Página 34 | Los nuevos negocios de Chilectra

El libro de negocios de moda en Estados Unidos

Un nuevo modelo de negocios está surgiendo en la red, el que revolucionará la industria de los medios y la entretención, sostiene Chris Anderson, editor de la revista Wired, en "The long tail: Why the future of business is selling less of more". La tesis es que internet ha originado una tienda sin límites espaciales ni geográficos, donde lo que no se vende hoy en el "mundo real" es el gran negocio del "mundo virtual". Es la irrupción del mercado de los nichos: pequeños y disímiles grupos de clientes, que sumados representan la gran mina de oro del consumo del siglo XXI. Este reportaje -publicado en la revista Wired en 2004- dio origen al libro y explica la tesis central de Anderson.

Página 40 | La irrupción de *Chindia*, por J.M. Silva
Página 44 | Wachovia, el banco de los bancos
Página 46 | Apple: Primero fue iPod, ahora iTV

En 1988, Joe Simpson, un montañista británico, escribió Tocando el Vacío, un relato sobre su experiencia de estar al borde de la muerte en los Andes peruanos. Obtuvo buenas críticas, pero un éxito modesto y pronto cayó en el olvido. Una década más tarde, ocurrió algo extraño: Jon Krakauer escribió Mal de Altura, otra novela no-ficción sobre una tragedia de montañismo -en este caso, en el Everest-, la cual se convirtió en sensación editorial.

Pero de pronto, el olvidado Tocando el Vacío comenzó a vender. Random House se apresuró en sacar una nueva edición para satisfacer la demanda. Las librerías lo promocionaron en las estanterías junto a Mal de Altura y las ventas siguieron creciendo. Una edición revisada se mantuvo 14 semanas en la lista de best sellers del New York Times. IFC Films lanzó un docudrama del relato, que obtuvo la aclamación de la crítica. Actualmente, Tocando el Vacío vende más del doble que Mal de Altura.

Todo fue obra de las recomendaciones de Amazon.com. El software de la librería online advirtió patrones en los comportamientos de compra y sugirió a los lectores que les había gustado Mal de Altura que también disfrutarían Tocando el Vacío. La gente lo aceptó y escribió elogiosas reseñas. Hubo más ventas, más recomendaciones y más feedback positivo de los usuarios.

Cuando llegó a las estanterías el libro de Krakauer, el de Simpson estaba casi agotado. Hace unos pocos años, los lectores de Krakauer nunca se habrían enterado de Simpson, y si ello hubiese ocurrido, no habrían podido encontrar el libro. Amazon cambió todo aquello. Creó el fenómeno de Tocando el Vacío al combinar un ilimitado espacio de estanterías con información en tiempo real acerca de las tendencias de compra.

Pero esto no es sólo una virtud de las librerías online: es un ejemplo más de un modelo económico totalmente nuevo para la industria de la entretención y de los medios de comunicación, un modelo que recién está comenzando a mostrar su poder. La selección ilimitada está revelando verdades acerca de qué es lo que desean los consumidores y cómo quieren obtenerlo, a través de diversos sitios online: desde DVD en Netflix, a videos musicales en Yahoo! Launch, hasta canciones en iTunes Music Store y Rhapsody. La gente se sumerge en los catálogos online, bucea en las listas de títulos disponibles, mucho más amplias que las de Blockbuster Video, Tower Records y Barnes & Noble. Y mientras más encuentran, más es lo que les agrada. A medida que se apartan de los típicos éxitos de ventas, descubren que su gusto no es el mayoritario.

Un análisis de las ventas y tendencias de estos servicios muestra que la emergente economía digital del entretenimiento será radicalmente diferente a la actual. Si la industria de la entretención del siglo XX estuvo enfocada en los "éxitos", la del siglo XXI lo estará en los "fracasos".

Durante demasiado tiempo hemos sufrido la tiranía del precio del denominador común más bajo, hemos sido sometidos a éxitos de taquilla descerebrados y al pop prefabricado. ¿Por qué? Por la economía. Muchos de nuestros supuestos sobre el gusto popular son producto de un deficiente calce entre oferta y demanda.

El problema principal es que vivimos en un mundo físico y, hasta hace muy poco, ése también era el problema de la mayoría de los medios, porque dicho mundo impone dos limitaciones dramáticas:

1) La necesidad de encontrar audiencias locales. Una sala de cine promedio no exhibirá una película a menos que pueda atraer a unas 1.500 personas, durante dos semanas; ello equivale al arriendo de pantalla. Una disquería necesita vender al menos dos copias de un CD al año, para que valga la pena; eso equivale al alquiler de media pulgada de espacio de estantería. Y lo mismo vale para las tiendas de arriendo de DVD, juegos de video, librerías y quioscos de diarios. En todos estos casos, los minoristas sólo trabajarán con contenidos que puedan generar la suficiente demanda para ganarse su sustento. Pero sólo se puede recurrir a una población local limitada, quizás un radio de 10 millas para una sala de cine, menos que eso para una tienda de música y menos aún (una o dos millas) para una de arriendo de videos.

Pero eso no basta para que un excelente documental tenga una audiencia nacional de medio millón de personas. Hay mucho entretenimiento de calidad que no puede superar la valla. Un ejemplo impactante es la situación de *Bollywood* en EE.UU. Cada año, la industria fílmica de India produce más de 800 estrenos. Existen cerca de 1.700.000 indios en EE.UU. Sin embargo, la cinta en lengua india mejor listada (según Amazon), *Lagaan: Once Upon a Time in India*, fue estrenada en apenas dos salas. Es la tiranía del espacio físico.

2) La otra restricción del mundo físico es la física en sí misma. El espectro radial sólo permite transportar un número limitado de estaciones; así como el cable coaxial, uno limitado de canales de TV. Además, sólo se cuenta con 24 horas de programación diarias.

En materia de entretención, el siglo pasado brindó una sencilla solución para estas restricciones. Los éxitos llenan las salas, vacían las estanterías y mantienen a los auditores y espectadores alejados de los diales y del zapping. Pero somos muchos los que deseamos algo más que éxitos. En algún momento, el gusto personal se aparta del mayoritario, y a medida que exploramos más alternativas, nos sentimos más atraídos.

La economía impulsada por los éxitos es la creación de una era que no tiene suficiente espacio para brindarles a todos de todo. No hay suficiente espacio en estanterías para todos los CD, DVD y juegos que

* | El autor

Chris Anderson es el editor jefe de Wired Magazine, la revista tecnológica más famosa del mundo. Nació en 1961 en Londres y en 1966 su familia emigró a Estados Unidos. Estudio Ciencias Físicas e hizo investigación en Los Álamos y trabajó luego en dos de las más prestigiosas revistas científicas del mundo: Nature y Science. Antes de incorporarse, a mediados del 2001, a Wired, trabajó por siete años en The Economist, en Londres, Hong Kong y Nueva York, cubriendo temas de tecnología y luego de negocios. Hoy vive en Berkeley, California, con su mujer y cuatro hijos. (The Long Tail: US$ 14.97 en www.amazon.com)

se producen. No hay suficientes salas para exhibir todas las películas disponibles. No hay suficientes canales para transmitir todos los programas televisivos, no hay suficientes ondas radiales para tocar la música grabada, y no hay suficientes horas al día para aprovechar al máximo cada una de estas opciones.

Este es un mundo de escasez. Pero con la distribución y retail online estamos entrando en un mundo de abundancia. Y las diferencias son profundas.

Es el caso de Robbie Vann-Adib, gerente general de Ecast, una compañía de máquinas de discos digitales, cuyos equipos para bares ofrecen más de 150 mil canciones, y aportan estadísticas sorprendentes. Da pistas sobre ello con una pregunta que los visitantes responden invariablemente en forma errada: "¿Cuál es el porcentaje de los 10 mil títulos top en cualquier tienda online (Netflix, iTunes, Amazon) que será arrendado o vendido al menos una vez al mes?".

La mayoría dice que 20%, y por una buena razón: hemos sido entrenados para pensar de esa manera. La regla de 80/20, también conocida como el principio de Pareto (por Vilfredo Pareto, un economista italiano, quien creó el concepto en 1906), está en todo. Sólo el 20% de las películas de los principales estudios será un éxito. Lo mismo vale para los programas de TV, de radio, los juegos y los libros. Las posibilidades son incluso peores para los CD: menos del 10% son rentables, según la Recording Industry Association of America.

Pero la respuesta correcta, dice Vann-Adib, es 99%. Existe demanda para prácticamente cada una de las 10 mil grabaciones top. Él lo ve en las estadísticas de sus propias máquinas: todos los meses, miles de personas gastan sus monedas para escuchar canciones que no están incluidas en las máquinas tradicionales.

Las personas responden mal a la pregunta de Vann-Adib porque va contra el sentido común. Al menos en dos formas:

1) Nos olvidamos de que la regla del 20% en la industria del entretenimiento vale para los éxitos, pero no para cualquier tipo de venta. Estamos atrapados en una mentalidad determinada por los éxitos: creemos que si algo no lo es, no generará ganancias y, por ende, no retornará el costo de su producción. En otras palabras, suponemos que sólo merecen existir los éxitos. Pero Vann-Adib, al igual que los ejecutivos de iTunes, Amazon y Netflix, ha descubierto que los "fracasos" también generan dinero. Además, como existen tantos de ellos, ese dinero puede convertirse en un inmenso pozo.

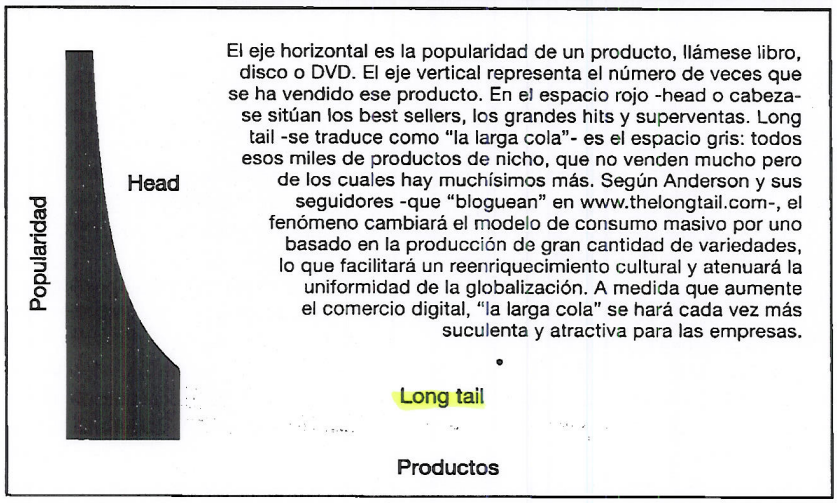
Sin tener que pagar espacio de estantería y, en el caso de servicios completamente digitales como iTunes, sin costos de fabricación y casi sin tarifas de distribución, la venta de "fracasos" es sólo otra venta, con los mismos márgenes de un éxito. Un éxito y un fracaso se basan en la demanda, ambos valen igualmente la pena de ser usados. De pronto, la popularidad ya no tiene el monopolio de la rentabilidad.

2) La industria tiene una pobre noción acerca de qué desea la gente. Por ejemplo, suponemos que existe poca demanda por las cosas que no son ofrecidas por Wal-Mart. Pero por muy igualitario que parezca Wal-Mart, en realidad es tremendamente elitista. Tiene que vender al menos 100 mil copias de un CD para cubrir sus gastos minoristas y obtener suficientes ganancias; pero menos del 1% de los CD obtiene ese volumen. ¿Qué pasa con las 60 mil personas que desearían comprar el último álbum de Fountains of Wayne o de Crystal Method, o cualquier título que se aparte del gusto mayoritario? Tienen que buscarlos en otro lugar. Solemos igualar mercado masivo con calidad, cuando en realidad aquel se trata de familiaridad y publicidad ingeniosa.

Para tener un sentido de los gustos reales, sin pasar por el filtro censor de la economía de la escasez, es cosa de ver Rhapsody, un servicio de música online basado en suscripciones (RealNetworks es el dueño), que actualmente ofrece más de 735.000 canciones. Si se ven sus estadísticas mensuales, se obtiene una curva de demanda que se parece mucho a la de cualquier disquería. Ésta muestra un enorme atractivo por las canciones top, la que luego se reduce y deja una "larga cola" -**o long tail (ver recuadro)**- tratándose de las menos populares. Pero algo realmente interesante ocurre cuando se explora debajo de las 40.000 canciones top, que corresponden al inventario de una tienda musical offline promedio.

En este caso, los Wal-Mart del mundo real se van a cero. Sin embargo, la demanda en Rhapsody se mantiene. No sólo se descarga cada una de las 100.000 canciones top al menos una vez al mes, sino que lo mismo vale para los top 200.000, los top 300.000 y los top 400.000. A medida que Rhapsody agrega canciones a su catálogo,

* | ¿Qué es long tail?



El eje horizontal es la popularidad de un producto, llámese libro, disco o DVD. El eje vertical representa el número de veces que se ha vendido ese producto. En el espacio rojo -head o cabeza- se sitúan los best sellers, los grandes hits y superventas. Long tail -se traduce como "la larga cola"- es el espacio gris: todos esos miles de productos de nicho, que no venden mucho pero de los cuales hay muchísimos más. Según Anderson y sus seguidores -que "blogueen" en www.thelongtail.com-, el fenómeno cambiará el modelo de consumo masivo por uno basado en la producción de gran cantidad de variedades, lo que facilitará un reenriquecimiento cultural y atenuará la uniformidad de la globalización. A medida que aumente el comercio digital, "la larga cola" se hará cada vez más suculenta y atractiva para las empresas.

éstas encuentran una audiencia, aunque sólo sean unas cuantas personas al mes.

Se puede encontrar de todo en esta "larga cola o long tail". Existe un catálogo de álbumes antiguos que todavía son recordados con cariño por fanáticos de siempre o que son redescubiertos por otros nuevos. Existen grabaciones en vivo, lados B, y covers. Existen miles de nichos, género tras género: imagine a Tower Records enteramente dedicada a las bandas de los '80 o al sonido ambient. Imposible.

Por cierto, hay un montón de basura. Pero también la hay escondida en los álbumes de éxito. Las personas tienen que saltárselas en los CD. Pero en el mundo online es más fácil evitarlas. A diferencia de un CD, en el que cada *canción basura* vale cerca de un décimo de un álbum de US$15, cuando son online están en algún servidor, ignoradas por un mercado que sólo vende canciones individuales.

Lo que realmente impresiona de esta "larga cola o long tail" es su tamaño. Si se suman los no éxitos que están en ella, se obtiene un mercado mayor que el de los éxitos. Por ejemplo, en el caso editorial, un local promedio de Barnes & Noble cuenta con 130 mil títulos. Sin embargo, más de la mitad de las ventas de libros de Amazon corresponde a aquellos textos que no están entre sus 130 mil top. Considere las consecuencias: si las estadísticas de Amazon sirven de guía, el mercado de libros que no se vende en las librerías offline es mayor que el mercado que sí se vende en ellas. En otras palabras, el mercado editorial potencial podría ser el doble de lo que aparenta, siempre y cuando se pudiera superar la economía de la escasez. El capitalista de riesgo y ex consultor Kevin Laws lo explica: "Existe más dinero en las ventas más pequeñas".

Lo mismo vale para los demás negocios del entretenimiento. Basta con comparar las empresas online con las offline: un Blockbuster promedio tiene 3 mil DVD. Sin embargo, sólo el 20% de los arriendos de Netflix.com está dentro de sus 3 mil títulos top. Mensualmente, en Rhapsody se descargan más canciones fuera de sus top 10 mil que dentro de esa lista.

Lo que están haciendo las empresas más exitosas en internet es agregar, de una forma u otra, la "larga cola o long tail". Por ejemplo, la mayor parte de los ingresos de Google proviene de pequeños avisadores. Al superar las limitaciones de la geografía y de escala, Rhapsody y Amazon, Google y eBay han descubierto nuevos mercados.

Las compañías que están en la vanguardia aportan tres grandes lecciones. Se les podría llamar "las reglas de la nueva economía de la entretención":

Regla N° 1: Que todo esté disponible

Si usted es amante de los documentales, entonces Blockbuster no es el lugar apropiado. Sí lo es Netflix.com que ofrece más de mil cintas de este género. Esto le ha dado un fuerte empuje al negocio de los documentales; el año pasado, Netflix representó la mitad de los ingresos por arriendo de *Capturing the Friedmans*, un testimonial acerca de una familia aproblemada por acusaciones de pedofilia.

El gerente general de Netflix, Reed Hastings, un admirador de los documentales, llevó su influencia a PBS, la cual produjo *Daughter From Danang*, una cinta acerca de los hijos de soldados estadounidenses y mujeres vietnamitas. En 2002, fue nominada al Oscar y elegida el mejor documental en Sundance, pero PBS no tenía planes de estrenarla en DVD. Hastings ofreció hacerse cargo de la fabricación y distribución, si PBS acordaba que fuera una exclusiva de Netflix. Ahora, *Daughter From Danang* está entre los 15 documentales top de Netflix. Ello equivale a un mercado de decenas de miles de clientes que de otro modo no existiría.

Son muchos los géneros y subgéneros de igual atractivo que son omitidos por los canales de DVD tradicionales: películas extranjeras, animé, filmes independientes, dramas de la televisión británica o antiguas series estadounidenses. Sólo las cintas de *Bollywood* suman cerca de 100 mil arriendos al mes para Netflix. La disponibilidad de títulos poco convencionales atrae a nuevos consumidores: cualquier cosa que baje los costos de adquirir clientes es oro para las empresas que basan su modelo en la suscripción.

Netflix ha hecho un buen negocio a partir de todo lo que no es rentable para las salas de cine y las tiendas de arriendo de videos. No importa si los miles de clientes que alquilan todos los meses los episodios de Doctor Who están en una sola ciudad o diseminados a lo largo del país: para Netflix se trata de lo mismo. En resumen, rompió la tiranía del espacio físico. Lo importante no es dónde están los clientes, ni cuántos buscan un título en particular: lo vital es que existan unos cuantos en alguna parte.

Es decir, vale la pena ofrecer prácticamente de todo, ya que siempre habrá compradores. Lo opuesto a como piensa hoy la industria del entretenimiento: la decisión de lanzar un filme antiguo en DVD se basa en estimaciones de demanda y en oportunidades de marketing, como aniversarios o premios. Esto explica por qué sólo una fracción de las películas existentes están en DVD.

En 2004, por ejemplo, cerca de 6 mil filmes fueron enviados al Sundance Film Festival. De ellos, 255 fueron aceptados y apenas 24 fueron elegidos para ser distribuidos; para ver el resto había que estar allí. ¿Por qué no lanzar los 255 en DVD cada año, como parte de una Serie Sundance? En esta nueva economía es más caro evaluar que lanzar.

Esto también se aplica a los libros. Ya se está borrando la línea entre títulos disponibles y agotados. Amazon ha logrado que encontrar un libro de segunda mano sea

"No hay suficiente espacio en estanterías para todos los CD, DVD y juegos que se producen. Ni en las salas para exhibir todas las películas disponibles. Ni canales para transmitir todos los programas televisivos... el actual es un mundo de escasez. Pero con la distribución y retail online estamos entrando en un mundo de abundancia. Y las diferencias son profundas".

casi tan fácil como hallar uno nuevo. Si ello se combina con los bajos costos de las tecnologías de impresión, parece claro por qué cualquier libro debería estar siempre disponible. De hecho, se puede apostar que los niños de hoy crecerán sin haber conocido el concepto de agotado.

Regla N° 2: Bajar el precio a la mitad y después seguir bajándolo

Gracias al éxito de iTunes de Apple, tenemos un precio estándar para las canciones que se descargan de la red: 99 centavos. Pero, ¿es el costo correcto?

Si les preguntamos a los sellos, responderán que es muy bajo: aunque 99 centavos por canción es más o menos el mismo precio que el de un CD, la mayoría de los consumidores online compra una o dos pistas de un álbum, en vez del CD completo. En efecto, la música online está viviendo un retorno al negocio de los 50, que era impulsado por la venta de singles. Así, desde la perspectiva de un sello, los consumidores deberían pagar más por el privilegio de adquirir "à la carte", para compensar los ingresos perdidos de los álbumes completos.

Si se les pregunta a los consumidores, en tanto, éstos dirán que 99 centavos es muy caro. Para los que recién se integran a este tipo de compras, el precio representa 99 centavos más que Kazaa. Pero dejando de lado la piratería, la cifra de 99 centavos viola nuestro sentido innato de justicia económica: si para un sello de grabaciones cuesta menos entregar una canción online (no tiene empaquetamiento, ni fabricación, distribución o espacio de estanterías), ¿por qué el precio no es también más bajo?

Sorprende que haya habido pocos buenos análisis económicos acerca de cuál debería ser el costo correcto de la música online. La razón principal es que los precios no son fijados en la actualidad por el mercado, sino que por el cuasi cartel de los sellos musicales. Las compañías de grabación cobran un precio mayorista de 65 centavos por canción, dejándoles a los minoristas online poco espacio para experimentar.

Ese valor mayorista es fijado para que calce con el precio de los CD, para evitar los temidos "conflictos de canal". Los sellos temen que si fijan precios más bajos para la música online, sus minoristas de CD (la mayor parte del negocio) se rebelarán o, probablemente, se retirarán mucho más rápido de lo que ya está sucediendo.

¿Pero qué pasa si los sellos dejan de jugar a la defensiva? Una renovada mirada debería calcular lo que realmente cuesta colocar una canción en un servidor de iTunes, para luego ajustar el precio. Los resultados son sorprendentes.

Es cosa de eliminar los costos innecesarios del canal minorista: gastos de fabricación del CD, distribución y ventas. Eso deja en pie sólo los costos de encontrar, producir y comercializar la música. Hay que mantenerlos tal cual, para asegurar que la gente del lado creativo y de los sellos gane tanto como ahora. En el caso de un álbum que vende 300.000 copias, los costos creativos equivalen a US$ 7.50 por disco, o 60 centavos por canción. A ello hay que agregar los costos de entregar la música online, que equivale al gasto para levantar y mantener el servicio, más que a los costos de banda ancha y almacenamiento. El precio de ello: cerca de 17 centavos por canción. Según este cálculo, la música de éxito tiene un sobreprecio de 25% en el mundo online: debería costar sólo 79 centavos por pista, reflejando los ahorros de la entrega digital.

Precios de acuerdo a los costos digitales, no a los físicos. Estas excelentes noticias para los consumidores no tienen por qué dañar a la industria. Cuando se bajan los precios, las persones tienden a comprar más. El año pasado, Rhapsody hizo un experimento de demanda elástica. Durante un período breve, ofreció canciones a 99 centavos, a 79 centavos y a 49 centavos. Aunque las de 49 centavos sólo valían la mitad que las de 99 centavos, Rhapsody vendió tres veces más que éstas.

Como las empresas de grabación cobran 65 centavos por pista -Rhapsody además pagó otros 8 centavos por derechos de autor-, la compañía perdió dinero. Sin embargo, buena parte del contenido de la "larga cola o long tail" es material antiguo que ya ha recuperado la inversión: música de bandas que tuvieron bajos costos de grabación, o grabaciones en vivo.

¿Qué deberían hacer los sellos? La respuesta surge al examinar la psicología del consumidor de música. La elección que enfrentan los fanáticos no es cuántas canciones comprar en iTunes y Rhapsody, sino que cuántas canciones comprar en vez de descargarlas gratis de Kazaa u otras redes P2P. Intuitivamente, los consumidores saben que la música gratis no es realmente gratis: aparte de los riesgos legales, toma mucho tiempo juntar una colección. La calidad varía y un 30% de las pistas son de algún modo u otro defectuosas. Y lo que es cierto para la música es doblemente cierto para las películas y juegos, en los que la calidad de los productos pirateados puede ser aún más lúgubre, en los que los virus son un riesgo y en los que las descargas toman mucho más tiempo.

Regla N° 3: Ayúdame a encontrarlo

En 1997, un emprendedor llamado Michael Robertson inició lo que se atisbaba como un negocio long tail. Llamado MP3.com, éste permitía que todos pusieran archivos musicales en la red, los que estarían disponibles para cualquier usuario. La idea era que el servicio se saltara a los sellos, permitiendo a los artistas conectarse directamente con los auditores. Las ganancias de MP3.com vendrían de las tarifas que se les cobraría a las bandas por promocionar su música en el sitio.

Dejando de lado el hecho de que mucha gente utilizó el sitio para colocar y

"Amazon ha logrado que encontrar un libro de segunda mano sea casi tan fácil como hallar uno nuevo. Si ello se combina con los bajos costos de las tecnologías de impresión, se puede apostar que los niños de hoy crecerán sin haber conocido el concepto de libro agotado".