

Jensen Huang y el poder de “Be Friendly” la estrategia que salvó a Nvidia. Por Gonzalo Jiménez

CEO de Proteus Management & Governance y profesor adjunto de Ingeniería UC



Cuando una startup está ad portas de quedarse sin efectivo, el manual de supervivencia sugiere estrategias como recortar costos despiadadamente (ser rápido, “Be Fast”), buscar un golpe de suerte en el mercado (ser visionario, “Be First”), o apostar todo a un plan perfecto (ser causal, “Be Big”). Pero la genialidad surge cuando se abandona el manual y se adopta una lógica distinta: la lógica effectual.

La historia de cómo Jensen Huang salvó a Nvidia del colapso inminente, es el caso de estudio perfecto. A mediados de los 90, el primer chip de la compañía fue un fracaso. La solución obvia sería usar los recursos restantes para un rediseño incremental, un “Be Big” con lo que tenían. La solución visionaria, “Be First”, implicaría adivinar una nueva tecnología disruptiva. La adaptativa, “Be Fast”, supondría pivotar rápidamente hacia cualquier mercado disponible. Huang no eligió ninguna de estas. Eligió “Be Friendly”.

La lógica effectual no se basa en predecir el futuro, sino en construirlo mediante compromisos y alianzas con las partes interesadas que uno tiene. Huang poseía un activo clave en este ecosistema: una relación con Sega, su cliente principal para el chip fallido. Un líder causal habría visto a Sega como un juez que podía condenarlos con una demanda por incumplimiento de contrato. Un líder effectual, en cambio, los vio como un socio para co-crear una salida.

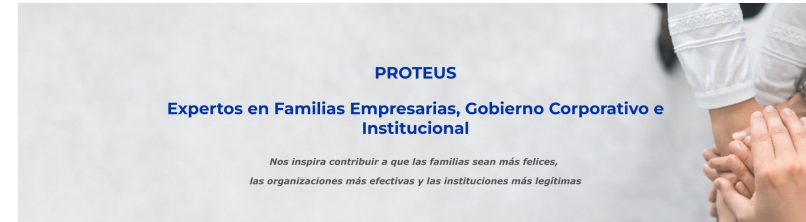
En lugar de esconderse o prepararse para la batalla legal, Huang fue transparente. Admitió el fracaso del chip y, en una jugada que define el “Be Friendly”, hizo una propuesta imposible: no podían entregar el chip prometido, pero en su lugar, ofrecerían desarrollar su próxima generación de tecnología, para Sega sin costo alguno.

Esta oferta era un cálculo effectual brillante. Transformó una relación contractual y adversarial en una alianza estratégica. Convirtió a un acreedor en un cómplice. Sega accedió, la demanda se evitó y Nvidia ganó el oxígeno para ejecutar su verdadero pivote.

Mientras negociaba esta alianza, Huang ya estaba reconfigurando sus otros activos internos. Reunió a su equipo y, con una pérdida aceptada asumida, redirigió toda la compañía hacia el nuevo estándar de Microsoft, Direct3D. No se lanzaron a una visión grandiosa de un futuro lejano, sino que se enfocaron en controlar un presente inmediato.

La grandeza de Huang en esa crisis no fue su capacidad de predicción. Tampoco fue su velocidad de reacción o una visión mesiánica. Fue su aplicación magistral de la lógica effectual. Partió de lo que controlaba: Sus relaciones (Sega), su equipo y su expertise. Asumió una “Pérdida Aceptable”: Abandonar por completo el NV1 y sus ingresos residuales. Construyó alianzas (“Be Friendly”): Co-optó a su principal riesgo (Sega) para convertirlo en su principal oportunidad. Aprovechó la contingencia: Usó el fracaso del chip como el catalizador para forjar una identidad tecnológica nueva y más poderosa.

El RIVA 128, no solo salvó a la compañía, sino que estableció el ADN de Nvidia: una agresividad técnica alimentada por una pragmática capacidad para construir ecosistemas. No se trata de ser el más grande, el más rápido o el primero. Se trata de ser el más pragmático, entendiendo que el futuro se construye negociando, colaborando y siendo, sobre todas las cosas, “friendly”.



DR. GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO
Fundador y CEO PROTEUS

Profesor Ingeniería & MBA
Pontificia Universidad Católica de Chile
Doctor en Gobierno Corporativo