

La idea inicial y la ejecución en un proyecto de emprendimiento: el caso de Netflix

12 de julio de 2021



Autor: José Antonio Díaz Campos

Economista y miembro del equipo de trabajo del Proyecto Edufinet.

Artículo publicado en el Diario Sur con fecha 07/06/2021.

En uno de sus múltiples trayectos al trabajo compartiendo coche por una de las concurridas autovías que atraviesan Silicon Valley, Marc Randolph exponía ideas de negocio a Reed Hastings. Ambos querían continuar emprendiendo y Marc no paraba de pensar en ideas de negocio que fuesen innovadoras como, por ejemplo, vender bates de beisbol personalizados por Internet, idea que Reed -emprendedor y empresario por aquel entonces ya consumado- descartó inmediatamente argumentando que no llegaría muy lejos.

Sin embargo, Marc no cejó en su empeño y continuó formulando propuestas a Reed, hasta que un día dio

con una idea que –en la etapa inicial de la expansión de Internet– parecía descabellada: la venta y alquiler de DVDs por Internet. No fueron pocas las personas a las que Marc consultó la idea y casi todas dijeron lo mismo: eso no tendría mucho recorrido. ¿Por qué alquilar o comprar por Internet cuando se podía hacer de manera mucho más rápida en el videoclub de la esquina?

No obstante, en esta ocasión, Reed no lo tenía tan claro como para rechazarla. La cuestión clave a dilucidar era determinar cuánto tardaría y cómo llegaría el envío a través del servicio postal estadounidense, prueba que Marc y Reed hicieron enviándose a sí mismos un DVD. Descubrieron que llegó al día siguiente y además lo hizo intacto. Podían tener algo y se pusieron manos a la obra. Reed invirtió dos millones de dólares para que el proyecto se pusiese en marcha, mientras que Marc estaría a cargo del diseño de la web y del reducido equipo de trabajadores con el que contaban al principio.

A partir de ahí se creó Netflix, como un servicio de alquiler y venta de DVDs por Internet que fue evolucionando hasta el día de hoy –a principios de los 2000 estuvo a punto de ser vendida al líder en esa fecha, Blockbuster, por 50 millones de dólares–.

¿Qué hizo decantarse por esta idea a Reed Hastings en lugar de las muchas otras que le propuso Marc Randolph? Sin lugar a dudas, que la idea se centrara en un canal nuevo como Internet, que por aquel entonces era un terreno prácticamente inexplorado fuera de Silicon Valley, fue atractivo. La escasez de competidores en el canal *online*, también, por lo que a priori parecía un terreno de juego propicio para ejecutar la idea.

No obstante, la realidad acabó imponiéndose: el número de alquileres no se incrementaba a la velocidad esperada y las pérdidas eran altas. La empresa llegó a una situación límite en la que tuvo que despedir y cancelar su salida a bolsa. La idea podía tener potencial, pero la ejecución, tal y como se había planteado, no estaba funcionando. Todo cambió cuando en lugar de operar como un servicio de alquiler pasó a funcionar como un servicio de suscripción.

Por una cuota mensual, el cliente recibiría hasta cuatro DVDs en casa que podría tener todo el tiempo que deseara, sin penalización. Cuando terminase de ver uno, lo podría cambiar por otro, siendo esto lo más parecido que se podía ofrecer al *streaming online* que hoy ofrece la empresa. Esto hizo que el número de suscriptores se incrementara notablemente, sacando a la empresa de dificultades y posibilitando su salida a bolsa en 2002.

Este caso particular ilustra varios aspectos: primero, la idea es condición necesaria, pero no suficiente. Y segundo, por muy atractiva que sea la idea, esta ha de ser testada antes de ponerla en marcha.

(*) Edufinet es un proyecto promovido por Unicaja Banco y Fundación Unicaja