda”. ¿De qué se trata? Es una técnica de negociación para dar malas noticias al interlocutor. Se empieza con una serie de cumplidos, y luego se introducen las malas noticias, lo que al interlocutor no le gustaría oír, y luego se termina con un plan para salir de toda esa “mierda”. Para Marc la franqueza con la que le habló Reed, su socio y amigo, “fue fantástica hasta que va dirigida a uno”.

Otra circunstancia especialmente difícil fue el despido masivo de empleados de la firma. Para ambos socios el despido era necesario para que Netflix pudiese adquirir rentabilidad y ser sujeto de interés para ofertar acciones en la bolsa de valores. Era una cuestión de supervivencia. Fueron varias las preguntas que Marc Randolph se planteó para encontrar los criterios de despido del personal sin que la selección de quienes se quedaban y quienes tenían que irse pareciera totalmente arbitraria. ¿Se debería despedir a los empleados con

sueldos más elevados que se suponían eran los más valiosos o con más talento? ¿O despedir al personal de servicio al cliente? ¿Cuánto valor otorgar a las situaciones personales? ¿Se debería despedir a la empleada que era la única que llevaba el sustento económico a su hogar y además acababa de dar a luz un bebé? ¿O debería quedarse en lugar de aquella joven soltera y más talentosa? ¿Y las parejas casadas que trabajan ambos en la firma? ¿Se tendría que despedir a ambos? Marc Randolph responde que optaron por el criterio UEPS: “último en entrar, primero en salir”. Era despedir, en primer lugar, a las últimas personas que se habían contratado. Si bien Randolph señalaba que este criterio no tenía relación con el talento, sí tenía relación con la experiencia laboral y “hacía sentir a la gente que había una razón lógica en un proceso que, a menudo, podía parecer arbitrario”.

En lo que respecta a la formación de la cultura de trabajo, según el autor, la firma buscaba tratar a todos sus empleados como adultos con una misión en la que crear y problemas por resolver. En esa línea, el objetivo era contar con empleados creativos y brillantes a quienes no se les exigía horario laboral ni código de vestimenta. Tampoco estaban obligados a trabajar en la oficina pues lo podían hacer desde sus hogares o en otros espacios de su preferencia. Agrega el autor que la discrepancia era un elemento fundamental en Netflix. Se incentivaba el debate vigoroso y en las reuniones laborales no importaba ni la antigüedad ni la jerarquía ni el sueldo del empleado pues lo que se esperaba era que cada uno de los participantes defendiera su punto de vista hasta llegar a una solución en consenso, pero una vez que se acordaba la solución, todos debían acatarla. En cuanto al papel del líder, para Marc Randolph, este era aquel que indicaba el rumbo o la dirección, no el cómo llegar al objetivo planteado, era el equipo de empleados a su cargo el que encontraría el cómo llegar al objetivo pues se les brindaba libertad y responsabilidad.

Finalmente, recomiendo la lectura de este libro pues proporciona la visión desde el punto de vista de un empresario sobre qué significa organizar un negocio basado en el comercio electrónico e internet. No tiene pierda.