



Gonzalo Jiménez

La columna de Gonzalo Jiménez: Netflix: Desavenencia entre estrategia e innovación

OPINIÓN Pulso FM Opinión 29 ABR 2022 11:50 AM

"En escenarios de turbulencia, los gerentes innovadores pueden orientarse más a crear nuevos mercados que centrarse en el deber de predecir la probable trayectoria tecnológica y su comercialización."



Netflix

¿Qué pasa con Netflix? Después de experimentar una fuerte caída en el precio de las acciones por pérdida en suscripciones que afectaron negativamente las expectativas, las prescripciones (o recetas) estratégicas respecto a lo que debe hacer se multiplican. Y todas recomiendan formas de seguir dominando un mercado pre-existente sujeto a disrupción, a través de ajustar precios o prestaciones o predecir movidas frente a las ventanas tecnológicas que se estarían abriendo.

Sin embargo, más innovador y generativo es pensar en lo que Netflix puede hacer. En brainstorming con mis alumnos del Magister en Ingeniería Industrial (MII UC) surgieron ideas tales como no solo comprar o desarrollar, sino construir éxitos, cultivando y posicionando contenidos a través de su acceso privilegiado a nuestros hogares; aliarse con Facebook para instalarnos como personajes vivos en el metaverso de películas o series; reinventarse en el mundo del streaming o los conciertos, entre otras.

Algo similar le ocurre a empresas establecidas -incumbentes en el léxico innovador-, cuyos sistemas de gestión las empujan a seguir luchando por un pedazo de la torta existente en vez de impulsarlas a sembrar semillas y, de facto, contribuir a generar nuevos mercados o ayudarlos a emerger tentativamente. ¿Cómo? Partiendo de sus identidades, conocimientos y redes actuales, imaginar y explorar formas de concretar aspiraciones, deseos y necesidades de personas y empresas.

En esto consiste la desavenencia entre estrategia e innovación, por esto la innovación sospecha de la estrategia. A diferencia de cuando existe certeza, cuando hay verdadera incertidumbre, la demanda no es una manifestación atemporal y existente naturalmente de nuestros deseos, expectativas y necesidades, esperando ser "descubierta" mediante encuestas, big data o econometría. No. Las preferencias de las personas no son exógenas al proceso económico y pueden ser co-construidas. En palabras de Schumpeter (1939) no basta con producir un jabón satisfactorio, sino que habría que inducir a la gente a lavarse.

En escenarios de turbulencia, los gerentes innovadores pueden orientarse más a crear nuevos mercados que centrarse en el deber de predecir la probable trayectoria tecnológica y su comercialización. Siguiendo con Schumpeter, más que predecir su desaparición o ajustar sus precios o prestaciones ante la llegada de los trenes, los fabricantes de carrozas empezaron a aprender unos de otros y a colaborar entre sí para empezar a usar sus propias instalaciones, marcas y canales para producir los nuevos vagones. Es decir, se enfocaron en lo que podían hacer para sobrevivir y así lo lograron (no todos, naturalmente) en vez de hacer lo que debían para defender su viejo mercado.

Estos casos ilustran que lo que parecen innovaciones tecnológicas destructivas, en realidad fueron procesos de co-creación de los incumbentes en la vieja industria en que aprendieron a transformar los medios y recursos que estaban bajo su propio control para reinventarse efectivamente.

Quizás intuyendo aquello, se está produciendo hoy una gran demanda por las acciones baratas de Netflix. De paso, dejan una importante lección para los grandes actores sujetos a procesos disruptivos, siempre y cuando sean capaces de adoptar nuevas lógicas de toma de decisiones y de asignación de recursos bajo un paradigma innovador que desafíe las viejas concepciones estratégicas.

* El autor es CEO de Proteus Management, Governance & Effectuation y profesor de Ingeniería PUC y del Centro de Gobierno Corporativo UC.