



Randolph, Marc (2019). *That Will Never Work: The Birth of Netflix*

Ariana González Yustí*

El autor del presente libro es uno de los fundadores de la empresa Netflix, el neoyorquino Marc Randolph, quien luego de 20 años de la creación de esta exitosa empresa hace entrega de la publicación *Eso nunca funcionará*. Estas 200 páginas, aproximadamente, las usa el autor para describir cómo fueron los primeros pasos de su *start-up*, las reflexiones en torno a la cultura organizacional de Netflix e, incluso, aquellas líneas gruesas de cómo consiguió su mejor camino personal y profesional hacia el éxito.

Marc Bernays Randolph es un geólogo que nos cuenta el recorrido desde su experiencia personal. Entrega detalles tales como su inicio en las estrategias de venta que, afirma, fueron haciendo de mendigo en las calles y luego nos muestra cómo utilizó ese conocimiento para presentar un proyecto como Netflix ante posibles inversionistas. Es un libro con lecciones simples de seguir, aderezadas con experiencias que, al ser narradas con un lenguaje cercano, permiten digerir más fácilmente las ideas.

Netflix es un emprendimiento joven que dio sus primeros pasos en agosto de 1997, en el estado de California, y actualmente resulta un modelo de negocio referente por los cambios hacia el éxito que sigue dando. Inició como un sistema de suscripción, donde el cliente recibía en físico un paquete de películas en formato DVD, pero que en el camino sufrió reveses, adaptaciones, reagrupaciones y ajustes, para convertirse en lo que hoy en día es: el primero de la lista mundial de servicios de entretenimiento *streaming*.

Gracias a una selección aguda de estrategias que son debeladas al detalle en el trascurso de la obra, hasta la fecha, Netflix cuenta con 15 000 títulos en *streaming*, más de 200 millones de suscriptores alrededor del mundo, presencia

* Comunicadora social, mención Desarrollo Social, de la Universidad Católica Cecilio Acosta (2010), especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (2018), con máster en Neuromarketing de las universidades Online Business School y Universitat de Barcelona (2021). Docente en el postgrado de Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila, dictando materias de Planificación Estratégica, Metodología de la Investigación, Cultura Organizacional y Tendencias Gerenciales.

en la bolsa de valores de Nueva York, producción de contenido propio, incursión en *merchandasing*, videojuegos y, para cuando se redactan estas líneas, está próximo a hacer su primer evento mundial en *streaming*.

PARA DAR UN POCO DE CONTEXTO

El presente libro titulado *Eso nunca funcionará* fue lanzado cuando la World Wide Web ya estaba cumpliendo sus 30 años y Netflix 22, luego de superar de manera estoica la caída de muchos proyectos, que al igual que ellos, sembraron sus raíces en plataformas web. Para el año 2019, Randolph ya había cedido el puesto de director general a su socio Reed Hastings, decisión que, como muchas, estuvo cargada de sentimientos encontrados, pero que finalmente fueron la clave para que el proyecto se mantuviese a flote, y hoy en día contemos con este libro. Al menos así nos lo cuenta el autor.

¿PARA QUIÉN ESTÁN ESCRITAS LAS LÍNEAS DE ESTE LIBRO?

Para quienes estén por hacer su emprendimiento, quienes quieran estudiar de cerca cómo se construye una cultura organizacional sólida, cómo se optimizan los procesos en función del objetivo y cómo se debe concebir a sí mismo un profesional.

Es una narración personal, donde el autor afirma que la clave de su crecimiento personal y profesional estaba en lograr consolidar su propia *start-up*. Desde esa concepción fue que eligió a su posible socio y debatió por años varias de las ideas que les parecían viables a ambos, dejándole al lector el detalle de ellas. Acá, algunas ideas que desarrolla al elegir el producto o servicio que cualquier emprendedor desee ofrecer:

- Es necesario que el esfuerzo para vender una o diez unidades del producto o servicio sea el mismo.
- Conseguir un producto o servicio indispensable para el cliente en su día a día.
- Rebotar siempre las ideas. Una vez que tenga una idea, no la guarde, coméntela con muchas personas, escuche lo que ellos opinan de ella y corrija los posibles baches que descubran. Esta estrategia también es útil a la hora de ganar colaboradores.
- Procurar tener inversionistas. Una vez que tenga su proyecto claro, comience a pensar de dónde saldrá la inversión inicial, para que pueda dedicarse a dar todo el resto de su tiempo, ideas y trabajo duro. Randolph afirma: “Vas a entregar la vida a tu idea, deja que otros le entreguen lo que llevan en la cartera”.
- Buscar originalidad y ser paciente. Busque una idea original sin perder de vista que para ello necesitará tiempo, concentración y cometer muchos errores, “Es una máxima de la vida en una *start-up*: las cosas van a salirte mal, lo que tienes que evitar es que te salga mal lo mismo por segunda vez”, afirma.

- Centrar todos los esfuerzos en eso que lo hace diferente. No pierda el foco; a veces, terminar brindando el servicio o producto resuelve el problema inmediato de flujo de caja, pero no es lo que lo va a mantener en el tiempo como “el único” en.
- Hacerlo fácil de usar. Que su producto o servicio sea muy bueno y de fácil acceso.
- Trabaje solo con los mejores.

Estos son algunos de los consejos que conseguirá en este relato. Randolph, de igual manera, nos brinda detalles de las características de un emprendimiento y da ideas claras para el manejo de una cultura organizacional sana.

Como bocado, dejo un ejemplo que afirma que, si es usted tiene una *start-up*, seguramente el equipo de trabajo que necesita será reducido, entonces la mejor manera de seleccionarlo es eligiendo a los brillantes, esos que hacen un poco de todo. Pero a medida que va creciendo eso cambiará, y debe saberlo:

Esa es una de las realidades de la vida de una *start-up*. Cuando creas algo desde cero, te apoyas en personas generalistas, apasionadas y con talento: gente que puede hacer un poco de todo, que hace suyo el objetivo de la empresa y a quien confías tu tiempo, tu dinero y tus ideas. Sin embargo, cuando has pasado del cero al uno y la semilla que has plantado está empezando a germinar, ocurren algunos cambios. A menudo, la persona que era adecuada para un trabajo al principio, más adelante ya no lo es. A veces, traer a gente con décadas de experiencia y conocimientos de las instituciones es necesario. p. 132.

Lo que ha logrado mantener Netflix en el trascurso de su historia son aquellos principios que hasta ahora se promueven en sus medios de comunicación, que no es otra cosa que libertad y responsabilidad. Afirma Randolph que las personas quieren ser tratadas como adultas, que toca elegir a personas brillantes, darles un verdadero problema y esperar a que ellos lo resuelvan como consideren correcto.

Cuando la organización crece, se suele comenzar a preguntar ¿cómo se puede preservar la identidad mientras incorporas a miembros nuevos en el equipo?, ¿cómo se logra el equilibrio entre la expansión continua y una identidad coherente?, ¿cómo garantizas que seguirás corriendo riesgos ahora que tienes algo que perder? Todas estas preguntas tienen respuesta en el libro.

Con relación a aquellas líneas gruesas que permiten a las personas cambiar de emprendimiento sin perder la esencia como profesional, Randolph apuesta a proponerse la búsqueda de aquello que le gusta y hace bien. “A medida que te haces mayor, si te analizas, aprendes dos cosas importantes: lo que te gusta y lo que se te da bien. Quien consiga pasarse el día haciendo esas dos cosas es afortunado”. Estas palabras provienen del autor, quien en la cima del éxito decide empezar de nuevo, ahora apoyando a otros emprendedores en sus temores al fracaso y en la búsqueda de soluciones únicas, cosa que ya Netflix no le brindaba.

ARIANA GONZÁLEZ YUSTI

Sin importar lo gratificante que sea su trabajo, algunas veces se ha preguntado cómo sería crear una empresa desde cero y si sería más satisfactorio resolver los problemas que devengan de ella. Este libro le permitirá escuchar cómo fue este proceso para uno de los creadores de la que actualmente es la primera empresa de entretenimiento vía *streaming* del mundo.