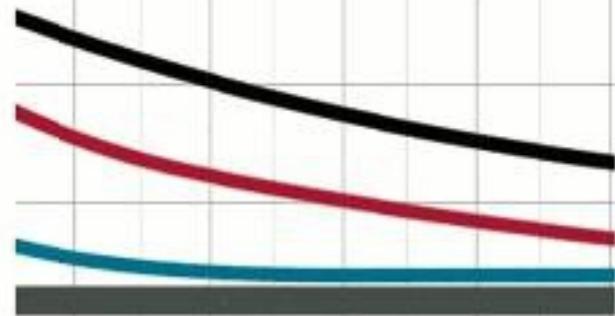


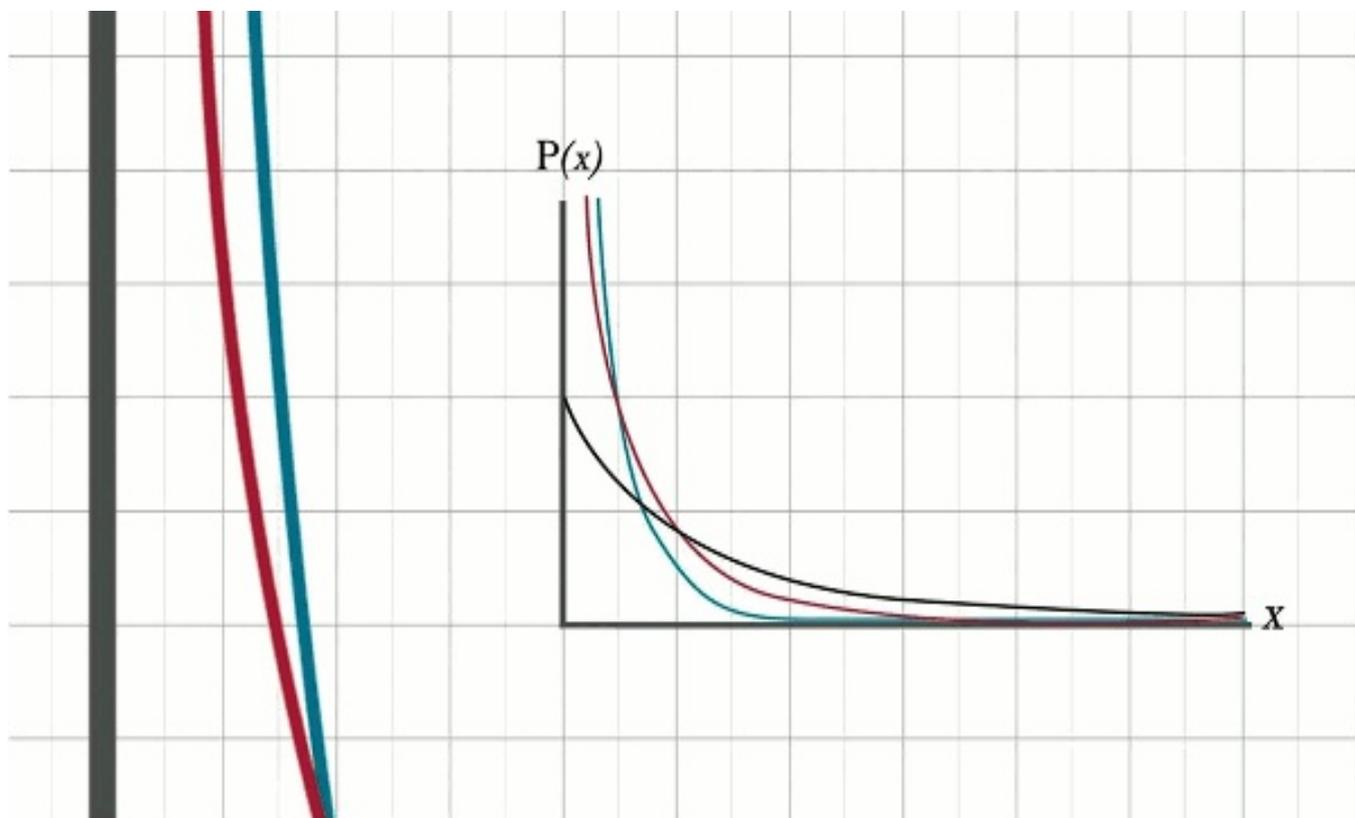
Tendencias

LA ECONOMÍA LONG TAIL

CHRIS ANDERSON

DE LOS MERCADOS DE MASAS
AL TRIUNFO DE LO MINORITARIO



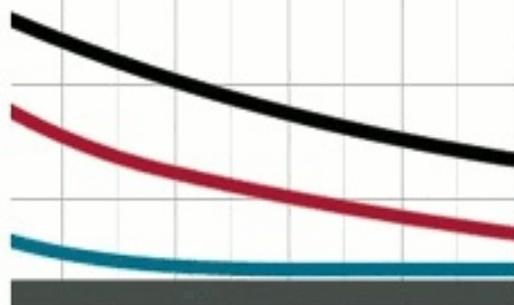
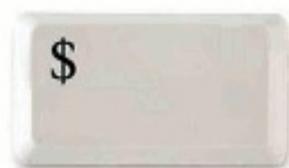


Tendencias

LA ECONOMÍA LONG TAIL

CHRIS ANDERSON

DE LOS MERCADOS DE MASAS
AL TRIUNFO DE LO MINORITARIO



LA ECONOMÍA LONG TAIL

Con la llegada de Internet, un nuevo fenómeno invade el mercado, la industria y la sociedad. Se trata de la "larga cola", término acuñado por Chris Anderson y que resuena ya en los medios de comunicación de todo el mundo.

La "larga cola" es la tendencia por la cual, gracias a la tecnología, el mercado de masas se está convirtiendo en un mercado de nichos: por primera vez en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades es rentable. Y para el autor de este libro, esta novedad marcará la industria en un futuro muy próximo: en el siglo XXI, dominará el mercado quien sea capaz de acaparar las ventas minoritarias, esa larga cola que se extiende detrás de los hits casi hasta el infinito. El analista Chris Anderson nos ofrece el estudio más completo de una realidad que ya está aquí gracias a empresas como Google, Amazon o Rhapsody.

Una obra de rabiosa actualidad esencial para empresarios, economistas y para todo aquel que quiera comprender el alcance de este fenómeno y sus implicaciones.

Título Original: *The Long Tail - Why the Future of Business Is Selling Less of More*

©2006, Anderson, Chris

Traductor: Villegas Silva Lezama, Federico

Editorial: Tendencias

ISBN: 9788493464264

Corregido: Silicon, 07/09/2010



¿Cómo ser un Millonario?

Introducción

El seguimiento de las listas de productos más vendidos es una obsesión nacional. Nuestra cultura es una competición por la popularidad masiva. Nos fascinan los productos de gran éxito: fabricarlos, elegirlos, hablar de ellos y contemplar su auge y decadencia. Cada fin de semana se lleva a cabo una competencia taquillera, y cada jueves por la noche hay una lucha darwiniana por el éxito y la supervivencia del programa de televisión más apto. Algunas canciones populares se difunden a través de las emisoras radiofónicas en una tediosa alternancia, mientras que los ejecutivos en todas estas industrias procuran desesperadamente dar con el próximo acierto.

Éste es el mundo creado por los grandes éxitos de venta. Los medios de comunicación y la industria del espectáculo crecieron durante los últimos cincuenta años a expensas de los ingresos de taquilla, los discos de oro y el alto rating de la televisión. Por eso, no sorprende que estos éxitos hayan llegado a ser las lentes a través de las cuales observamos nuestra propia cultura. Definimos nuestra época por las celebridades y los productos de venta masiva: ellos constituyen el tejido conectivo de nuestra experiencia común. La fábrica de estrellas que comenzó hace ocho decenios en Hollywood ahora se ha extendido a todos los rincones del comercio, desde los zapatos a los jefes de cocina de los grandes restaurantes. Nuestros medios de comunicación están obsesionados con las noticias de última hora. En suma, la regla es el éxito comercial.

Sin embargo, si analizamos más profundamente este cuadro, que surgió primero con la era de la radio y la televisión de posguerra, vemos que ahora está en decadencia. Está empezando a quedar sin aliento, a perder influencia. Ser el número uno sigue siendo importante, pero las ventas no son lo que eran.

La mayor parte de los 50 discos más vendidos en todas las épocas¹ se grabaron en las décadas de 1970 y 1980 (como los Eagles o Michael Jackson), y ninguno de ellos se grabó en los últimos cinco años. Los ingresos de taquilla de Hollywood bajaron más del 6 por ciento en 2005, lo cual refleja la realidad de que la audiencia de los cines está disminuyendo a medida que crece la población.

Cada año las cadenas de televisión pierden gran parte de su audiencia atraída por los miles de nichos de televisión por cable². Los varones entre 18 y 24 años de edad, el público más deseable para los anunciantes, están empezando a perder completamente el interés por la televisión, y dedican cada vez más tiempo a Internet o los videojuegos. La audiencia de los principales programas televisivos ha estado disminuyendo durante decenios, y el mejor programa de la actualidad no habría figurado entre los diez primeros de los años 1970.

En resumen, si bien todavía estamos obsesionados con los productos de éxito, ya no son la fuerza económica que fueron en otros tiempos. ¿Adonde se han ido esos consumidores infieles? A ninguna parte. Se han dispersado como segmentos de mercado y están distribuidos en miles de nichos. La única área en gran crecimiento es la web, pero éste es un universo inclasificable de un millón de destinos que, a su manera, desafían la lógica convencional del marketing y de los medios de

comunicación.

iTunes desplazó a las estrellas de la radio

Llegué a la mayoría de edad durante el auge de la cultura de masas, en las décadas de 1970 y 1980. Entonces el adolescente común tenía acceso a media docena de canales de televisión, y casi todos veíamos los mismos programas. En cualquier pueblo había tres o cuatro emisoras radiofónicas de rock que imponían la música que la gente debía escuchar; sólo algunos chavales afortunados y con dinero tenían la posibilidad de buscar más lejos y adquirir temas originales.

Todos veíamos los mismos éxitos de taquilla en el cine, y nos enterábamos de las noticias a través de los mismos periódicos y programas de radio. Los únicos lugares donde se podía explorar fuera de los medios convencionales eran las bibliotecas y los quioscos de revistas. Hasta donde puedo recordar, la única cultura a la que estuve expuesto, al margen de la cultura de masas, eran los libros y todo lo que inventábamos mis amigos y yo, que no tenía ninguna trascendencia más allá de nuestros patios traseros.

Comparo mi adolescencia con la de Ben, un chico de 16 años que ha crecido en la era de Internet. Es hijo único de unos padres ricos que residen en North Berkeley Hills, de modo que tiene un ordenador Macintosh en su dormitorio, un reproductor de música digital iPod bien equipado (con acceso semanal a iTunes), y un grupo de amigos con los mismos aparatos. Como el resto de sus amigos adolescentes, Ben nunca ha conocido un mundo sin banda ancha, teléfonos móviles, MP3, grabadores digitales de televisión y compras *online*.

El principal efecto de todas estas formas de conexión es el acceso directo e ilimitado a la cultura y a los contenidos de todo tipo, desde las tendencias generales de la sociedad hasta los movimientos clandestinos más marginales. Ben está creciendo en un mundo muy diferente del que yo conocí, un mundo mucho menos dominado por la industria del espectáculo y los medios de comunicación tradicionales. Si el lector no se reconoce en las próximas páginas de este libro, imagínese entonces a Ben. Su realidad es una anticipación de todos nuestros futuros.

Desde la perspectiva de Ben, el panorama cultural es una atracción permanente con contenidos comerciales y no profesionales, que compiten por su atención. Simplemente, él no distingue entre los medios convencionales y los nichos clandestinos: escoge lo que desea de un infinito menú donde las películas de Hollywood y los videojuegos creados por el usuario aparecen juntos en las listas de vídeos.

Ben sólo mira dos horas por semana la televisión convencional, principalmente *El ala oeste de la Casa Blanca* (el tiempo varía, desde luego) y *Firefly*, una serie que ya no se emite que ha grabado en la memoria de su TiVo. También le interesan los dibujos animados que descarga con BitTorrent, una tecnología para compartir archivos entre particulares, porque el programa se emitía originalmente en la

televisión japonesa (y los particulares a menudo editan los subtítulos en inglés).

En cuanto a las películas, es un entusiasta de las de ciencia ficción. En este sentido sigue la tendencia general: le apasiona *Star Wars*, así como la serie *Matrix*. Pero también ve las películas que descarga, los vídeos con mecanismos para controlar a los personajes (como la *machinima* de los videojuegos) y las producciones independientes como *Star Wars Revelación*, un vídeo creado por seguidores de la saga, con efectos especiales que rivalizan con los originales de Lucas.

Algunas de las canciones en su reproductor de música digital iPod las descarga de iTunes, pero la mayoría proviene de sus amigos. Cuando algún miembro del grupo compra un CD, generalmente hace copias para todos los demás. Ben prefiere el rock clásico, especialmente Led Zeppelin y Pink Floyd, y tiene una noción superficial de las bandas sonoras de los videojuegos. Sólo escucha la radio cuando sus padres sintonizan la emisora nacional en el coche.

Las lecturas de Ben van de las novelas *Star Wars* a los cómics japoneses. Como algunos de sus amigos, está tan metido en la subcultura nipona que está estudiando japonés en el instituto. Cuando yo iba a la escuela, los niños estudiaban japonés porque entonces Japón era una potencia económica dominante y nos enseñaban ese idioma para tener más oportunidades profesionales. Pero ahora lo hacen para poder crear los subtítulos de los dibujos animados y tener una noción más profunda que la ofrecida por las traducciones convencionales.

Ben pasa casi todos sus ratos libres conectado a Internet, donde navega al azar y participa en foros de usuarios como Halo y los sitios de discusión de *Star Wars*. No le interesan las noticias; no lee ningún periódico ni tampoco ve ningún noticiario de la televisión, pero participa en las discusiones sobre subcultura y nuevas tecnologías en sitios como Slashdot (noticias para pirados) y Fark (noticias raras). Constantemente, intercambia mensajes instantáneos con sus diez amigos más íntimos. No envía muchos mensajes escritos a través de su móvil, pero tiene amigos que lo hacen. (Los mensajes escritos son más apropiados para los que están en la calle y van de un lado para otro; mientras que el mensaje instantáneo es el canal preferido por los que suelen pasar más tiempo en sus habitaciones.) Ben participa en videojuegos con sus amigos, casi siempre a través de Internet. Piensa que Halo 2 es asombroso, especialmente en los niveles modificados por el usuario.

Supongo que si yo hubiera nacido veinticinco años más tarde, mis años de adolescencia habrían sido muy similares. La principal diferencia entre la adolescencia de Ben y la mía es simplemente una cuestión de opción. Yo estaba limitado a lo que se emitía por los canales de transmisión convencionales. Él tiene Internet. Yo no tenía un grabador digital de televisión (ni siquiera televisión por cable); él tiene todo eso y, además, BitTorrent. Yo no tenía ninguna idea de que existían dibujos animados japoneses, ni mucho menos de cómo conseguirlos. Ben tiene acceso a todos ellos. ¿Habría visto yo las reposiciones de *La isla de Gilligan* si hubiera sido capaz de formar un clan con amigos en la web de World of Warcraft? Lo dudo.

Los programas de la televisión tenían más popularidad en la década de 1970, pero

no porque fueran mejores, sino porque había menos alternativas que compitieran por nuestra atención. Lo que nosotros considerábamos el auge de la cultura común, en realidad, estaba menos relacionado con el talento de Hollywood y más con el efecto de los medios de difusión que nos guiaban como rebaños de ovejas.

Lo más asombroso acerca de la televisión es que puede transmitir un programa a millones de personas con una eficiencia inigualable. Pero no puede hacer lo contrario: transmitir un millón de programas a una persona. Sin embargo, eso es exactamente lo que Internet hace tan bien. La economía de la era de la televisión requería programas atractivos, de gran repercusión, para atraer enormes audiencias. En la era de la banda ancha esto ha cambiado. Servir a millones de personas al mismo tiempo es excesivamente costoso y antieconómico para una red de distribución basada en comunicaciones punto a punto.

Todavía existe una demanda de ofertas culturales de gran repercusión, pero ya no son el único mercado. Ahora los productos de éxito compiten con un número infinito de nichos de mercado de todo tamaño. Y los consumidores se inclinan cada vez más por el que ofrece más opciones. La era de «un-tamaño-apto-para-todos» ha terminado, y en su lugar ha surgido algo nuevo: un mercado de multitudes.

Este libro trata sobre ese mercado.

La atomización de la tendencia general en un número astronómico de fragmentos culturales diferentes es algo que afecta considerablemente a la industria del espectáculo y a los medios de comunicación tradicionales. Después que los ejecutivos pasaron muchos decenios perfeccionando su habilidad para crear, seleccionar y promover sus productos de éxito, esos productos repentinamente no son suficientes. La audiencia está sustituyéndolos por otra cosa: una proliferación confusa e indiferenciada de... En realidad, no tenemos un término apropiado para definir estos productos sin éxito. Indudablemente, no son «fracasos» porque la mayoría no estaba destinada a conquistar el mundo. Son «todo lo demás».

Parece extraño que ésta haya sido una categoría a la que no se ha prestado atención. Después de todo, estamos hablando de la gran mayoría de los productos. La mayor parte de las películas no son éxitos de taquilla, la mayor parte de las grabaciones musicales no figuran entre las 100 primeras, la mayor parte de los libros no son *best seller*, y la mayor parte de los programas de vídeo no son calificados por Nielsen ni, mucho menos, emitidos en las horas con más audiencia. Sin embargo, muchos de ellos tienen millones de espectadores en todo el mundo. Simplemente, no son éxitos y, por lo tanto, no se han tenido en cuenta.

Pero es allí donde el mercado masivo antes conformista se está dispersando. La simple realidad de los pocos productos que tienen éxito y de todos los otros que no lo tienen está creando un confuso mosaico de un millón de minimercados y microestrellas. Hoy el mercado masivo se está convirtiendo en una masa de nichos.

Esa masa de nichos siempre ha existido, pero a medida que disminuye el coste de acceso —los consumidores encuentran nichos de productos, y los nichos de productos encuentran consumidores— se convierte en una fuerza económica y cultural que hay que tomar en cuenta.

El nuevo mercado de nichos no está reemplazando el mercado tradicional de

productos de éxito, sólo está compartiendo la escena con él, por primera vez. Durante un siglo hemos seleccionado sólo los *best sellers* para hacer un uso más eficiente del costoso espacio de exhibición, las pantallas, los canales y la atención del público. Ahora, en una nueva era digital de consumidores conectados, el aspecto económico de esta distribución está cambiando radicalmente, mientras Internet disminuye el coste tradicional de cada industria que afecta: tiendas, cines y canales de televisión.

Consideremos estos costes de distribución menguantes como un descenso del nivel del mar por efecto de la marea. A medida que bajan, descubren un nuevo territorio que ha estado allí todo el tiempo, pero sumergido. Estos nichos conforman un gran espacio inexplorado de productos que antes no se ofrecían porque eran antieconómicos. Muchos de estos productos siempre han existido, sólo que no era fácil dar con ellos o no eran visibles, como las películas que no se exhibían en los cines locales, la música que no se oía en la emisora de radio local, el equipo deportivo que no se vendía en Wal-Mart. Ahora están disponibles, a través de Netflix, iTunes, Amazon, o en algún sitio encontrado al azar en Google. El mercado sumergido se ha convertido en un mercado visible.

Otros nichos de productos son nuevos y han sido creados por una industria emergente situada en la intersección de los mundos comercial y no comercial. Es difícil decir cuándo los profesionales se van y los aficionados toman el poder. Éste es el mundo de los editores de diarios personales o blogs en la web, los fabricantes de vídeos caseros y los conjuntos musicales de aficionados, todos capaces de encontrar una audiencia gracias a esas mismas economías envidiables de la distribución digital.

La regla del 98 por ciento

Este libro comenzó con una serie de preguntas que no supe responder. Una de las cosas que hago como jefe de redacción de *Wired* es dar conferencias sobre las tendencias tecnológicas. Dado que había empezado mi carrera en el mundo de la ciencia y luego aprendí economía en *The Economist* trato de averiguar esas tendencias examinando primero los datos técnicos. Y, afortunadamente, nunca habíamos contado con tantos datos como ahora. Los secretos de la economía del siglo XXI residen en los servidores de las compañías que nos rodean, desde eBay hasta Wal-Mart. Aunque no siempre es fácil obtener las cifras brutas, los ejecutivos de estas compañías se sumergen todos los días en esos datos y tienen una gran intuición para determinar lo que es importante y lo que no lo es. Por lo tanto, la clave para identificar las tendencias es preguntarles a ellas.

Eso fue lo que hice en enero de 2004, en las oficinas de Robbie Vann-Adibé, el consejero delegado de Ecast, una compañía de gramolas digitales³. Las gramolas digitales son como los tocadiscos automáticos convencionales —grandes aparatos con altavoces y luces intermitentes, que a menudo se encuentran en los bares— con la diferencia de que, en lugar de un centenar de CD, tienen una conexión de banda

ancha con Internet, y los dueños pueden elegir entre miles de temas musicales que descargan y almacenan en un disco duro local.

Durante el curso de nuestra conversación, Vann-Adibé me pidió que adivinara qué porcentaje de los 10.000 álbumes disponibles en las máquinas vendían al menos un tema por trimestre.

Desde luego, sabía que Vann-Adibé me estaba haciendo una pregunta capciosa. La respuesta normal habría sido 20 por ciento, de acuerdo con la Regla 80/20, porque la experiencia nos enseña que esta regla se aplica prácticamente a todo. O sea que el 20 por ciento de los productos genera el 80 por ciento de las ventas (y generalmente el 100 por cien de los beneficios).

Pero Vann-Adibé estaba en la industria del contenido digital, que es diferente. De modo que me aparté de la norma y dije que un colosal 50 por ciento de esos 10.000 CD vendía al menos un tema por trimestre.

Esa cifra parecía absurdamente alta. La mitad de los 10.000 mejores libros en una supertienda no se venden todos en un trimestre. La mitad de los mejores CD en Wal-Mart no se venden todos en un trimestre; en realidad, Wal-Mart ni siquiera posee tantos CD. Es difícil pensar en un mercado donde se venda una alta proporción de semejante inventario. Pero mi sensación era que el mundo digital era diferente, de modo que arriesgué una cifra alta.

Está de más decir que mi cálculo fue erróneo. La respuesta era 98 por ciento.

«¿No es asombroso? —dijo Vann-Adibé—. Todos cometen el mismo error.» Incluso él estaba asombrado: a medida que la compañía añadía más temas a sus colecciones, muchos más que el inventario de la mayoría de las tiendas de discos en el mundo de los nichos y las subculturas, ellos seguían vendiendo. Y cuantos más títulos añadían, más vendían. La demanda de discos, más allá de los éxitos musicales, parecía ser ilimitada. Si bien las cifras de ventas de las canciones no eran muy altas, se vendía un poco de casi todas.

Dado que estos discos sólo eran bits en una base de datos y no costaba casi nada almacenarlos y distribuirlos, todas estas ventas ocasionales comenzaron a sumarse.

Vann-Adibé había descubierto que el mercado total de los nichos de música era enorme, y verdaderamente ilimitado. Llamó a este fenómeno «la Regla del 98 por ciento». Como me escribió más tarde, «en un mundo sin costes de embalaje y con un acceso instantáneo a casi todos los contenidos en este formato, los consumidores exhiben una conducta constante: consumen casi todo. Creo que esto requiere cambios importantes de los productores de contenidos, ¡sólo que no estoy seguro de cuáles deberían ser!»

Traté de responder a esa pregunta. Comprendí que su estadística improvisada contenía una poderosa verdad acerca de la nueva economía de la industria en la era digital. Con una oferta ilimitada, nuestras suposiciones acerca de los papeles relativos de los nichos y los productos de éxito eran todas erróneas. La escasez requiere productos de gran popularidad; si hay muy poco espacio en los estantes de las tiendas, en la radio o en la televisión, sólo es posible llenarlo con los artículos que se venden mejor. Y si todo eso es accesible, toda la gente comprará.

Pero ¿qué sucede si los espacios son infinitos? Quizá los productos de éxito no

sean un buen negocio. Después de todo, hay muchos más artículos sin éxito que productos de éxito, y ahora ambos son igualmente accesibles. ¿Qué pasaría si los artículos sin éxito —desde un producto de nicho que se vende bien hasta un fracaso comercial— formaran entre todos un mercado tan grande, si no más, que el mercado de los productos de éxito? La respuesta a esto es clara: transformarían radicalmente algunos de los mercados más grandes del mundo.

De este modo me embarqué en un proyecto de investigación que me condujo a todos los líderes en la industria digital emergente, desde Amazon hasta iTunes. A donde fuera escuchaba la misma historia: los productos de éxito son importantes, pero los nichos están surgiendo como el gran nuevo mercado. La Regla del 98 por ciento resultó ser casi universal. Apple dijo que cada uno del millón de temas musicales de iTunes se había vendido al menos una vez (ahora su inventario se ha duplicado). Netflix estimó que el 95 por ciento de sus 25.000 DVD (que ahora son 55.000) se había alquilado al menos una vez por trimestre. Amazon no dio una cifra exacta, pero la investigación académica independiente sobre sus ventas sugiere que el 98 por ciento de sus 100.000 libros más importantes se vendió al menos una vez por trimestre. Y así sucesivamente, de una compañía a otra.

Las compañías estaban impresionadas por la demanda en aquellas categorías que antes se habían considerado por debajo del margen económico, desde los DVD de las series de la televisión británica que resultaron ser sorprendentemente populares en Netflix hasta la música de catálogo que ha sido un gran negocio para iTunes. Por primera vez, comprendí que estaba observando la verdadera forma de la demanda en nuestra cultura, sin el filtro de la economía de la escasez.

Esa pauta es, evidentemente, muy, muy extraña. Pensar que casi todo lo que descartamos encuentra una demanda es algo muy singular. Es extraño porque por lo general no consideramos la venta desde la perspectiva de una unidad por trimestre. Cuando consideramos la venta minorista tradicional, pensamos en algo que se va a vender mucho. No nos interesa la venta ocasional, porque en el comercio minorista tradicional un CD que vende sólo una unidad por trimestre ocupa exactamente el mismo espacio de exhibición que un CD que se vende a razón de 1.000 unidades por trimestre. Hay que pagar un coste por ese espacio, que incluye el alquiler, los gastos generales y de personal, y tiene que ser recuperado a través de un cierto número de ventas mensuales. En otras palabras, los artículos de venta ocasional consumen espacio.

Sin embargo, cuando ese espacio no cuesta nada, se pueden volver a considerar esas ventas infrecuentes, que entonces comienzan a tener valor. Ésta fue la razón del éxito de Amazon, Netflix y todas las otras compañías con las que estuve conversando. Todas ellas comprendieron que, cuando la economía del comercio minorista tradicional pierde vigor, las economías de la venta *online* prosperan. Los artículos de venta ocasional todavía se vendían en pequeñas cantidades, pero eran tantos que en conjunto representaban un gran negocio.

Durante los seis primeros meses de 2004 me referí a esta investigación en las conferencias, y en cada disertación la tesis progresaba. Originalmente, la conferencia se llamó «La regla del 98 por ciento». Luego fue «Las nuevas reglas de

la economía emergente».

Pero por entonces tuve algunos datos concluyentes, gracias a Rhapsody, una de las compañías musicales *online*. Ellos me habían suministrado datos sobre el comportamiento de consumo mensual y, cuando los representé en un gráfico estadístico, comprendí que la curva era diferente de todo lo que había visto antes.

Comenzaba como cualquier otra curva de la demanda, definida por la popularidad. Algunas canciones de éxito habían sido descargadas un gran número de veces en el extremo superior de la curva, y luego la curva descendía empinadamente con los temas musicales menos populares. Pero lo más curioso era que nunca descendía hasta cero. Observé la posición número 100.000, y las descargas por mes seguían siendo por millares. Y la curva no se detenía: 200.000, 300.000, 400.000. Ninguna tienda podría haber tenido semejante inventario. Sin embargo, allí todavía había demanda. Hacia el final de la curva, sólo se descargaban cuatro o cinco temas por mes, pero la curva todavía no estaba en cero.

En estadística, las curvas como éstas se llaman «distribuciones de larga cola», porque el extremo inferior de la curva es muy largo en relación con el extremo superior. De modo que me concentré en esa prolongada línea, le puse un nombre y así nació «The Long Tail». En mis disertaciones sobre las «Nuevas reglas», empecé a utilizar una diapositiva (la número 20) para representar esa curva y su larga cola (*Long Tail*). Creo que fue Reed Hastings, el consejero delegado de Netflix, quien me convenció de que estaba avanzando en la dirección correcta. En el verano de 2004, «The Long Tail» no sólo era el título de mis conferencias, sino que estaba por terminar un artículo del mismo nombre para mi propia revista.

Cuando se publicó «The Long Tail» en *Wired*, en octubre de 2004, enseguida se convirtió en el artículo más citado de la revista. Las tres principales observaciones —1) la larga cola de productos disponibles es mucho más extensa de lo que imaginamos; 2) ahora esos productos son económicamente accesibles; 3) todos estos nichos, cuando se suman, pueden crear un mercado significativo— parecían irrefutables y estaban respaldadas por datos hasta entonces desconocidos.

La «larga cola» en todas partes

Uno de los aspectos más alentadores de la abrumadora respuesta al artículo original fue la amplitud de las industrias en las cuales había tenido repercusión. El artículo se originó como un análisis de las nuevas economías en las industrias del espectáculo y los medios de comunicación, y sólo me extendí un poco para mencionar de pasada a las compañías como eBay (con bienes de segunda mano) y Google (con pequeños anunciantes) que también eran empresas Long Tail. Sin embargo, los lectores enseguida aplicaron el concepto de la larga cola a otros ámbitos, desde la política hasta las relaciones públicas, y desde las partituras musicales hasta los deportes universitarios.

La gente percibió intuitivamente que las nuevas eficiencias en la distribución, la

fabricación y la comercialización estaban cambiando la definición de lo que era comercialmente viable en todas las categorías. La mejor manera de describir estas tendencias es que están transformando a los clientes, productos y mercados no rentables en lucrativos. Si bien este fenómeno es más evidente en las industrias del espectáculo y los medios de comunicación, un rápido vistazo en eBay nos muestra que opera de forma más extensa, desde los coches hasta los aviones.

Desde un punto de vista más amplio, es evidente que la historia de la larga cola se relaciona con la economía de la abundancia: con lo que sucede cuando los obstáculos que se interponen entre la oferta y la demanda en nuestra cultura comienzan a desaparecer y todo llega a ser accesible para todos.

A menudo me piden que mencione alguna categoría de productos que no conduzca a una economía Long Tail. Mi respuesta habitual es que debería ser algún artículo indiferenciado, en el cual la variedad no sólo está ausente sino que es indeseable. Como ocurre, por ejemplo, con la harina que se vende en el supermercado en una gran bolsa etiquetada «Harina». Pero luego, cuando entré en nuestra tienda local de comestibles, comprendí que estaba equivocado: hoy las tiendas tienen más de veinte tipos diferentes de harina, como la harina integral, la harina de mandioca o la harina de maíz. Asombrosamente, ya existe una «larga cola» en la harina.

Nuestra creciente riqueza nos ha permitido dejar de ser cazadores de gangas que adquieren productos de marca (o incluso sin marca), para convertirnos en miniexpertos y permitirnos miles de pequeños caprichos que nos distinguen de los demás. Adoptamos una serie de nuevas conductas de compra que se describen con palabras de significado opuesto, como «personalización en serie», «exclusividad masiva». Todas van en la misma dirección: más largas colas.

Una visión de la economía del siglo XXI

Este libro es hasta cierto punto un proyecto de investigación económica, que se ha llevado a cabo con la ayuda y la implicación de estudiantes y catedráticos de las escuelas de negocios de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y Harvard. También es el fruto de más de cien conferencias, sesiones de reflexión y visitas a los sitios web de compañías y grupos industriales que ven cómo la economía Long Tail está cambiando su mundo. Por otra parte, es el resultado de la colaboración con docenas de compañías y ejecutivos que compartieron muchos megabytes de información interna para darme una visión sin precedentes sobre las nuevas microeconomías de los mercados en la era electrónica.

Lo más impresionante de este proceso es que las economías del siglo XXI ya son evidentes en las bases de datos de Google, Amazon, Netflix e iTunes en todo el mundo. Muchos de estos terabytes de información sobre la conducta del usuario son la clave de cómo se comportarán los consumidores en los mercados de infinitas opciones, algo que no había sido significativo hasta hace poco tiempo, pero que ahora es necesario comprender.

No obstante, muy pocos economistas están considerando esta información, principalmente porque no la han solicitado (la mayoría de los académicos de las escuelas de comercio con los que he trabajado no eran economistas). Hay excepciones, como el economista Hal Varian, de la Universidad de Berkeley en California, que trabaja a tiempo parcial en Google, y otros economistas expertos en la teoría de la subasta que admiran a eBay, pero son pocas. Algunos de los datos reunidos en este libro jamás han salido a la luz.

Dado que éste era un territorio inexplorado, pedí la ayuda de muchos expertos en todas las áreas. A través de mi blog en thelongtail.com traté de resolver muchos de los problemas conceptuales y de expresión más espinosos. En el proceso habitual solía explicar, por ejemplo, cómo estaba cambiando la Regla 80/20; y luego recibía correos electrónicos de docenas de avisados lectores que escribían sus comentarios o sugerían maneras de mejorarla. De algún modo, este intercambio informal de ideas logró atraer un promedio de más de 5.000 lectores por día.

En el mundo informático, los diseñadores de programas ofrecen por adelantado versiones «beta» de su código a sus usuarios más ávidos. A cambio de ese privilegio, estos usuarios prueban el programa en sus propias máquinas y encuentran errores que el diseñador pasó por alto. Estas pruebas beta son esenciales para crear programas informáticos fiables. Mi esperanza es que el mismo proceso —la comprobación de muchas de mis ideas en público— haya conducido a un mejor libro, o al menos a un libro más profundo.

En este sentido, debería destacar la diferencia entre las pruebas beta y escribir un libro en público. Si bien muchos han intentado hacer esto último —publicar borradores de los capítulos *online*, y a veces incluso abrir el texto a una edición colectiva—, yo he preferido usar el blog como un diario público de los progresos de mi investigación. Este libro, y la mayoría de las palabras que aparecen en las páginas siguientes, los he escrito desconectado de la web.

Finalmente, haré un comentario más sobre la paternidad. Si bien he acuñado el término «The Long Tail» (la larga cola), no puedo atribuirme el mérito de haber tenido la idea de utilizar la eficiencia económica de la venta minorista digital para obtener unas grandes ventas agregadas de artículos de demanda relativamente baja. Eso lo hizo Jeff Bezos de Amazon, alrededor de 1994. Casi todo lo que he aprendido proviene de mis conversaciones con Bezos y sus colegas en Netflix y Rhapsody, y con otras personas que han estado trabajando en esto durante años.

Esos empresarios son los verdaderos inventores. Lo que he intentado hacer aquí es sintetizar los resultados en un sistema. Desde luego, esto es lo que hace la economía: procura encontrar sistemas claros, de fácil comprensión, que describen un fenómeno del mundo real. Dar con el sistema es un progreso en sí mismo, pero menos importante que las invenciones originales de todos aquellos que han descubierto y experimentado el fenómeno.

1 - La Long Tail

Cómo la tecnología está transformando los mercados masivos en millones de nichos

En 1988, un alpinista británico llamado Joe Simpson escribió un libro titulado *Tocando el vacío*, un angustiante relato de una muerte inminente en los Andes peruanos. Aunque las reseñas del libro fueron favorables, sólo significó un modesto éxito y pronto fue en gran parte olvidado. Diez años después sucedió algo muy extraño. Otro libro sobre una tragedia en la escalada de una montaña, *Mal de altura: crónica de una tragedia en el Everest*, de Jon Krakauer, se convirtió en un éxito editorial. Y, repentinamente, *Tocando el vacío* empezó a venderse de nuevo.

Enseguida los vendedores de libros comenzaron a promoverlo junto con *Mal de altura*, y las ventas continuaron subiendo. A comienzos de 2004, IFC Films produjo una película documental sobre la historia, con buenas críticas. Poco después, HarperCollins publicó una edición revisada en rústica que apareció durante 14 semanas en la lista de libros más vendidos del *New York Times*. Finalmente, a mediados de 2004, *Tocando el vacío* duplicó las ventas de *Mal de altura*.

¿Qué sucedió? Se corrió la voz a través de la web. Cuando apareció *Mal de altura*, algunos lectores escribieron reseñas en Amazon.com donde destacaban las similitudes con el menos conocido *Tocando el vacío*, que elogiaban efusivamente. Otros compradores leyeron esos comentarios, tomaron nota del viejo libro y lo incluyeron en sus carros de compra. Muy pronto el programa informático del vendedor virtual advirtió las pautas de compra («Los lectores que adquirían *Mal de altura* también compraban *Tocando el vacío*»), y empezó a recomendar los dos libros como una pareja. La gente aceptó la sugerencia y escribió más críticas elogiosas. Esto produjo más ventas, más recomendaciones multiplicadas y una poderosa retroalimentación positiva.

Lo notable del caso es que, cuando el libro de Krakauer llenó las estanterías, el de Simpson había sido casi retirado de la venta. Diez años antes, los lectores de Krakauer jamás se habrían enterado de la existencia del libro de Simpson y, si hubieran tenido noticias de él, no lo habrían encontrado. Pero los libreros *online* cambiaron eso. Al combinar un espacio de exhibición infinito con la información en tiempo real acerca de las tendencias de compra y la opinión pública, crearon por sí solos el fenómeno de *Tocando el vacío*. El resultado fue un aumento espectacular en la demanda de un desconocido libro.

Esto no es sólo una virtud de los vendedores *online*; es un ejemplo de un modelo económico completamente nuevo para las industrias del ocio y las comunicaciones, un modelo que apenas está empezando a mostrar su poder. La selección ilimitada está revelando verdades acerca de lo que los consumidores desean y cómo prefieren adquirir los servicios, desde el alquiler de DVD por correo electrónico en Netflix hasta las canciones en las tiendas de música digital iTunes y Rhapsody. Los

consumidores examinan los catálogos y la larga lista de canciones o vídeos disponibles, un inventario mucho más grande que el de Blockbuster Video y Tower Records. Y cuanto más encuentran, más quieren. Cuando se apartan del camino habitual, descubren que su gusto no es tan convencional como pensaban (o como les han hecho creer el marketing, la cultura centrada en el éxito o simplemente la falta de alternativas).

Los datos de ventas y las tendencias de estos servicios y otros similares muestran que la nueva economía digital va a ser radicalmente diferente del mercado masivo actual. Si la industria del espectáculo en el siglo XX se centraba en el *éxito y la popularidad* de los productos, la del siglo XXI se centrará en los *nichos*.

Durante demasiado tiempo hemos estado soportando la tiranía del mínimo común denominador, sometidos a los éxitos pasajeros de taquilla y de la música popular. ¿Por qué? Por economía. Muchas de nuestras suposiciones acerca del gusto popular se basan en una correspondencia inadecuada entre la oferta y la demanda; en una respuesta del mercado a una distribución ineficiente.

El problema (suponiendo que lo sea) es que vivimos en un mundo físico, y hasta hace poco también se encontraban en él nuestros proveedores de entretenimiento, al que ese mismo mundo limitaba drásticamente.

La tiranía del lugar geográfico

La necesidad más imperiosa del comercio minorista tradicional es encontrar audiencias locales. Un cine local no exhibirá una película a no ser que pueda atraer al menos a 1.500 espectadores durante una exhibición de dos semanas. Eso equivale aproximadamente al alquiler de una pantalla. Una tienda de discos necesita vender al menos cuatro ejemplares de un CD por año para que merezca la pena seguir con ese CD en la tienda; eso equivale al alquiler aproximado de un espacio de un centímetro de estantería. Y lo mismo pasa con los videoclubes, las tiendas de videojuegos, las librerías y los quioscos de prensa.

En cada caso, los minoristas sólo reunirán el contenido que puede generar suficiente demanda para ganarse la vida. Sin embargo, cada vendedor sólo puede depender de una población local limitada; quizás en un radio de 16 kilómetros para un cine típico, menos para una tienda de libros o música, e incluso menos (apenas 2 o 3 kilómetros) para un videoclub. Para una buena película documental no es suficiente tener una audiencia potencial de medio millón de espectadores en todo el país; lo que importa es cuánta audiencia tiene en el área norte de Rockville, Maryland, o en los centros comerciales de Walnut Creek, en California.

Hay muchos espectáculos con audiencias nacionales amplias y entusiastas, que no pueden superar las barreras minoristas locales. Por ejemplo, *Las trillizas de Belleville*, una película aclamada por la crítica, que fue candidata al Oscar en 2004, sólo se estrenó en seis cines de Estados Unidos. Un ejemplo aún más sorprendente es la grave situación de Bollywood en Estados Unidos. Cada año la industria

cinematográfica de la India produce más de 800 películas. En Estados Unidos hay una población india estimada en 1.700.000 personas. Pero el gran éxito cinematográfico en hindi, *Lagaan*, sólo se estrenó en dos cines estadounidenses. Además, fue una de las pocas películas de la India que consiguió *alguna* distribución en Estados Unidos. En la tiranía de la geografía, una audiencia demasiado dispersa es lo mismo que una audiencia cero.

Otra limitación del mundo físico es su misma condición. El espectro radial sólo puede albergar un número limitado de emisoras, y el cable coaxial solamente un número limitado de canales de televisión. Y, desde luego, sólo hay 24 horas de programación por día. El aspecto negativo de las tecnologías de radiodifusión es que malgastan unos recursos limitados. Así, las grandes audiencias tienen que darse en una misma área geográfica; esta limitación sólo puede superarla una pequeña parte de los contenidos posibles.

Durante el siglo pasado, la industria del ocio ofreció una solución fácil para estas limitaciones: se centró en la presentación de *éxitos de ventas*. Después de todo, los productos de éxito llenan los cines, desaparecen de las estanterías, y evitan que los lectores y espectadores cojan el mando a distancia y seleccionen otro producto. No hay nada censurable en eso. Los sociólogos nos han dicho que el éxito está arraigado en la psicología humana; es el resultado de una combinación de conformidad y transmisión boca a oreja. E, indudablemente, estos productos siempre tienen su cuota en el mercado: las canciones pegadizas, las películas y los libros que inducen a la reflexión pueden atraer grandes y variadas audiencias.

Sin embargo, la mayoría de los usuarios queremos algo más que simples éxitos. El gusto puede variar de forma considerable. Cuanto más exploramos las alternativas, más nos atraen. Por desgracia, en las últimas décadas, los productos creados ex profeso por los departamentos de marketing de una industria que los necesitaba desesperadamente han relegado estas alternativas a la periferia.

La economía basada en el éxito, que analizaremos con más detalle en los últimos capítulos, es una creación de una época en la que no había suficiente espacio para hacer que todo fuese accesible a todos: no había suficiente espacio de exhibición para todos los CD, DVD y videojuegos producidos; ni suficientes pantallas para proyectar todas las películas disponibles; ni suficientes canales para transmitir todos los programas de televisión; ni suficientes ondas hertzianas para emitir toda la música creada; ni tampoco había suficientes horas en el día para ofrecer todo a través de alguno de estos espacios.

Ése era el mundo de la *escasez*. Ahora, con la distribución y la venta digital, estamos entrando en un mundo de *abundancia*. Las diferencias son profundas.

Los mercados infinitos

Para tener una idea más precisa del mundo de la abundancia, consideremos la tienda de música *online* Rhapsody. Propiedad de RealNetworks, Rhapsody ofrece a

sus abonados un servicio de reproducción en tiempo real de más de 1.500.000 de temas musicales.

Si trazamos una estadística mensual de Rhapsody, veremos una curva de la demanda que se asemeja bastante a la de cualquier tienda de discos: una enorme descarga de los temas musicales de más éxito, que disminuye rápidamente con los temas menos populares. Abajo aparece un gráfico que representa los 25.000 temas musicales más populares descargados a través de Rhapsody en diciembre de 2005.



Aquí es fácil advertir que toda la acción se concentra en un pequeño número de temas musicales en el lado izquierdo del gráfico. No es ninguna sorpresa: éstos son los éxitos del momento. Si usted fuera el dueño de una tienda de música y tuviera un espacio limitado en sus estanterías, naturalmente buscaría una línea de corte que no estuviera demasiado alejada del máximo de la curva.

Si bien hay millones de temas musicales en los catálogos colectivos de todos los sellos discográficos, el minorista más grande de Estados Unidos, Wal-Mart, posee un inventario que se encuentra muy cerca de la Cabeza, o punto culminante de la curva, con aproximadamente 4.500 CD originales. En Rhapsody, hay 4.500 álbumes que contienen los primeros 25.000 temas⁴. Por esa razón, el gráfico muestra las categorías hasta esa cifra. Lo que estamos viendo aquí es el inventario de Wal-Mart, en el cual los primeros 200 álbumes representan más del 90 por ciento de las ventas.

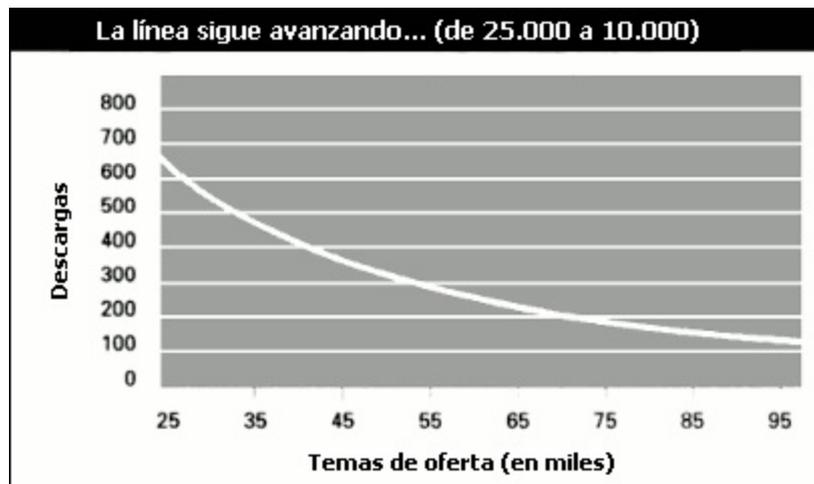
Indudablemente, concentrarse en los éxitos musicales parece razonable. Después de todo, es la mejor parte del mercado. Todo lo que aparece después de los primeros 5.000 o 10.000 temas parece estar muy próximo a cero. Entonces, ¿por qué preocuparse por los perdedores situados en la parte inferior?

En pocas palabras, así es como hemos estado viendo los mercados durante el último siglo. Cada minorista tiene su propio umbral económico, pero todos ponen su línea de corte en alguna parte. Los productos que se pueden vender en las cantidades necesarias se mantienen en el inventario; los que no se pueden vender en esas condiciones se eliminan del inventario. En nuestra cultura orientada al éxito, los empresarios prosperan concentrándose obsesivamente en el lado izquierdo de la curva y tratan de adivinar lo que se impondrá.

Ahora hagamos algo diferente. Después de un siglo de fijar la atención en el lado

izquierdo de la curva, miremos a la derecha. Quizá sea desconcertante, lo admito. Allí no parece haber nada. Pero miremos con más detenimiento y descubriremos dos cosas.

En primer lugar, esa línea no se encuentra tan cerca del cero. Sólo parece estar allí porque los temas más populares se concentran en la escala vertical. Para tener una mejor visión de los nichos, acerquémonos más y veamos los temas menos vendidos. El siguiente diagrama continúa la curva desde la categoría 25.000 hasta la 100.000. He modificado la escala vertical para que la línea no se pierda en el eje horizontal. Como se puede apreciar, todavía estamos hablando de un número significativo de descargas. Más allá de esa posición, en el eje horizontal donde siempre hemos creído que no existe ninguna demanda significativa, las canciones todavía se descargan, en promedio, 250 veces por mes. Dado que estos temas menos populares son muy numerosos, sus ventas, que por separado parecen reducidas, se suman con rapidez. El área que se encuentra debajo de la curva, y que se extiende a lo largo del eje horizontal, produce 22 millones de descargas mensuales, casi una cuarta parte de las operaciones totales de Rhapsody.



Y no acaba aquí la cosa. Acerquémonos y observemos nuevamente. Esta vez vemos el extremo final de la cola, desde 100.000 a 800.000, el área de las canciones que sólo se pueden encontrar en las tiendas de discos más especializadas.



Como se puede apreciar, la demanda se mantiene, no es cero. De hecho, el área

bajo esta curva todavía produce otros 16 millones de descargas por mes, o más del 15 por ciento de las operaciones totales de Rhapsody. Individualmente, ninguna de estas canciones es popular, pero hay tantas que colectivamente representan un mercado sustancial. Hoy Rhapsody posee un inventario de aproximadamente un millón y medio de temas, pero dentro de un año probablemente superará los dos millones. Y un año más tarde podría ser de cuatro millones.

Aunque parezca increíble, casi todos estos temas se venderán. Desde la perspectiva de una tienda como Wal-Mart, el número de temas musicales en venta no llega a 60.000. Sin embargo, para las tiendas virtuales como Rhapsody, el mercado es aparentemente infinito. No sólo los 60.000 temas principales de Rhapsody se descargan al menos una vez por mes, también se descargan los 100.000, 200.000 y 400.000 principales, e incluso los 600.000, 900.000, y más allá aún. Tan pronto como Rhapsody añade temas a su colección, esas canciones encuentran una audiencia, aunque sólo sea un puñado de personas cada mes, en alguna parte del mundo.

Esta es la Long Tail, la larga cola.

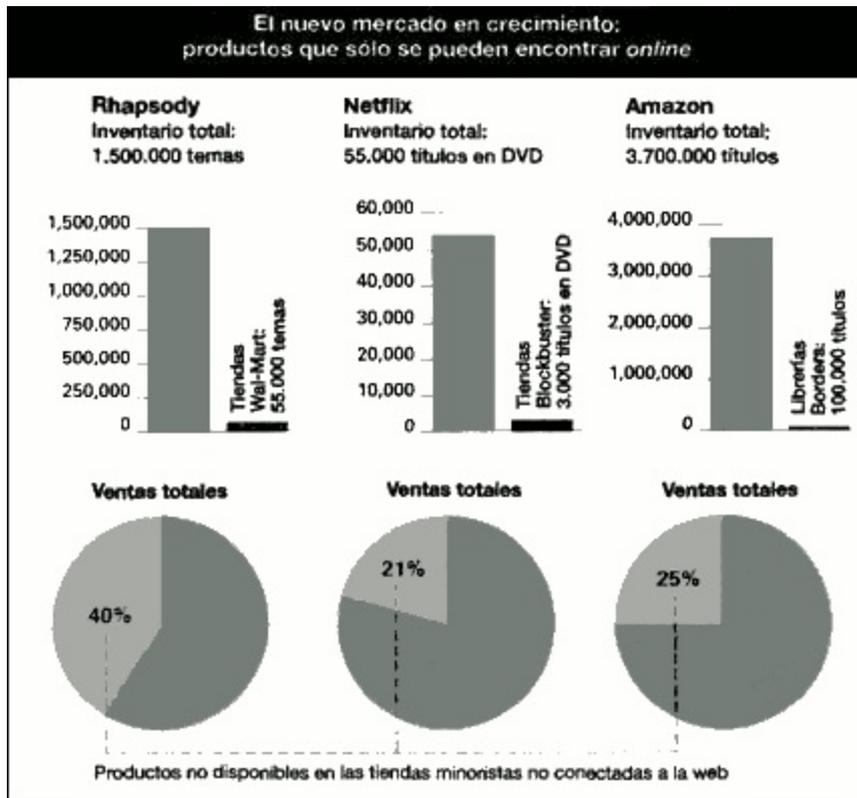
El consumidor puede encontrarlo *todo* en la larga cola: el catálogo de fondo, los álbumes más antiguos todavía nostálgicamente recordados por los aficionados o redescubiertos por las nuevas generaciones. Allí hay nuevos temas y nuevas grabaciones. Hay nichos de miles de temas musicales, de diferentes géneros (imaginemos toda una tienda Tower Records dedicada a los conjuntos musicales de la década de 1980 o a la música de películas). Hay álbumes de grupos extranjeros, antes vendidos a precios inaccesibles en la sección de artículos importados, y de grupos desconocidos o de sellos aún más desconocidos, muchos de los cuales no tienen un canal de distribución para entrar en Tower.

Por supuesto que hay un montón de porquería en la larga cola. Pero en los álbumes también se encuentra mucha porquería entre los éxitos musicales. Los aficionados tienen que saltársela en sus reproductores, pero pueden evitarla más fácilmente con las descargas directas *online* donde se pueden seleccionar las mejores canciones (con la ayuda de recomendaciones personalizadas) de esos álbumes. A diferencia de los CD (donde cada tema malo cuesta aproximadamente una duodécima parte del precio de un álbum), generalmente los temas malos se quedan muertos en los catálogos de los servidores, ignorados por un mercado que evalúa las canciones en función de su calidad individual.

Una característica verdaderamente asombrosa de la larga cola es su gran tamaño. Si se reúnen suficientes temas no populares, es posible establecer un mercado que rivaliza con los éxitos musicales. Consideremos los libros: en promedio, las librerías Borders poseen aproximadamente 100.000 títulos diferentes. Sin embargo, casi un cuarto de la venta de libros de Amazon *no* proviene de sus 100.000 libros más populares⁵. Veamos la consecuencia: si tomamos las estadísticas de Amazon como guía, el mercado de libros que ni siquiera se venden en las librerías corrientes representa un tercio del volumen del mercado existente, y además va en aumento. Si esta tendencia continúa, el mercado potencial de libros podría ser un 50 por ciento más grande de lo que es hoy, si conseguimos superar la economía de la escasez. El

capitalista de riesgo y ex consultor de la industria de la música Kevin Laws lo expresa de este modo: «La mayor parte del dinero proviene de las ventas más pequeñas».

Lo mismo vale para los otros mercados Long Tail que hemos considerado:

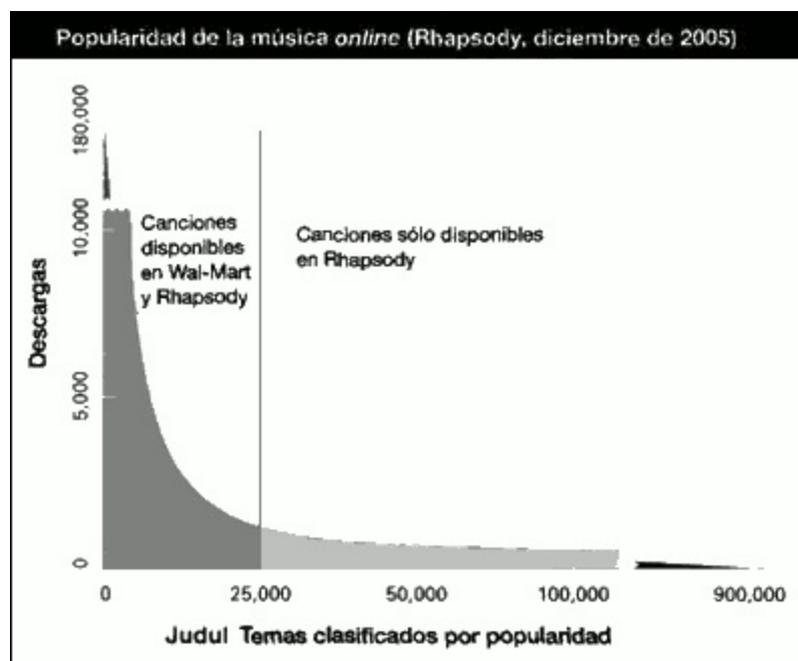


Las empresas de mayor éxito en Internet sacan provecho de la larga cola de un modo u otro. Por ejemplo, Google obtiene la mayoría de sus ganancias no de las grandes empresas anunciantes, sino de las pequeñas (la larga cola de la publicidad). eBay también es esencialmente una empresa Long Tail, con nichos de productos que van desde los coches para coleccionistas hasta los palos de golf adornados. Al superar las limitaciones de la escala y la geografía, estas compañías no sólo han expandido los mercados existentes, sino que también han descubierto nuevos mercados. Además, en cada caso, estos nuevos mercados que están fuera del alcance del minorista real han resultado ser mucho más grandes de lo que todos esperaban, y su crecimiento no ha hecho más que empezar.

En efecto, a medida que estas compañías ofrecen más y más artículos (porque *pueden* hacerlo), descubren que la demanda realmente responde a la oferta. El hecho de haber incrementado de forma considerable las opciones parece generar la demanda de esas opciones. Todavía no sabemos si la demanda de bienes ya existía en forma latente o si se ha creado una nueva demanda. Pero lo que sí sabemos es que en las compañías de las cuales tenemos los datos más completos, como Netflix, Amazon y Rhapsody, las ventas de productos *no ofrecidos* por sus competidores con almacenes y tiendas representan entre un cuarto y casi la mitad de sus ingresos totales, y que ese porcentaje crece más cada año. En otras palabras, la parte en *más rápido crecimiento* de sus empresas es la venta de productos que no están disponibles en las tiendas minoristas tradicionales.

Estas empresas con un espacio de ventas infinito han aprendido muy bien la ecuación: una cifra muy, muy grande (los productos en la larga cola) multiplicada por una cifra relativamente pequeña (las ventas de cada producto) equivale, a pesar de todo, a una gran cifra, cuyo crecimiento apenas ha empezado.

Estos millones de ventas marginales constituyen un negocio rentable. Sin un espacio de ventas que se debe pagar, y sin costes de fabricación y distribución, como en el caso de los servicios exclusivamente digitales de iTunes, un producto de nicho vendido sólo es otra venta más, con los mismos márgenes de ganancia (o mejores) que un producto de éxito. Por primera vez en la historia, los productos de mayor éxito y los nichos están en un mismo nivel económico, simples entradas en una base de datos a la que cualquiera puede acceder, y dignos de la misma atención. De pronto, la popularidad ya no tiene el monopolio de la rentabilidad. El siguiente gráfico ilustra la nueva forma de la cultura y el comercio.



La mayoría oculta

Una manera de considerar la diferencia entre las opciones limitadas de ayer y la abundancia de hoy es imaginar nuestra cultura como un océano en cuya superficie sólo existen islas de popularidad. Hay una isla musical compuesta de álbumes de gran venta, una isla de películas compuesta de éxitos de taquilla, un archipiélago de programas populares de televisión, y así sucesivamente.

Consideremos el nivel del agua como el umbral económico para esa categoría, la cantidad de ventas necesarias para satisfacer los canales de distribución. Las islas representan los productos que son lo bastante populares para estar encima de ese nivel, y suficientemente rentables para ser ofrecidos por medio de los canales de distribución tradicionales con un escaso espacio de ventas, como el que posee la mayoría de los minoristas importantes. Si observamos el horizonte cultural, veremos

que los picos de popularidad se elevan por encima de las olas.

Sin embargo, las islas sólo son las cimas de grandes montañas submarinas. Cuando el coste de distribución disminuye, es como si bajara el nivel del agua en el océano. Emergen repentinamente todas las cosas que antes estaban ocultas. Y hay mucho más bajo la superficie del agua que sobre ella. Lo que ahora estamos empezando a ver, a medida que las tiendas virtuales comienzan a sacar provecho de sus extraordinarias eficiencias económicas, es la forma de una enorme montaña de opciones que emerge donde antes sólo había un pico.

Más del 99 por ciento de los álbumes musicales existentes en el mercado no están disponibles en Wal-Mart. De las 200.000 películas, programas de televisión, documentales y otros vídeos producidos comercialmente, el inventario de Blockbuster sólo posee 3.000. Lo mismo puede decirse de todos los otros minoristas y de cualquier otro artículo, desde los libros hasta los muebles de cocina. La gran mayoría de productos *no* está disponible en las tiendas físicas. Por necesidad, la economía minorista tradicional se concentra en la popularidad y limita las opciones.

Cuando el comerciante puede bajar sustancialmente los costes de conectar la oferta con la demanda, cambian no sólo las cifras, sino toda la naturaleza del mercado. Esto no sólo produce un cambio cuantitativo, sino también cualitativo. Poner los nichos al alcance de todos los consumidores revela la demanda latente de contenidos no comerciales. Por lo tanto, a medida que la demanda se oriente hacia los nichos, mejorará la economía y creará una retroalimentación positiva que transformará todas las industrias (y la cultura) en las próximas décadas.

2 - Auge y decadencia de los éxitos de ventas

La cultura de la celebridad es la excepción, no la regla

Antes de la revolución industrial, la mayor parte de la cultura era local. La economía era agraria, con poblaciones distribuidas tan ampliamente que la tierra y la distancia separaban a las personas. La cultura estaba fragmentada y creaba todo, desde el acento regional hasta la música popular. La falta de medios rápidos de comunicación y transporte limitaba la mezcla cultural y la propagación de las nuevas ideas y tendencias. Era una forma primitiva de la cultura de nicho, determinada por la geografía más que por la afinidad.

Las influencias variaban de un pueblo a otro porque los medios para crear una cultura común eran muy limitados. Aparte de las compañías teatrales itinerantes y de un pequeño número de libros disponibles para las personas cultas, la cultura no avanzaba más rápido que las personas. Pero había una razón: la Iglesia era la principal institución de unificación cultural en Europa occidental; tenía la mejor infraestructura de distribución y, gracias a la imprenta de Gutenberg, el medio de comunicación más importante (la Biblia).

Sin embargo, a comienzos del siglo XIX, la era de la industria moderna y el crecimiento del sistema ferroviario condujeron a una oleada de urbanización y al crecimiento de las grandes ciudades de Europa. Estos nuevos emporios del comercio y los medios de transporte más modernos mezclaron repentinamente a las personas, y crearon un poderoso motor de la nueva cultura. Todo lo que se necesitaba eran medios de comunicación masiva para darle alas.

Desde mediados hasta fines del siglo XIX, surgieron varias tecnologías que se encargaron precisamente de eso. En primer lugar, la tecnología de la impresión comercial mejoró y se popularizó. Luego surgió la nueva técnica de la «placa húmeda» que permitió la fotografía. Finalmente, en 1877, Edison inventó el fonógrafo. Estas tecnologías condujeron a la primera gran oleada de cultura popular, con los periódicos y revistas ilustradas, las novelas, las partituras musicales impresas, los panfletos políticos, las postales, las tarjetas de felicitación, los libros infantiles y los catálogos comerciales.

Junto con las noticias, los periódicos divulgaban la última moda desde los centros urbanos de Nueva York, Londres y París. Luego, a comienzos del siglo XX, Edison creó otro gran mercado con el cinematógrafo, que dio a las estrellas del teatro un nuevo medio de llegar a audiencias más grandes y «aparecer» en varias ciudades simultáneamente.

Los seres humanos somos una especie gregaria, y nos influye mucho lo que hacen los demás. Y entonces, con el cine, había surgido un medio que no sólo podía mostrarnos lo que hacían otras personas, sino también dotarlas de un encanto seductor que era difícil de resistir. Así comenzó la era de las celebridades.

Estos poderosos transmisores de cultura tenían el efecto de conectar a las

personas a través del tiempo y el espacio, y sincronizaron la sociedad. Por primera vez en la historia, una persona podía estar segura de que no sólo su vecino había leído las mismas noticias en el periódico de la mañana y conocía las mismas canciones y películas, sino que lo mismo habían hecho todos los ciudadanos de la nación.

El auge de estas poderosas tecnologías de la cultura de masas no fue recibido con una aclamación universal. En 1936, el filósofo marxista Walter Benjamín expresó su inquietud por la pérdida del «aura» (las cualidades trascendentales del arte) en la era de la reproducción mecánica. Después de citar los ejemplos de la fotografía y el cine, así como de la música grabada que reemplazaba a la música ejecutada, Benjamín se lamentaba de que «la reproducción mecánica del arte cambia la reacción de las masas ante el arte. La actitud reaccionaria hacia la pintura de Picasso se transforma en reacción progresista hacia las películas de Chaplin... Lo convencional se disfruta sin reservas, y lo verdaderamente innovador se critica con vehemencia»⁶.

Pero eso no era nada. La inminente expansión de los nuevos medios de difusión, la radio y la televisión, cambiaría completamente las reglas del juego. El poder de las ondas electromagnéticas reside en el hecho de que se propagan en todas las direcciones, esencialmente *sin coste*, una característica que fue tan sorprendente cuando se introdujeron como lo fue Internet unos cincuenta años más tarde. La capacidad de llegar a todos los usuarios en un radio de docenas de kilómetros por el precio de una sola transmisión era económicamente tan tentadora que, a principios de la década de 1920, la compañía radiodifusora RCA entró en la industria de la fabricación de aparatos de radio para financiar y acelerar la adopción de los receptores que podían sintonizar sus programas.

Pero entonces las emisoras locales y regionales sólo tenían una audiencia local o regional, que no era suficientemente grande para los anunciantes nacionales. Las radiodifusoras de alcance nacional requerían otra tecnología. En 1922, las divisiones operativas de las compañías telefónicas AT&T y Bell desarrollaron tecnologías para transmitir voz y música a través de las nuevas redes telefónicas de larga distancia. La emisora WEAf de Nueva York, que había sido durante largo tiempo un laboratorio tecnológico, creó una serie de programas regulares y algunas de las primeras transmisiones que incorporaron patrocinadores o promotores comerciales. Los programas fueron redistribuidos mediante líneas telefónicas de larga distancia a las emisoras instaladas fuera de Nueva York. El éxito fue inmediato, y se establecieron conexiones con otras emisoras que ahora podían transmitir programas nacionales y no sólo locales, como la cobertura de eventos políticos o deportivos.

Éste fue el comienzo de lo que más tarde llegaría a ser conocido como la «cadena» o «red» de radiodifusión. También fue el comienzo de una cultura nacional compartida, sincronizada con la sintonía de tres campanadas de la National Broadcasting Company (NBC), que originalmente servían para indicar a los ingenieros de la emisora cuándo tenían que pasar de las noticias a otros programas.

Entre 1935 y la década de 1950, la edad de oro de la radio condujo al surgimiento

de las estrellas nacionales, desde Edward R. Murrow hasta Bing Crosby. Luego la televisión tomó el poder y se impuso la cultura de las celebridades. En 1954, en el 74 por ciento de los hogares se veía el programa *El show de Lucille Ball*, que se emitía por la televisión todos los sábados por la noche.

La edad de oro de la televisión marcó el punto culminante de lo que se conoce como efecto del «dispensador de agua», que suele haber en todas las oficinas: la frase alude a los cotilleos que se producen en las oficinas en torno a un evento cultural compartido. En las décadas de 1950 y 1960 se suponía que casi todos los empleados de oficina veían los mismos programas de televisión. Probablemente, la mayoría había visto a Walter Cronkite leer las noticias de la noche, y luego había seleccionado alguno de los programas que se emitían esa noche, como *Los nuevos ricos*, *La ley del revolver* o *El show de Andy Griffith*.

Durante las décadas de 1980 y 1990, e incluso en el siglo XXI, la televisión siguió siendo el gran unificador de Estados Unidos. El uso máximo de la red de alcantarillado tenía lugar habitualmente en el período de descanso del partido de la Super Bowl. Las líneas telefónicas estaban saturadas con las llamadas de los votantes durante la primera temporada de *American Idol*, la versión estadounidense de *Operación Triunfo*. Cada año, la publicidad en la televisión establecía un nuevo récord, mientras las compañías pagaban cada vez más por los espacios publicitarios en los programas con más audiencia. La televisión definía la tendencia general. Las horas con más audiencia no eran las únicas, pero sí las que más importaban.

Pero a fines de la década de 1990, mientras las cadenas disfrutaban de su éxito comercial, el terreno cultural se estaba agrietando debajo de ellas. La primera grieta apareció en el campo de batalla habitual de la rebelión juvenil: la música.

Si bien la música alcanzó una gran difusión gracias al fonógrafo, fue la radio la que creó los ídolos populares. En los años 1940 y 1950, el programa *Tour Hit Parade* se convirtió en la cita obligada del sábado por la noche, y se anunciaba como «un indicador fiable y preciso del gusto estadounidense en la música popular». Luego, con la atracción de los jóvenes por el *rock and roll*, y el *rythm and blues*, llegaron las listas de éxitos y los célebres *disc-jockeys* de la radio. En la década de 1950, Alan Freed y Murray (K) Kauffman contribuyeron a transformar la radio en la máquina de fabricar éxitos musicales más poderosa del mundo.

Esta máquina alcanzó su punto culminante con *American Top 40*, un programa de radio semanal lanzado por Casey Kasem en 1970. Comenzó como un programa de tres horas que pasaba las primeras 40 canciones de los 100 discos más populares de *Billboard*. A comienzos de la década de 1980, el programa duraba cuatro horas y se podía oír todos los domingos en más de 500 emisoras de Estados Unidos. Para una generación de chavales que había crecido en los años 1970 y 1980, ésta fue la onda portadora de la cultura popular. Cada semana, millones de jóvenes se sincronizaban con el resto de la nación, buscando los grupos de rock que estaban en ascenso o en descenso en una lista de canciones que hoy no llegaría a llenar ni un estante de una tienda de discos.

El fin del hit parade

Cuando comenzó el siglo XXI, la industria de la música —la fábrica de éxitos— gozaba de todo su poder. El rotundo éxito comercial de la música pop, desde Britney Spears hasta los Backstreet Boys, mostró que la industria había tomado muy bien el pulso de la cultura juvenil estadounidense. Los sellos discográficos finalmente habían perfeccionado el proceso de fabricación de los discos más populares, y ahora sus departamentos de marketing podían predecir y crear la demanda con una precisión científica.

El 21 de marzo de 2000, Jive Records demostró ese poder con el lanzamiento de *No Strings Attached*, el segundo álbum de *NSYNC, el último y más famoso de los grupos juveniles. El grupo había sido contratado por un sello aún más importante, BMG, pero por sugerencia de sus expertos en marketing optaron por Jive para tener más repercusión popular (y contradecir su imagen un poco excéntrica). Surtió efecto. El álbum vendió 2.400.000 copias en su primera semana, y se convirtió en el álbum vendido más rápidamente de todos los tiempos. Durante ocho meses encabezó las listas de popularidad, y a fines de ese año había vendido 11 millones de unidades.

La industria había descifrado el código comercial. Habían encontrado la fórmula secreta del éxito comercial, que en un análisis retrospectivo parece muy obvia: vender jóvenes viriles a mujeres jóvenes. Lo que había surtido efecto con Elvis Presley ahora se podía reproducir en una escala industrial. Todo se basaba en el aspecto y en una personalidad definida. La música en sí, para la que se subcontrató a un pequeño ejército de profesionales (52 personas figuran en los créditos de *No Strings Attached*), era lo que menos importaba.

Los sellos discográficos tenían buenas razones para sentirse seguros. Los aficionados acudían en masa a las tiendas de discos. Entre 1990 y 2000, las ventas del álbum se duplicaron, con el ritmo de crecimiento más rápido en la industria de la música. En la industria del espectáculo, era un negocio al que sólo superaba Hollywood.

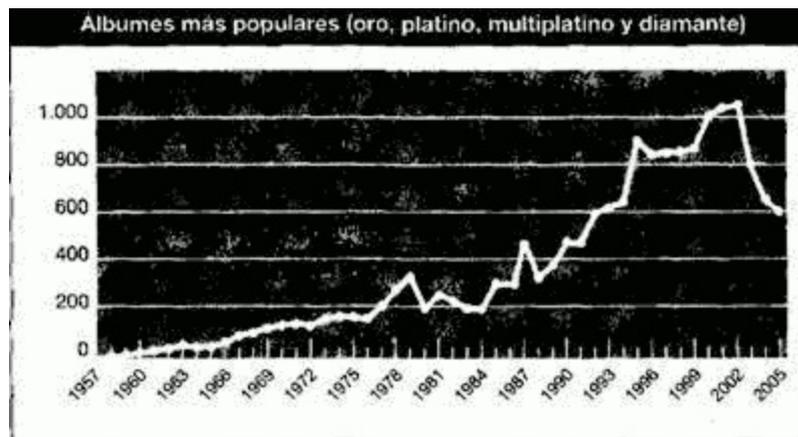
Pero incluso al mismo tiempo que *NSYNC celebraba su gran lanzamiento, el terreno se estaba resquebrajando bajo los pies de la industria. El índice Nasdaq había caído una semana antes de la aparición del álbum y, lamentablemente, continuó bajando durante el resto del año, mientras la burbuja del punto.com estallaba. Ningún otro álbum batió el récord ese año, y las ventas totales de música cayeron por tercera vez en veinte años.

Durante los años siguientes, incluso después de que se estabilizara la economía, la situación de la industria de la música empeoró. Algo fundamental había cambiado a comienzos del siglo XXI. Las ventas cayeron un 2,5 por ciento en 2001, un 6,8 por ciento en 2002, y continuaron bajando. Hacia fines de 2005 (con una caída de otro 7 por ciento) las ventas de música en Estados Unidos habían disminuido más de una cuarta parte respecto a su punto culminante. En el período de cinco años entre 1996 y 2000, solamente se vendieron 20 de los 100 álbumes más populares de todos los tiempos. En el lustro siguiente sólo se produjeron dos: *Speakerboxxx/The Love Below* de OutKast, y *Come Away with Me*, de Norah Jones, que se clasificaron en las

posiciones 92 y 95, respectivamente.

Es muy posible que el récord de ventas de *NSYNC en la primera semana jamás se pueda batir. Figúrense, si este grupo juvenil pasa a la historia no sólo por lanzar a Justin Timberlake sino también por marcar el punto culminante de la burbuja de la popularidad, el último grupo en sacar el máximo provecho de la máquina de marketing del siglo XX, antes de que se estropeará el engranaje y dejara de funcionar.

La siguiente figura muestra todos los álbumes más populares desde 1958: disco de oro (más de 500.000 unidades vendidas), de platino (1 a 2 millones de ventas), de multiplatino (2 a 10 millones de ventas) y de diamante (más de 10 millones de unidades vendidas).



Entre 2001 y 2005, las ventas totales de la industria musical cayeron un 25 por ciento. Pero el número de álbumes de éxito bajó casi a la mitad. En 2000, los primeros cinco álbumes —que incluyen los grandes éxitos de Britney Spears y Eminem— vendieron en conjunto 38.000.000 de copias. En 2005, los cinco primeros sólo vendieron la mitad de esa cifra: 19.700.000 de copias. En otras palabras, si bien la industria musical está pasando por una crisis, la producción de éxitos es la más afectada. Los consumidores han optado por músicas menos populares y la demanda se ha fragmentado hacia miles de diferentes subgéneros. En la música, al menos, esto parece el fin de la era de los grandes éxitos.

¿Quién acabó con el álbum de éxito?

¿Cuál fue la causa de que una generación de ávidos consumidores de productos de la industria —los fans veinteañeros y adolescentes— abandonara la tienda de discos? La respuesta de la industria fue simple: el «pirateo». Los efectos combinados de Napster y otros sitios *online* de intercambio y descarga gratuita de archivos y las copias digitales de los CD han dado lugar a una economía clandestina en la industria de la música. A pesar de las numerosas acciones legales emprendidas por las compañías discográficas, el tráfico en las redes de intercambio de archivos entre usuarios (P2P: *peer-to-peer*) ha continuado creciendo, con aproximadamente

10 millones de usuarios que comparten archivos musicales cada día.

Pero la tecnología ha contribuido a esa fuga del consumidor. No sólo ha permitido a los fans esquivar la caja registradora, también les ofrece un gran número de opciones, sin precedentes, de música que pueden oír. La red de intercambio de archivos tiene más temas musicales que cualquier tienda de discos. Debido a esas opciones, los aficionados no sólo han dejado de comprar multitud de CD, también están perdiendo su afición por los temas musicales de éxito, que eran el plato fuerte de las tiendas discográficas. Dada la opción de elegir una banda juvenil o buscar algo nuevo, cada vez más aficionados optan por la exploración, y generalmente están más satisfechos con lo que encuentran.

El intercambio de archivos entre usuarios es tan grande que ha generado una pequeña industria que tiene que valorar y aprender de la experiencia. El analista líder de la industria es BigChampagne, que investiga todos los archivos compartidos en los principales servicios de usuario a usuario. Los datos han revelado un cambio cultural de los grandes éxitos musicales a los artistas minoritarios.

Hoy, los aficionados a la música están intercambiando más de 8 millones de temas musicales, casi todos ellos muy lejos de quedar incluidos en la lista *Billboard* de los 100 principales. Hay una próspera subcultura que se dedica a «mezclar» los contenidos (se superponen las grabaciones de dos artistas), y otra dedicada a la música compuesta en chips de ocho bits, que antes se podían encontrar en las máquinas de videojuegos Nintendo. Además, hay un gran número de temas del rock *indie*, de los que funcionan muy bien en vivo pero no en la radio. Un dato interesante: los grupos juveniles no son particularmente populares.

La irrupción de las redes de intercambio de archivos no fue el único cambio tectónico en la cultura. En 2001, Apple lanzó su primer reproductor de música digital, iPod, un simple reproductor MP3 de 10 centímetros de largo, 6,5 de ancho y 2 de grosor. No fue el primer reproductor digital en el mercado, pero gracias a su notable simplicidad, su elegante diseño y la eficaz campaña de marketing de Apple, el iPod se convirtió en el primer aparato portátil de música digital. Pronto el usuario abandonó su *walkman* y su *discman* y el iPod se convirtió en un instrumento ubicuo para disfrutar de la música.

La característica más revolucionaria del iPod era su capacidad de almacenamiento de 60 gigabytes. Esto permitía a los usuarios almacenar una discoteca completa de música, hasta 10.000 canciones, un inventario equivalente al de una pequeña tienda de discos. En los escasos años que han seguido, el iPod ha llegado a ser una banda sonora personal para millones de personas, mientras caminan por la calle, trabajan o viajan en transporte público.

Pero llenar un iPod con temas musicales de pago es algo muy costoso, de varios miles de dólares. La gratuidad, en cambio, es algo imbatible. Poder contar con una *jitke-box* particular es un argumento tan válido para descargar gratis canciones digitales de Internet al ordenador personal como para llenar un iPod. Lo mismo que para descargar, grabar e intercambiar CD, como sugería la famosa campaña publicitaria de Apple. En consecuencia, las redes de usuarios se expandieron con una infinidad de temas musicales provenientes de millones de usuarios. El resultado

fue el auge del pirateo, pero también unas posibilidades de elección enormes e ilimitadas con una enorme variedad de música, como en cualquier tienda de discos, y todos los temas accesibles desde cualquier ordenador portátil.

Desde luego, estos métodos revolucionarios de adquirir música también proporcionaron un medio insuperable de *descubrir* nuevos temas. Mientras que la descarga e intercambio de CD entre amigos es un «marketing viral» (una recomendación que circula de boca en boca) de poderoso efecto, las listas musicales compartidas son el fruto de una comunicación verbal a escala industrial. E incluso hay servicios de recomendación especializados, como Pandora y cientos de emisoras radiales *online*, que no sólo prosperan promoviendo a los artistas *underground* más destacados, sino que también tratan de satisfacer los gustos personales cada vez con más precisión.

¿Qué pasaría si en vez de 40 temas de gran éxito hubiera 400 temas, uno en cada pequeño nicho de música? ¿O 40.000? ¿O 400.000? Repentinamente, el concepto de popularidad cedería el paso a la micropopularidad. Al éxito individual se uniría un enjambre de microéxitos, y el pequeño número de círculos selectos del mercado se convertiría en un número ilimitado de minorías especializadas. La disponibilidad de «éxitos musicales» crecería enormemente, cada uno con audiencias más pequeñas, pero con toda probabilidad más comprometidas.

Esto no es una fantasía. Es el nuevo panorama de la música actual. Un buen servicio de música digital como Rhapsody ofrecerá al menos 400 géneros y subgéneros musicales (que dividen los géneros en nuevas categorías increíblemente específicas como danza electrónica, música *beat&break* y *cut&paste*), cada uno con su propia lista de los diez temas más populares. Esto crea en la práctica 4.000 miniéxitos, mucho más significativos para los aficionados que los temas de la lista nacional de Casey Kasem. Además, hay una cantidad infinita de listas con los diez temas más escuchados, creadas dinámicamente por cada aficionado, de acuerdo con sus hábitos de oyente y sus gustos particulares, por muy limitados que sean.

Malos tiempos para la radio

Las dificultades en la industria de la música no se limitan a la venta de CD. Las emisoras de rock, que durante mucho tiempo favorecieron el marketing de los sellos discográficos, también tienen dificultades. En 1993, los estadounidenses pasaban un promedio de 23 horas y 15 minutos por semana oyendo la radio. En la primavera de 2004, esa cifra había bajado a 19 horas y 45 minutos. Ahora la audiencia ha disminuido, y la programación de música rock, parece ser la más afectada. En 2005 se cerraba una emisora de rock *a la semana*, de promedio. Por lo general, estas emisoras pasaron a los programas latinos o de noticias, más atractivos que los espacios de rock y música pop, que solamente captaban la atención de la audiencia durante el tiempo que se transmitía la canción. *American Top 40* simplemente no tiene la influencia de antes; y Casey Kasem está disfrutando cómodamente de su jubilación.

Los expertos discuten acerca del motivo principal de esta situación, pero las causas posibles son éstas:

- **La introducción del fenómeno iPod.** Con la radio personal definitiva, ¿quién necesita la frecuencia modulada?
- **El teléfono móvil.** Las personas que escuchaban un programa radiofónico mientras estaban atascadas en el tráfico fueron la salvación de la radio en la década de 1980. Hoy, seguimos teniendo problemas de atascos, pero ahora charlamos por teléfono.
- **La Ley de Telecomunicaciones de 1996.** Al añadir 1.000 emisoras de frecuencia modulada al dial, esta legislación aumentó la competencia y redujo los gastos de la industria radiofónica. La ley también extendió los límites de la propiedad en cada mercado y condujo a la creación de...
- **Clear Channel.** Acusado a menudo de las calamidades de la radio, este gigante empresarial de los medios de comunicación es un síntoma de la terrible situación económica de la industria y, a la vez, su causa. Cuando la Ley de Telecomunicaciones hizo peligrar el negocio de las emisoras locales, a fines de la década de 1990, Clear Channel consiguió adquirir varias emisoras en apuros. Ahora la compañía posee más de 1.200 de esas emisoras, una de cada diez. Su plan era reducir radicalmente los costes de la radiofonía mediante la introducción de una programación centralizada, controlada por ordenadores. El resultado fue una insulsa homogeneización.
- **Las enérgicas medidas de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) contra la obscenidad.** Siempre ha sido parte del mandato de la FCC vigilar lo que se dice en los canales de transmisión, pero pocas veces ha ejercido sus funciones con tanto rigor como en los últimos cinco años. El principal objetivo fue Howard Stern, una lenguaraz figura de la radio aficionada a provocar. Después de pagar multas sin precedentes, Stern finalmente renunció a la radio terrestre. A fines de 2005 pasó a la emisora vía satélite Radio Sirius, donde debutó, prácticamente sin censura, para una audiencia de suscriptores en enero de 2006. Hoy los locutores radiofónicos tienen más razones para temer que lo que digan pueda costarles no sólo dinero, sino también sus puestos, lo que produce más homogeneización.

El resultado del hundimiento de las emisoras de rock es que la era de los *40 principales* está llegando a su fin. La música en sí misma no ha perdido popularidad, todo lo contrario. Nunca ha habido un mejor momento para ser artista o aficionado. Pero ahora es Internet el mejor vehículo para descubrir la nueva música. El modelo tradicional de promoción, comercialización y distribución de música ha perdido vigencia. Los principales sellos discográficos y el sistema de distribución minorista que adquirió dimensiones colosales gracias a la fábrica de éxitos de la radio se encuentran con un modelo empresarial dependiente de los grandes éxitos; y ahora ya no hay suficientes discos de oro y de platino. Estamos asistiendo al fin de una era.

Todos los oyentes con esos auriculares blancos están escuchando lo que equivale a su propia emisora radial sin anuncios. La cultura ha cambiado; hemos pasado de

seguir fielmente las listas de éxitos a buscar nuestro propio estilo, explorando más allá de las tendencias generales, para descubrir músicas desconocidas o redescubrir los clásicos.

En una conferencia en 2005, el presidente de News Corporation, Rupert Murdoch, reveló que él había sido uno de los primeros magnates de los medios de comunicación en comprender la trascendencia de la división actual entre élites y aficionados: «Los jóvenes no quieren depender de una autoridad superior que les diga lo que es importante —dijo—. Quieren el control de sus medios de comunicación, en lugar de ser controlados por ellos».

Lo que está ocurriendo en la música se observa en casi todos los demás sectores de la industria del espectáculo y los medios de comunicación. Consideremos estas estadísticas de 2005:

- Las ventas de taquilla en Hollywood bajaron un 7 por ciento, lo cual refleja un descenso de la asistencia a las salas de cine que comenzó en 2001 y parece estar acelerándose.
- La lectura de periódicos, que alcanzó su punto culminante en 1987, disminuyó un 3 por ciento (su caída más importante en sólo un año), y ahora se encuentra en un nivel que no se ha visto desde la década de 1970.
- Las ventas de periódicos y revistas también se encuentran en el nivel más bajo desde que se llevan a cabo las estadísticas, un período de más de 30 años.
- La cifra de audiencia de las cadenas de televisión continúa bajando mientras los usuarios emigran a la televisión por cable. Desde 1985, la cuota de audiencia de las cadenas de televisión ha caído de tres cuartos a menos de la mitad.

El efecto del «dispensador de agua» está perdiendo su poder. Hoy, la audiencia del programa más visto de la televisión, *CSI*, se limita al 15 por ciento de los hogares estadounidenses. En la década de 1970, con estas cifras *CSI* no habría figurado entre los diez primeros. En realidad, casi todos los programas de mayor audiencia de todos los tiempos son de fines de los años 1970 y principios de la siguiente década (el más reciente fue el de los Juegos Olímpicos de Invierno 1994, hace más de un decenio). Colectivamente, los canales de televisión por cable han superado a las cadenas en la audiencia total. Pero ningún canal de forma individual domina el mercado.

Incluso los programas más vistos ya no son lo que eran. La Serie Mundial 2005, de béisbol, tuvo la audiencia más baja de su historia, con una disminución del 30 por ciento respecto al año anterior. El *rating* de los partidos decisivos de la NBA en 2005 también bajó casi un 25 por ciento desde el año anterior. En 2006, la audiencia de los premios Grammy cayó el 10 por ciento, mientras que los Juegos Olímpicos de Invierno 2006 tuvieron su más bajo *rating* en veinte años, con una disminución del 37 por ciento respecto a los Juegos Olímpicos de 2002 en Salt Lake City. Por último, la ceremonia de entrega de los premios Oscar experimentó un descenso que no se había visto desde 1987.

Como escribió el crítico de *Los Angeles Times* Patrick Goldstein, «ahora somos una nación de nichos. Todavía hay películas con éxito de taquilla, programas televisivos de gran popularidad y CD muy vendidos, pero menos eventos que capten el espíritu de la cultura popular. La acción está en otra parte, con la nación que mira los programas de televisión por cable o lee los blogs dirigidos a una audiencia específica».

La invención del grabador digital de televisión, TiVo, y de otros reproductores digitales aceleró la desaparición del efecto «dispensador de agua» al eliminar el componente *tiempo*. Hoy, aun cuando las personas estén viendo los mismos programas, es probable que no los vean durante la misma noche o a la misma hora. ¿Quién quiere escuchar los resúmenes de los programas que hacen a la mañana siguiente quienes los vieron en el momento de su emisión? Eso nos priva de la sorpresa que nos deparan los programas que hemos grabado y todavía no hemos visto.

Una economía orientada al éxito es una cultura orientada al éxito

Si bien la era de los productos de éxito puede haber llegado a su punto culminante, su influencia sigue vigente en el mundo de los medios. Las industrias del ocio y de las comunicaciones todavía se dedican a buscar, financiar y crear productos de éxito.

Los productos del espectáculo, ya sean películas, programas de televisión o álbumes musicales, pueden tener un alto coste de fabricación, comercialización y distribución. Por ejemplo, hoy el coste medio de una producción de Hollywood es de 60 millones de dólares, y de otros tantos para la promoción. Sin embargo, es difícil predecir qué películas conmoverán a los espectadores, lo cual explica por qué los actores y directores de éxito ganan salarios tan altos. Ellos hacen un poco más predecible una empresa lamentablemente imprevisible. Pero incluso las estrellas producen fracasos, de modo que los estudios cinematográficos, los sellos discográficos y las cadenas de televisión adoptan una estrategia de diversificación para disminuir su riesgo.

Como los capitalistas de riesgo, distribuyen sus apuestas entre una serie de proyectos e invierten suficiente dinero en cada uno para que pueda convertirse en un éxito, con la expectativa de que, al menos, la mayoría de los proyectos no generen pérdidas ni ganancias, y que pocos fracasen por completo. Esto significa que los pocos proyectos que *tienen* éxito deben compensar el fracaso de los otros. Por eso, estas empresas *necesitan* imperiosamente de los éxitos. Y no sólo productos que ganen dinero; estamos hablando de megaéxitos con una enorme rentabilidad. Los altos costes de producción y la incertidumbre del éxito inducen a los productores no sólo a querer ganar sino a ganar a *gran escala*. ¿Y el resto? Esos serían los fracasos. No importa que hayan sido aclamados o incluso oídos o vistos por millones de personas. Si no multiplican con creces el dinero invertido, no están cumpliendo su

misión de costear el resto de la cartera.

Crear un producto de éxito no es lo mismo que producir una buena película. Hay cosas que se hacen o se dejan de hacer en el intento de atraer a decenas de millones de espectadores. El empresario pagará todo lo que sea necesario por la estrella de más renombre que pueda tentar para el proyecto. No intentará ser «demasiado ingenioso». Debe prever un final feliz. No debe matar a la estrella. Si se trata de una película de acción, es mejor tener más efectos que menos. Y en igualdad de condiciones, *debería* ser una película de acción. Sin duda, es posible violar estas reglas y conseguir un éxito, pero ¿por qué correr el riesgo? Después de todo, está invirtiendo mucho dinero.

Esta mentalidad orientada al éxito ha trascendido las salas de juntas de Hollywood hasta influir en la cultura nacional. Hemos sido condicionados por las exigencias económicas de la fábrica de éxitos de tal modo que no nos conformamos con menos. Hemos hecho nuestra la mentalidad de diversificación del riesgo de la industria del ocio. Por eso, durante los fines de semana seguimos los resultados de taquilla en el deporte profesional; apuntamos los tantos y separamos a los ganadores de los perdedores.

En nuestra obsesión por las estrellas, jaleamos la inflación de los salarios de las celebridades y seguimos sus grotescas vidas públicas con una atención que excede nuestro interés en su trabajo. Desde los deportistas superestrellas hasta los empresarios famosos, prestamos una atención desproporcionada a los que están en la cima de la popularidad. En otras palabras, hemos sido inducidos a ver el mundo a través de las lentes del éxito.

Si no es un éxito, es un fracaso. No ha pasado la prueba económica y, por lo tanto, nunca se debería haber producido. Con esta mentalidad orientada al éxito, las producciones estrella escriben la historia, y la mejor prueba de calidad son los grandes resultados de taquilla. Y esto no sólo se aplica a Hollywood. Así es como asignamos los sitios en las estanterías de la tienda, como llenamos los espacios de tiempo en la televisión y como desarrollamos los programas de radio. En esto consiste la asignación de los recursos limitados a los productos más «meritorios», es decir, a los más populares.

Finalmente, nuestra respuesta a la cultura del éxito es reforzar la cultura del éxito. El mundo de los estantes es implacable: un producto desplaza a otro. Forzado a elegir, cada eslabón en la industria del ocio lógicamente elige los productos más populares, asignándoles una posición privilegiada. En realidad, al dar nuestro respaldo comercial a los grandes ganadores, estamos amplificando la brecha entre ellos y todos los demás. Desde un punto de vista económico, esto equivale a decir: «Si sólo pueden existir pocos ricos, dejemos al menos que sean extremadamente ricos». La consecuencia de esto es que la curva de la demanda se hace aún más empinada.

Pero ahora eso está cambiando. En lugar del dispensador de agua de la oficina, que congrega a las personas y cruza las fronteras culturales —como sólo puede suceder en la variedad de personalidades que se encuentran en el ámbito laboral—, ahora estamos formando nuestras propias tribus, grupos unidos más por la afinidad y

los intereses compartidos que por los programas de radio o de televisión. Hoy nuestros dispensadores son cada vez más virtuales; hay muchos diferentes, y las personas que se reúnen en torno a ellos se autoseleccionan. Estamos apartándonos del mercado masivo para volver a ser una nación de nichos, definida, no por nuestra geografía, sino por nuestros intereses.

3- Breve historia de la Long Tail

De la venta por catálogo hasta el carrito de la compra virtual

Si bien la larga cola se manifiesta principalmente como un fenómeno de Internet, sus orígenes son anteriores a Amazon y eBay, e incluso a la web. En realidad, es la culminación de una serie de innovaciones empresariales que comenzaron hace más de un siglo: progresos en nuestra manera de producir, distribuir y vender productos. Consideremos todos los elementos no relacionados con Internet que permiten, por ejemplo, una compra en Amazon: FedEx, los números de ISBN, las tarjetas de crédito, las bases de datos relacionales, e incluso los códigos de barra.

Pasaron muchos decenios antes de que estas innovaciones surgieran y evolucionaran. Lo que ha hecho Internet es permitir a las empresas la adopción colectiva de este tipo de mejoras, de un modo que amplifica su poder y extiende su alcance. En otras palabras, la web simplemente unificó los elementos de una revolución en la cadena de suministro, que se había estado gestando durante largos años.

De hecho, los verdaderos orígenes de la larga cola y de la superficie de exposición ilimitada se remontan a fines del siglo XIX y a los primeros almacenes centralizados. Éstos eran edificios erigidos en parcelas industriales próximas a los empalmes ferroviarios, en la región del medio oeste de Estados Unidos. Bajo sus inmensos techos de acero y sus torres de palés de madera, se almacenaban los múltiples productos de la era de la abundancia. Los vagones del ferrocarril distribuían esta nueva variedad de artículos a través de una red ferroviaria que estaba transformando la economía y la cultura de la nación.

El primer hombre en mostrar a los consumidores estadounidenses lo que podría significar todo esto fue un agente ferroviario de North Redwood, en Minnesota. Su nombre era Richard Sears. En 1886 se envió erróneamente una caja de relojes de una joyería de Chicago a un comerciante de North Redwood que no deseaba esos artículos. Sears compró los relojes y los vendió, con una sustanciosa ganancia, a otros agentes ferroviarios de la línea. Luego compró más relojes y lanzó una compañía de distribución.

En 1887 trasladó la empresa a Chicago y puso un anuncio en el *Chicago Daily News* para buscar a alguien que supiera reparar relojes (pensó que no tenía sentido desechar los relojes que habían sido devueltos). Alvah C. Roebuck respondió al anuncio. Seis años más tarde, ambos se asociaron y fundaron Sears, Roebuck & Co. La nueva empresa vendía relojes por catálogo y los mandaba por correo a los agricultores que en esa época pagaban precios abusivos a las tiendas generalistas y a un ejército de intermediarios locales.

La promesa de Sears, Roebuck & Co. era simple, de acuerdo con su historia empresarial: «Gracias al volumen de compra, a los ferrocarriles y al correo, y más tarde al servicio de paquetes postales y a la distribución rural gratuita, ofrecíamos

una buena alternativa para evitar las tiendas rurales con sus altos precios».

La venta inicial de relojes pronto se expandió a todos los artículos que podían necesitar el hogar y la empresa rurales. Sears y Roebuck distribuían catálogos a los agricultores, con textos muy informales y sencillos redactados por el propio Sears, y gestionaban sus pedidos desde una serie de edificios, cada vez más grandes, instalados en Chicago. Finalmente, los dos socios construyeron un almacén y un edificio de oficinas en una parcela de 16 hectáreas por un valor de 5 millones de dólares, en el West Side de Chicago. Cuando se inauguró, en 1906, el almacén para los pedidos por correo era el edificio empresarial más grande del mundo, con casi 300.000 metros cuadrados de superficie útil.

Los almacenes y la eficiencia logística de Sears y Roebuck permitieron algo revolucionario. Imaginemos lo que significaba para un agricultor vivir aislado en las vastas praderas de Kansas, hace más de cien años. Tenía que conducir varias horas hasta la tienda más cercana, y ni el precio de los productos de la tienda ni el precio de la gasolina eran baratos. Pero luego, un día, el repartidor del correo semanal le trajo el *Wish Book 1897* de Sears: un catálogo de 786 páginas, con todos los artículos posibles a precios que parecían increíbles.

El *Wish Book 1897* fue —y sigue siendo— asombroso. Incluso hoy, en la era de Amazon, parece imposible que pueda existir tanta variedad. Apiñados en algo semejante al tamaño de una guía telefónica hay 200.000 artículos, todos descritos en una letra diminuta y con unas 6.000 ilustraciones litográficas.

He aquí una muestra de las primeras diez páginas: 67 tipos de té, 38 variedades de café y 29 tipos de cacao. A continuación vienen varios centenares de diferentes especias y esencias, y otros tantos de frutos secos enlatados, seguidos de algunas pequeñas ofertas de otros alimentos. En la página 11 figuran más de 60 tipos de jabones, y en las otras 770 páginas se ofrece de todo, desde medicamentos hasta armas de fuego (¡incluso un revólver por 68 céntimos de dólar!), ropas, cochecitos de niño y violines de dos dólares.

Esto parecía algo increíble para una familia rural de la época. Las opciones de los productos disponibles por correo multiplicaban por diez el inventario típico de una tienda generalista. Además, el catálogo representaba una disminución del 50 por ciento o más en el precio, incluso después del envío.

Sears hizo correr la voz entre los clientes potenciales con uno de los ejemplos más tempranos de «marketing viral». En 1905, la compañía escribió a sus mejores clientes en Iowa, pidiéndoles a cada uno que distribuyeran 24 catálogos entre sus amigos y vecinos. Estos clientes enviaron a Sears los nombres de las personas que habían recibido los catálogos. Cuando estas personas hicieron sus pedidos, los clientes originales recibieron un obsequio por su trabajo: una cocina, una bicicleta o una máquina de coser.

Del mismo modo, las técnicas de la cadena de suministro que Sears usó para conseguir su milagro de abundancia hoy no son tan desconocidas: una combinación de bienes en existencia en sus almacenes y una red de «almacenes virtuales» de los proveedores que enviaban los bienes directamente desde sus propias fábricas. Sears incluso actuó como intermediario para los fabricantes de cochecitos de niño,

producidos por encargo.

Las innovaciones también fueron asombrosas dentro de los propios almacenes. Preocupados por las ineficiencias en los envíos, los gerentes de Sears establecieron un sistema mediante el cual se asignaba un tiempo específico a cada pedido para ser enviado. El artículo tenía que estar en la caja apropiada en el departamento de despacho en el momento asignado. Para responder a estos plazos, el pedido pasaba del almacén al área de embalaje por medio de un intrincado sistema de cintas y rampas.

Este sistema programado hizo más eficiente la gestión de los pedidos y permitió a la planta de Chicago multiplicar por diez sus operaciones. En breve tiempo, el sistema llegó a ser conocido como la «octava maravilla» del mundo empresarial. Se dice que Henry Ford visitó la planta de Chicago para estudiar la técnica de su eficiente línea de montaje.

Aunque parezca irónico, fueron las propias líneas de montaje de Ford las que finalmente obligaron a Sears a dar el siguiente paso en el camino a la abundancia: *el hipermercado*. Con los coches accesibles y la construcción de carreteras más modernas, los clientes rurales de Sears ya no se limitaban a la compra por catálogo. Mientras tanto, estaba comenzando la gran urbanización de Estados Unidos, y esos mismos clientes abandonaban el campo por la fábrica. En 1900, la población rural todavía superaba en número a la población urbana. Pero en 1920 esas cifras se invirtieron.

Los compradores urbanos preferían las tiendas a los catálogos. En 1925, Sears abrió una tienda en su planta de Chicago. El experimento fue un éxito inmediato. Antes de que terminara el año, Sears había abierto otras siete tiendas minoristas (cuatro en plantas de pedidos por correo). A fines de 1927 tenía 27 tiendas. El enorme surtido y los bajos precios atraían a todos los compradores. Las eficiencias de la cadena de suministro, que Sears había desarrollado para los pedidos por correo, también permitieron a la compañía ofrecer una variedad sin precedentes en sus tiendas minoristas (lo cual contribuyó a sentar las bases para lo que más tarde llegaría a ser el modelo Wal-Mart).

Los consumidores estadounidenses estaban encantados con la variedad. Los hipermercados ofrecían un enorme surtido a precios bajos. Predicaban la religión de las economías de escala (las tiendas más grandes son más eficientes), un concepto que sólo requería una comparación de precios entre los comerciantes tradicionales y los hipermercados. ¿Se podía ir más lejos?

Los alimentos en la larga cola

Los comestibles eran la siguiente frontera. El primer supermercado fue una tienda King Kullen que se abrió en Queens, Nueva York, el 4 de agosto de 1930, en plena Gran Depresión. Comparable a los *hard discount* de hoy, esta tienda vendía más de 1.000 productos y sirvió de catalizador para una nueva era en la venta minorista de

comestibles. Como Sears, King Kullen ofrecía una mayor variedad, precios más bajos y la posibilidad de comprarlo todo en una misma tienda, junto con la oportunidad de seleccionar los productos directamente de las estanterías.

Con el autoservicio y la abundancia, surgió la necesidad de transportar y almacenar lo que había llegado a ser una compra semanal de comestibles, que en la era de las tiendas tradicionales se adquirían diariamente. Las claves para el éxito del supermercado fueron el carrito de la compra (introducido en 1937), el automóvil, el aparcamiento gratuito y los frigoríficos en el hogar y la tienda.

En su historia oficial de la industria, el Food Marketing Institute describe el efecto:

El supermercado ayudó a crear la clase media. Sus precios bajos liberaron fondos sustanciales para que las familias gastaran en coches, casas, educación y otras necesidades y comodidades de la vida. A medida que los supermercados proliferaban en los años 1950 y 1960, desempeñaron un papel fundamental en la creación de la clase media estadounidense. En el vigésimo quinto aniversario del supermercado, el presidente Kennedy dijo que las técnicas de comercialización de bajo coste propias del supermercado «han permitido un nivel de vida más alto y han contribuido considerablemente a nuestro crecimiento económico».

Durante la guerra fría, entre 1958 y 1988, unos 50.000 ciudadanos soviéticos viajaron a Estados Unidos; muchos visitaron los supermercados en su viaje. El supermercado mostraba cómo una economía de libre mercado podía ofrecer alimentos abundantes y accesibles, y convertirse en una metáfora de lo que el capitalismo podía hacer y el comunismo no. Boris Yeltsin hizo este relato de su visita a un supermercado en Houston, en 1989: «Cuando vi esas estanterías abarrotadas de cientos, de miles de botes, cajas y productos de todo tipo, por primera vez me sentí profundamente apenado por la desesperanza del pueblo soviético. ¡Que una nación potencialmente tan rica como la nuestra haya llegado a semejante estado de pobreza! Es terrible pensarlo».

La tienda tradicional de comestibles de los años 1920 tenía aproximadamente 700 artículos en existencia, la mayoría vendidos a granel, pero los consumidores tenían que comprar la carne, el pan, los productos lácteos y otros artículos en otra parte. El supermercado reunió todos estos productos bajo un mismo techo. Más aún, su número de productos en existencia pasó de 6.000 en 1960, a 14.000 en 1980, y a más de 30.000 en la actualidad.

El consumidor comunicado

La siguiente gran expansión en la variedad también tuvo lugar en Estados Unidos, con la introducción de los números telefónicos con prefijo 800, de llamada gratuita.

Empezaron con expectativas modestas. En 1967, AT&T lanzó un nuevo producto llamado «interstate inward WATS (Wide Area Telephone Service)», algo así como servicio ampliado interestatal, también conocido como «llamadas automatizadas a cobro revertido», que estaba destinado, principalmente, a evitar la falta de operadores telefónicos de la compañía. Los operadores habían llegado a sentirse abrumados por la cantidad de llamadas a cobro revertido aceptadas por las empresas. AT&T pensó que el nuevo servicio podría ayudarle a hacer frente a la escasez de mano de obra, aunque por lo demás su atractivo fuera limitado. La compañía no podía imaginarse que, en 1992, sólo veinticinco años más tarde, el 40 por ciento de las llamadas en la red de larga distancia de AT&T serían gratuitas.

Las llamadas gratuitas permitieron el retorno de la compra por catálogo. La moderna era del automóvil había cambiado las costumbres de la población que se había mudado fuera de la ciudad, a los suburbios donde la oferta se limitaba a los centros comerciales locales. Una creciente población suburbana, opulenta y materialista, estaba dispuesta a gastar nuevamente, y a mediados de los años 1970 tenían tarjetas de crédito que les ayudaban a realizar esos deseos. El prefijo 800 era el catalizador necesario para el auge de las compras desde el hogar.

En comparación con la era de los grandes almacenes centralizados de Sears que contenían de todo, esta última oleada de catálogos estaba más enfocada a los nichos. La tecnología de la impresión a todo color permitió a los comerciantes minoristas de nicho imprimir cientos de miles, o incluso millones, de catálogos que se enviaban por correo a los clientes potenciales con ilustraciones de alta calidad de sus productos. Un porcentaje de respuesta de sólo un 1 por ciento todavía podía ser rentable.

Una vez más, los productos de nicho encontraron una manera de llegar a todo el mundo. Los artículos deportivos, la ropa de marca, el diseño de interiores, la lencería fina, los muebles de jardín y los juegos de salón traían cada mes un nuevo desfile de artículos especializados. Todo lo que se requería era una llamada telefónica y una tarjeta de crédito, y los consumidores recibían sus productos en mano, en una semana o dos. Pero aun cuando toda esta abundancia generada gracias al correo pueda parecer impresionante, pronto fue superada por las posibilidades que ofrecía el ordenador personal.

El catálogo definitivo

La llegada del comercio electrónico en la web, a comienzos de los años 1990, permitió desarrollar aún más la venta por catálogo con un sistema de pedidos más práctico, una selección más amplia y un mayor alcance a un coste más bajo. Internet proporcionó una manera de ofrecer un catálogo a todos, sin la necesidad de imprimirlo ni de enviarlo por correo. Evidentemente, funcionó allí donde los catálogos habían tenido éxito, ¡y de qué manera!

Desde luego, algunas categorías eran más prometedoras que otras. Pero ¿cuáles?

Ésta fue la pregunta que se hizo Jeff Bezos mientras estaba sentado en su despacho de la financiera D. E. Shaw en Nueva York. Era el año 1994, e Internet estaba empezando a despegar, con un crecimiento anual del 2.300 por ciento, partiendo de una pequeña base. Su jefe le pidió a Bezos, que era un pirado de las matemáticas, que buscara oportunidades comerciales en Internet. Como explicó al cabo de más de diez años en una reunión en Silicon Valley:

Fui a la Asociación de Marketing Directo y conseguí la lista de todas las cosas que se vendían a distancia. La ropa era la primera categoría. Las especialidades gastronómicas eran la segunda categoría, y al final de la lista aparecían los libros; esta categoría sólo estaba allí por el Club del Libro del Mes, porque, en realidad, no había catálogos impresos destacables que vendieran libros.

Los primeros años de la década de 1990 fueron un período de auge para la industria del libro en Estados Unidos. Crown Books ya había transformado el sector con una cadena de tiendas que vendían con descuento, lo cual aceleró las ventas y provocó una oleada de descuentos similares. Luego Barnes & Noble y Borders dieron un paso más adelante, con la introducción de los hipermercados de libros. Construidas a veces en cines o boleras reconvertidos, estas megatiendas reunían hasta 100.000 títulos diferentes, un inventario cinco veces mayor que el de una librería local. Esto representaba un enorme incremento en la disponibilidad y las opciones, que presagiaba una era de la abundancia para el comprador de libros.

Los libros habían llegado ser más baratos y más abundantes. ¿Qué más se podía esperar?

Una vez más, Bezos se hizo esa misma pregunta:

Evalué la situación. El uso de la web en 1994, con los navegadores primitivos y la tecnología disponible en ese momento, suponía un esfuerzo excesivo. El navegador siempre se bloqueaba y las cosas no iban bien. Además, la anchura de banda era mínima, aunque uno tuviera el mejor módem disponible en esa época.

Concluí que, dada la tecnología existente, si uno podía hacer algo de otra manera, esa otra manera sería preferible a hacerlo mediante la web. Nadie intentaba vender ropa *online*, aun cuando fuera la mejor categoría, porque la ropa se podía vender muy eficazmente por medio de catálogos y tiendas. Éste era mi punto de vista: escoger una categoría donde se pudiera mejorar de forma sustancial la experiencia del cliente utilizando una dimensión que sólo se pudiera realizar en la web.

Desde luego, la selección es un factor muy importante de la experiencia del cliente en la categoría de los libros. También pensé que no se podía tener un gran catálogo impreso, porque era del todo impracticable. Cada año se publican más de 100.000 títulos nuevos, e incluso un hipermercado de libros no puede tenerlos todos. Las librerías más grandes tienen 175.000 títulos, y sólo hay unas tres de esas dimensiones, Y ésa llegó a ser la idea: que

Amazon.com fuera el primer lugar donde se pudiera encontrar y comprar fácilmente un millón de libros diferentes⁷.

Lo que detectó el chalado de las matemáticas fue una oportunidad en lo que parecía ser una industria del libro muy madura. Si bien había un gran número de editoriales, la mayor parte de la distribución estaba en manos de sólo dos mayoristas, que tenían almacenes estratégicamente ubicados en todo el país para satisfacer cualquier necesidad.

Esto representaba una gran oportunidad para un minorista virtual.

Aunque 175.000 títulos parece una gran cantidad, Bezos sabía que el inventario de las librerías más grandes era sólo una pequeña fracción de los libros disponibles. Y, evidentemente, la posibilidad de buscar libros, pero también de leer reseñas, permitiría a los clientes encontrar lo que deseaban.

En esa época había al menos 1.500.000 títulos editados en inglés, y las tiendas más grandes sólo reunían un 10 por ciento de esa cantidad. Hoy, la base de datos *Books in Print* contiene más de 5.600.000 títulos. Bezos también sabía que estaban apareciendo cada vez más catálogos de editoriales en la web, que ofrecían libros de texto, libros comerciales y libros editados por los autores. No había ninguna razón para que Amazon no pudiera ofrecerlos todos.

Internet proporcionaba una nueva manera de eliminar la mayoría de las barreras físicas a la selección ilimitada. Los hipermercados de ladrillo y mortero tenían economías de escala, pero todavía debían hacer frente a los costes de personal, la ubicación, los horarios de atención al público, el tiempo y la superficie de exposición. Dado que eran más grandes y más eficientes que los vendedores de libros independientes, podían ofrecer un mayor surtido. Sin embargo, su modelo empresarial demostró sus limitaciones mucho antes de agotar la oferta de títulos disponibles.

Hoy la compra *online* ha superado a la compra por catálogo y representa aproximadamente el 5 por ciento de lo que se gastan en tiendas los estadounidenses. Todavía crece a un ritmo del 25 por ciento anual, y es muy posible que se cumpla la predicción original de Bezos: que la venta minorista *online* finalmente llegaría al 15 por ciento de la venta minorista total, lo cual representa más de una décima parte de los 12.000 billones [sic!] de dólares de la economía estadounidense.

Una de las categorías más importantes son los sitios web de los gigantes de la venta no virtual. bn.com complementa la marca Barnes & Noble (B&N) con una web que ofrece una selección similar a la de Amazon. Las tarjetas de descuento se emplean en ambos canales, y en Manhattan, donde B&N tiene varias tiendas, el cliente puede recibir un pedido el mismo día de la compra. Si una tienda no tiene un libro en existencia, los empleados pueden satisfacer el pedido encargándolo por Internet. Lo mismo pasa con las webs de Wal-Mart, Best Buy y otros numerosos minoristas. El espacio de exposición ilimitado de la web les permite ofrecer a sus clientes más variedad y conveniencia, lo cual asegura la lealtad de los clientes a la marca y la extiende a nuevos compradores que pueden estar o no cerca de una tienda real.

Largas colas en todas partes

Desde los minoristas exclusivamente virtuales como eBay hasta las webs del comercio minorista tradicional, las ventajas del espacio de venta ilimitado, la información abundante y la posibilidad de encontrar lo que el consumidor desea (la visión original de Bezos) han demostrado ser tan atractivas como Bezos pensó. En consecuencia, ahora existen mercados Long Tail prácticamente en todas partes.

Así como Google está buscando maneras de aprovechar la larga cola de la publicidad, Microsoft está convirtiendo la industria de los videojuegos en una larga cola de juegos pequeños y baratos que el usuario puede descargar en su red Xbox Live. Los proyectos de código abierto como Linux y Firefox constituyen la larga cola del talento informático, mientras otros aprovechan la larga cola de la mano de obra. Al mismo tiempo, Internet ha permitido la más larga cola de la pornografía para todos los gustos y tipos sexuales posibles.

Los ejemplos más insólitos incluyen la proliferación de microcervecías como la «Larga cola de la cerveza», el auge de las camisetas, zapatos y otras prendas personalizadas como la «Larga cola de la moda», y el crecimiento de las universidades *online* como la «Larga cola de la educación».

Finalmente, para dar una idea de la amplia difusión que ha tenido la teoría, consideremos este análisis de la «Larga cola de la seguridad nacional», de John Robb, un analista militar que gestiona la web Guerrillas Globales⁸:

Tradicionalmente, la lucha armada (la capacidad de cambiar la sociedad por medio de la violencia) estaba limitada a las naciones-estado, salvo en casos excepcionales. Los estados tenían el monopolio de la violencia. El resultado era una distribución limitada, restringida, de la violencia. Ese monopolio ha declinado debido a tres tendencias:

- La democratización del material de guerra. Los productores especializados (por ejemplo, las bandas armadas) pueden existir gracias a la sacudida que supuso la globalización. Todo lo que se requiere para participar es un puñado de hombres, unos cúteres y un avión (como un ejemplo de herramientas simples, combinadas con el apoyo de una infraestructura económica ubicua).
- La amplificación del daño causado por los productores especializados de lucha armada. La mágica alteración de los sistemas de la guerrilla global, que convierte los atentados de bajo coste en acontecimientos sociales y económicos de gran envergadura.
- La aceleración del boca a boca. Los nuevos grupos pueden encontrar/entrenar más fácilmente a los reclutas, transmitir su mensaje a una amplia audiencia y establecer/coordinar sus actividades con otros grupos (aliados).

El resultado es el desarrollo de una larga cola. Florecen nuevos nichos de productores de violencia. También aumenta radicalmente la demanda de resultados que estos nichos pueden producir. Los grandes conceptos (como la lucha entre el Islam y Estados Unidos) no proclamados por los estados, han

sobrealimentado a los proveedores especializados como Al Qaeda y sus clones.

4 - Las tres fuerzas de la Long Tail

Hágalo, distribúyalo, y ayúdeme a encontrarlo

La teoría de la larga cola se puede reducir a esto: nuestra cultura y economía están mostrando cada vez menos interés en el número relativamente pequeño de éxitos comerciales (productos y mercados convencionales) que se encuentran en la cabeza, el extremo superior de la curva de la demanda, y se están desplazando hacia un número enorme de nichos en la larga cola de esa curva. En una era sin limitaciones de espacio físico y otros obstáculos que dificulten la distribución, los bienes y servicios especializados pueden ser económicamente tan atractivos como los artículos generalistas.

Pero esto no es suficiente. La demanda debe seguir a esta nueva oferta. De lo contrario, la larga cola se debilitará. Dado que la larga cola se mide no sólo por la variedad disponible sino por las personas que orientan sus pasos hacia ella, la verdadera forma de la demanda se revela sólo cuando se ofrecen infinitas opciones al consumidor. Las ventas acumuladas, el uso u otra participación de todas estas personas en los nichos disponibles es lo que convierte la gran expansión de las opciones en una fuerza cultural y económica. La larga cola comienza con un millón de nichos, pero no es significativa hasta que esos nichos están poblados de personas que los desean.

Todo esto se traduce en seis elementos que caracterizan la era de la larga cola:

1. En casi todos los mercados ***hay más bienes de nicho que productos de éxito***. Esa proporción crece exponencialmente a medida que las herramientas de producción llegan a ser más baratas y más ubicuas.
2. ***Los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente***. Gracias a una combinación de fuerzas que incluyen la distribución digital, las poderosas tecnologías de búsqueda y la gran penetración de la banda ancha, los mercados *online* están transformando la economía del comercio minorista. En consecuencia, ahora muchos mercados ***pueden ofrecer una enorme variedad de productos***.
3. Sin embargo, ofrecer simplemente más variedad no cambia la demanda. Hay que ayudar a los consumidores a encontrar los nichos que se adaptan a sus necesidades e intereses particulares. Para ello, se puede utilizar una gama de herramientas y técnicas que van desde las recomendaciones hasta las clasificaciones. ***Estos «filtros» pueden orientar la demanda hacia la larga cola***.
4. Una vez que se ha expandido la variedad y se aplican los filtros para navegar por ella, ***la curva de la demanda se aplana***. Todavía hay productos de gran popularidad y nichos, pero los primeros son relativamente menos populares, y los nichos relativamente más conocidos.

5. Todos estos nichos se suman. Si bien ninguno vende grandes cantidades, hay tantos productos de nicho que colectivamente pueden crear un mercado que rivaliza con los éxitos.
6. Una vez que se establecen estas condiciones, *se revela la forma natural de la demanda*, liberada de las dificultades de distribución, la escasez de información y la limitación del espacio de venta. Al contrario de lo que nos han hecho creer, esta forma está mucho menos orientada a los productos de éxito. Es tan diversa como la población misma.

Conclusión: una larga cola es cultura sin el filtro de la escasez económica.

Cómo surgen las largas colas

Ninguna de estas realidades es posible sin un gran activador económico: la reducción de los costes de acceso a los nichos. ¿Qué causa la caída de esos costes? Si bien la respuesta varía de un mercado a otro, la explicación generalmente incluye una o más de las tres fuerzas poderosas que entran en juego.



La primera fuerza es *democratizar las herramientas de producción*. El mejor ejemplo de esta democratización es el ordenador personal, que ha puesto todo, desde las imprentas hasta los estudios cinematográficos y de grabación, al alcance de cualquiera. El poder del ordenador personal significa que las categorías de «productores» —personas que ahora pueden hacer lo que hace unos años sólo podían hacer los profesionales— se han multiplicado por mil. Hoy millones de personas tienen la capacidad para filmar un cortometraje, grabar un disco o publicar sus ideas, y un gran número de ellas lo hacen. El talento no es universal, pero está muy repartido: démosle a la gente capacidad de crear, e inevitablemente surgirán obras maestras.

En consecuencia, el universo de contenidos disponibles ahora está creciendo con más rapidez que nunca. Esto es lo que extiende la larga cola hacia la derecha,

multiplicando el número de bienes disponibles. Por ejemplo, en la industria de la música, la cantidad de nuevos álbumes editados creció un increíble 36 por ciento en 2005, con un total de 60.000 temas (desde 44.000 en 2004), debido en gran parte a la facilidad con que los artistas pueden grabar y editar su propia música. Al mismo tiempo, los grupos de rock ofrecen más de 300.000 temas gratis en MySpace, extendiendo aún más la larga cola.



La segunda fuerza es *reducir los costes del consumo mediante la democratización de la distribución*. El hecho de que alguien pueda crear un contenido sólo es significativo si otros pueden disfrutarlo.

El ordenador personal ha convertido a todos los usuarios en productores o editores, pero fue Internet lo que permitió a todos actuar como distribuidores.

En otras palabras, ésta es la economía de los bits contra los átomos, la diferencia entre pagar unos centavos por distribuir un contenido virtual, y los dólares que requiere hacerlo con camiones, almacenes y estanterías. Sin embargo, incluso para los bienes físicos, Internet ha reducido sustancialmente los costes de distribución. Durante varios decenios y a un coste de miles de millones de dólares, Wal-Mart montó la cadena de suministro más sofisticada del mundo para ofrecer una gran variedad de artículos baratos a decenas de millones de clientes en todo el mundo. Hoy en día, cualquiera puede llegar a un mercado igual de amplio apuntándose a eBay.

Internet simplemente permite llegar a más personas con un coste más bajo, y aumentar de manera eficaz la liquidez del mercado en la larga cola. Esto, a su vez, se traduce en un mayor consumo, un aumento de las ventas y un crecimiento del área bajo la curva.



La tercera fuerza es *conectar la oferta y la demanda*, presentando a los consumidores estos nuevos productos ahora disponibles, y orientar la demanda hacia la larga cola. Esto puede adoptar diversas formas: desde la búsqueda de recomendaciones en iTunes, hasta el recurso a la opinión de la mayoría de Google, pasando por el boca a boca que iría desde los blogs hasta las reseñas de los usuarios. El efecto de todo esto para los consumidores es reducir los «costes de búsqueda» a la hora de encontrar contenidos de nicho.

En términos económicos, los costes de búsqueda aluden a todo lo que nos impide encontrar lo que deseamos. Algunos de estos costes no son monetarios, como el tiempo perdido, el esfuerzo, el mal rato y la confusión. Otros costes tienen un valor monetario, como las compras equivocadas, o pagar demasiado por algo cuando no se ha podido encontrar una alternativa más barata. Todo lo que permite hallar lo que uno desea al precio que uno desea reduce los costes de búsqueda.

Más adelante examinaremos esto con más detalle, pero a menudo pueden ayudarnos otros consumidores porque sus intereses coinciden con los nuestros. Netflix y Google explotan los conocimientos de los consumidores observando lo que hacen millones de ellos, y lo traducen en resultados de búsqueda o recomendaciones.

Los consumidores también actúan como guías a título individual cuando escriben reseñas o blogs acerca de lo que les gusta o no. Dado que ahora es tan fácil utilizar esta información básica cuando estamos buscando algo nuevo, es más probable que encontremos antes lo que deseamos. Esto tiene el efecto económico de alentarnos a buscar más allá del mundo conocido, lo cual orienta la demanda hacia los nichos.

Además, cuando los consumidores conversan entre sí descubren que, colectivamente, sus gustos son muchísimo más diversos de lo que sugieren los planes de marketing dirigidos a ellos. Sus intereses se distribuyen en comunidades afines cada vez más pequeñas, que se concentran más y más en su tema preferido, como siempre sucede cuando se reúnen personalidades afines. Alentados por la compañía, virtual o no, exploran juntos lo desconocido, y se aventuran más allá del terreno trillado.

La explosión de estas tecnologías que conectan a los consumidores es lo que conduce la demanda desde la cabeza de la curva hasta la larga cola. En otras palabras, la tercera fuerza incrementa la demanda de nichos y aplanar la curva,

desplazando su centro de gravedad hacia la derecha.

Imaginemos que cada una de estas tres fuerzas representa un nuevo conjunto de oportunidades en el mercado emergente de la larga cola. La democratización de las herramientas de producción está conduciendo a un enorme incremento en el número de productores. Y las economías digitales hipereficientes favorecen la creación de nuevos mercados. Finalmente, el uso de la información proporcionada por millones de personas para dar justo con los productos que satisfagan mejor las demandas del consumidor está conduciendo a la aparición de nuevos métodos de marketing y asesoramiento que actúan esencialmente como los nuevos creadores del gusto.

En pocas palabras, la nueva economía se parece a esto:

Fuerza	Empresa	Ejemplo
Democratizar la producción	<i>Fabricantes de herramientas, productores de la larga cola</i>	Videocámaras digitales, programas para editar música y vídeos, herramientas de blogs
Democratizar la distribución	<i>Agregadores de la larga cola</i>	Amazon, eBay, iTunes, Netflix
Conectar la oferta y la demanda	<i>Filtros de la larga cola</i>	Google, blogs, recomendaciones de Rhapsody y listas de best sellers

En los tres capítulos siguientes examinaremos con detalle estas nuevas oportunidades de negocio.

5 - Los nuevos productores

Jamás subestime el poder de un millón de aficionados con acceso a la fábrica

En la noche del 23 de febrero de 1987, el observatorio subterráneo Kamiokande II en Japón detectó 24 neutrinos en una explosión que duró 13 segundos. Si bien 24 neutrinos no parecen tantos, el observatorio generalmente sólo detecta dos o tres en una hora, y pocas veces juntos. Por lo tanto, esto fue algo muy especial. Pero para conocer su verdadero significado aún habría que esperar algunas horas, hasta recibir informes de otras observaciones.

Los astrofísicos han teorizado durante largo tiempo que, cuando una estrella explota, la mayor parte de su energía se libera como neutrinos, partículas subatómicas de baja masa que atraviesan los planetas como balas el papel higiénico. Una parte de la teoría sostiene que en la primera fase de este tipo de explosión, la única evidencia observable es una lluvia de estas partículas; luego pasan algunas horas hasta que el infierno aparece en forma de luz visible. En consecuencia, los científicos predijeron que, cuando una estrella cercana se convierte en supernova, detectamos los neutrinos aproximadamente tres horas antes de ver la explosión.

La manera de comprobar esta correlación entre los neutrinos y la luz visible era hacer ambas observaciones y calcular la diferencia de tiempo entre ellas. Pero el problema con el aspecto óptico de estas observaciones era que uno tenía que escudriñar el sector apropiado del cielo. Esto no era muy difícil para los observatorios de neutrinos. Debido a su formato esférico, el detector de Kamiokande podía registrar los neutrinos que penetraban en la atmósfera de la Tierra, sin importar de qué dirección provenían. Sin embargo, para ver la explosión en una luz visible, el telescopio tenía que estar dirigido al sector exacto de la esfera celeste y en el momento preciso. Y, obviamente, había que observar una enorme porción del cielo.

No había tantos astrónomos profesionales que pudieran observar una porción de tales dimensiones para tener alguna posibilidad de detectar un evento como éste. Pero había miles de astrónomos aficionados, todos muy dispuestos a hacer esa tarea por su cuenta. Provistos de telescopios, relativamente económicos, guiados por ordenador y con sistemas ópticos dobsonianos que permiten una amplia apertura (hasta de 12 pulgadas en telescopios con menos de 1,5 metros de largo) y sensores CCD que pueden captar más luz que el ojo humano, los astrónomos aficionados pueden fotografiar el cielo mejor que los astrónomos del siglo pasado con sus telescopios de gran tamaño.

La primera persona que vio la Supernova 1987A fue Ian Shelton, un canadiense a medio camino entre aficionado y profesional, que trabajaba como vigilante de un observatorio de los Andes chilenos a cambio de unas horas de observación en su telescopio de 24 pulgadas, cuando los astrónomos académicos no lo usaban. Una de

esas ocasiones fue la ventosa noche del 23 de febrero. Esa noche Shelton decidió usar el telescopio para hacer una observación fotográfica de tres horas sobre la Gran Nube de Magallanes.

Exactamente 168.000 años antes y a 168.000 años luz de distancia, una estrella había explotado en los confines de la gran nebulosa de la Tarántula. Sin embargo, desde la Tierra, Shelton vio la explosión como si estuviera ocurriendo en ese preciso momento: una mancha de luz apareció repentinamente en un rincón de la Nube donde antes no había nada, Shelton miró con asombro las placas fotográficas durante 20 minutos antes de salir del observatorio para ver el fenómeno con sus propios ojos. Efectivamente, allí estaba: la primera supernova observada a simple vista desde 1604.

La conexión entre Shelton y el observatorio Kamiokande II tiene que ver con el factor tiempo. El observatorio de neutrinos observó su explosión a las 7.35 hora universal. Shelton divisó la primera luz brillante aproximadamente a las 10.00 hora universal: algo menos de tres horas después de la lluvia de neutrinos. Hasta aquí la teoría es correcta. Sin embargo, ¿podría haber aparecido incluso antes de que Shelton estuviera observando?

Afortunadamente, otros dos astrónomos aficionados estaban mirando esa noche el cielo con telescopios más pequeños y no profesionales. En Nueva Zelanda, Albert Jones, un experimentado aficionado con más de medio millón de observaciones, había contemplado detenidamente la nebulosa de la Tarántula a las 9.30 hora universal, pero no había visto nada inusual. Robert McNaught, otro aficionado, fotografió la explosión a las 10.30 hora universal en Australia, lo cual confirmaba la hora de Shelton. Por lo tanto, la luz llegó aproximadamente entre las 9.30 y las 10.00 horas.

Así fue como se reveló uno de los más grandes descubrimientos astronómicos del siglo XX. Una teoría clave que explica cómo funciona el universo fue confirmada gracias a dos aficionados en Nueva Zelanda y Australia, un aficionado/profesional en Chile y unos astrofísicos profesionales en Estados Unidos y Japón. Cuando un informe científico finalmente anunció el descubrimiento al mundo, todos ellos compartieron la autoría.

Demos, un instituto de investigación británico, describió este fenómeno en un informe de 2004, como un momento clave en el advenimiento de una nueva era «Pro-Af», una era en que los profesionales y aficionados trabajan codo con codo: «La astronomía solía estudiarse en los grandes institutos de investigación científica. Ahora también es un trabajo en equipo de profesionales y aficionados. Muchos aficionados continúan trabajando por su cuenta, y muchos profesionales todavía están aislados en sus instituciones académicas. Pero han surgido redes de investigación global, que conectan a los profesionales y aficionados con intereses comunes en las estrellas, cometas y asteroides».

Como señala Timothy Ferris en *Seeing in the Dark*, su historia de la astronomía *amateur* moderna: «Si uno tuviera que elegir una fecha en la cual la astronomía evolucionó de la vieja era de los profesionales solitarios en sus telescopios a una red mundial que conecta a los profesionales y aficionados [...], la más apropiada

sería la noche del 23 de febrero de 1987». Demos concluye: «La astronomía se está convirtiendo rápidamente en una ciencia dominada por un amplio movimiento Pro-Af que trabaja junto con un equipo mucho más reducido de astrónomos profesionales y astrofísicos».

Las tecnologías específicas de este movimiento de profesionales y aficionados a la astronomía son los telescopios Dobson, los sensores CCD y el uso de Internet como mecanismo para compartir la información. Estas herramientas han elevado la categoría de los astrónomos aficionados y han incrementado significativamente su influencia. Durante los últimos veinte años, la astronomía ha llegado a ser uno de los campos más democratizados en la ciencia, en parte porque es muy evidente que los aficionados desempeñan un papel muy importante.

La NASA a menudo consulta a los aficionados para vigilar los asteroides específicos que podrían colisionar con la Tierra, una tarea de observación coordinada mediante una lista de correos electrónicos denominada Minor Planet Mailing List. Su responsable es Richard Kowalski, un hombre de 42 años que trabaja de día como mozo de equipajes en US Airways en Florida y de noche como astrónomo. Algunos de los 800 aficionados de la lista efectúan sus observaciones por placer; otros esperan alcanzar la inmortalidad por haber conseguido un descubrimiento importante que llevará su nombre. Pero —y esto es lo notable— ninguno de ellos lo hace por dinero.

La astronomía es un campo ideal para el voluntariado. Una vez más, el problema reside en que el observador necesita estar mirando el cielo en el lugar apropiado y en el momento oportuno para ver los nuevos fenómenos, como los asteroides o la evolución estelar. Las dimensiones del telescopio o su coste importan menos que la cantidad de ojos fijos en el cielo en un momento determinado. En este sentido, los aficionados multiplican la mano de obra de la astronomía, y no sólo por mirar las estrellas desde sus terrazas o jardines.

SETI@home (Search for Extraterrestrial Intelligence at home) es un proyecto que utiliza la capacidad informática disponible en más de medio millón de ordenadores personales. Después de acumular horas y horas de ruido de fondo grabado desde el espacio, el proyecto distribuye los datos del radiotelescopio a los ordenadores de los voluntarios. Cuando ellos no están usando sus ordenadores, se activa un salvapantallas especial. Mientras éste muestra imágenes cósmicas, el programa examina los bits de cada grabación con la esperanza de localizar una señal que pueda provenir de una inteligencia alienígena. Al distribuir sus datos entre estos ordenadores, el proyecto puede examinar un número mucho mayor de señales; y todo lo que tienen que hacer los participantes es descargar un programa informático.

Otro proyecto usó un programa de código abierto para el análisis de las imágenes de Marte. La NASA acumuló fotos de varios decenios de antigüedad tomadas por las sondas orbitales Viking y pidió a los visitantes de la web que hicieran clic sobre todos los cráteres que pudieran ver, clasificándolos como nuevos, degradados o «fantasmas». Generalmente, ésta es una tarea tediosa para los científicos y estudiantes universitarios, que puede requerir meses o años de trabajo, pero en sólo tres meses el proyecto «Mars Clickworkers» consiguió que los voluntarios

identificaran más de 200.000 cráteres. En promedio, esta comunidad de aficionados fue casi tan precisa como los expertos en astrogeología.

En los programas informáticos de «código abierto», donde todos pueden contribuir a un proyecto, el lema es: «Con suficientes ojos, todos los microbios son triviales». Lo mismo puede aplicarse a la astronomía: «Con suficientes ojos, veremos el asteroide que va a por nosotros y estaremos a tiempo de hacer algo».

Desde luego, hay límites para lo que pueden lograr los profesionales-aficionados. Se dedican a recopilar datos, no a crear nuevas teorías de astrofísica. A veces son incapaces de analizar apropiadamente los datos que reúnen. No obstante, su lugar en la especialidad parece asegurado. Como escribió John Lankford, un historiador de la ciencia, en la revista *Sky & Telescope*: «Siempre habrá que dividir el trabajo entre los profesionales y los aficionados. Pero distinguir entre los dos grupos en el futuro puede llegar a ser bastante difícil».

Democratización de las herramientas de producción

Este concepto no es nuevo en sí mismo, lo novedoso es la manera como se aplica. De hecho, Karl Marx fue quizá el profeta original de la economía Pro-Af. Como observa Demos: «En su obra *La ideología alemana*, escrita entre 1845 y 1847, Marx afirmaba que la mano de obra —forzada, no espontánea y asalariada— se vería reemplazada por el autoempleo». A la larga, suponía, habrá un momento en que «la producción material dejará a cada persona un tiempo sobrante para otras actividades». Marx imaginaba una sociedad comunista en la cual «nadie tiene una esfera exclusiva de actividad, sino que cada uno puede llegar a sentirse realizado en cualquier rama que desee [...]: cazar por la mañana, pescar al mediodía, criar ganado por la tarde y criticar después de la cena, así como yo pienso hacer sin tener por ello que convertirme en cazador, pescador, ganadero ni crítico».

De acuerdo con el vocabulario de Marx, el movimiento ProAf es una creación de la primera fuerza de la larga cola: la democratización de las herramientas de producción.

El mismo efecto que hemos visto en la astronomía se está observando en muchas otras especialidades. Al igual que la guitarra eléctrica y el rock de garaje hace cuarenta años, las nuevas herramientas digitales de creación y producción están democratizando los estudios de grabación, GarageBand, de Apple, que viene instalado de serie en todos los Macs, recibe al usuario con la sugerencia: «Grabe su próximo éxito», y le proporciona las herramientas para lograrlo. Del mismo modo, las videocámaras digitales y los programas de edición electrónica (gratis con cada copia de Windows y Mac) están ofreciendo al cineasta aficionado una serie de herramientas, que antes estaban reservadas a los profesionales.

Y luego está la palabra escrita, desde siempre la máxima expresión del igualitarismo. Si bien fue la fotocopiadora la primera en desmentir el aforismo «El poder de la prensa reside en aquellos que la poseen», fue el blog el que realmente

produjo el renacimiento del editor aficionado. Hoy millones de personas publican a diario para una audiencia que en conjunto es mayor que la de cualquiera de los principales medios de comunicación. Una vez más, han sido las herramientas democratizadas las que han generado el blog: la introducción de un servicio y un programa informático barato y simple que hacen la publicación digital accesible para cualquier usuario.

Como ha ocurrido con la edición e impresión de fotos, los videojuegos alientan a los jugadores a crear y compartir sus propios niveles alternativos, mientras que los programas de edición permiten editar cualquier libro bajo pedido. Hace algunos decenios, había dos razones por las cuales no nos atrevíamos a filmar películas: 1) no teníamos acceso a las herramientas necesarias, y 2) no poseíamos el talento necesario. Hoy hay sólo una excusa (e incluso ésta no es tan sólida como era). Con todas sus eficiencias, Hollywood no puede encontrar a todos los cineastas potencialmente geniales del planeta. La tecnología barata y ubicua puede hacerlo mucho mejor. Finalmente, el talento se sirve de las herramientas de producción, y no a la inversa.

La consecuencia de todo esto es que estamos empezando a cambiar de consumidores pasivos a productores activos. Y lo estamos haciendo por afición (esta palabra deriva del término latino *affectio*, que significa inclinación o amor por una persona o cosa). Esto se puede ver en todas partes; incluso en cómo los blogs de aficionados están compartiendo la atención con los medios de comunicación convencionales. Algunos grupos de segunda fila editan música sin un sello discográfico, y muchos consumidores publican sus reseñas en la web. El escenario de la producción se está transformando, y ha reemplazado su lema: «Gánese el derecho de hacerlo» por «¿Qué le impide hacerlo?»

El autor Doc Searls considera que esta transformación es un cambio del consumismo a la «productividad participativa»:

La «economía del consumidor» es un sistema controlado por el productor, en el cual los consumidores no son más que fuentes de energía que metabolizan el «contenido» transformándolo en dinero. Éste es el resultado perverso del poder absoluto ejercido por los productores sobre los consumidores, desde que los primeros ganaron la revolución industrial.

Apple está dando a los consumidores las herramientas que los convierten en productores. Esta práctica transforma radicalmente el mercado y la economía cuya prosperidad depende de él.

Esto lo puedo ver en mis propios hijos, que están fascinados con los *machinima*: cortometrajes de dibujos animados diseñados por ordenador con el programa informático de los videojuegos. Utilizando las imágenes tridimensionales de juegos como Halo 2 o los Sims para todos los efectos visuales, los directores de *machinima* sólo necesitan escribir un guión, controlar los personajes y poner una voz a las imágenes. Todo lo demás, escenarios, cámara, personajes y modelos de vehículo, se hace por medio del programa informático del videojuego. Es como tener un mini-Pixar en cada Xbox u ordenador personal.

La primera reacción de los niños fue mirar y disfrutar de las películas *machinima* como un entretenimiento. Su segunda reacción fue expresar curiosidad por cómo se hacían. Y la tercera fue preguntar si podían hacer una película ellos mismos. (Mi respuesta, desde luego fue *sí*) Si bien los *machinima* carecen del refinamiento de Hollywood, es útil como inspiración creativa. Hay una generación de niños que crecen viendo cómo otros producen trabajos increíblemente creativos. Quizás esto no los ayude, pero les causa una buena impresión.

Es maravilloso ver una película o escuchar un tema musical y pensar que alguna persona de talento y un aparato han creado esa singular obra de arte que apreciamos. Sin embargo, una vez que conocemos lo que hay detrás del telón, empezamos a comprender que podríamos ser nosotros mismos. Cuando las herramientas de producción son transparentes, nos inspiran a crear; y cuando las personas comprenden cómo se ha realizado la gran obra, es más probable que quieran hacerla ellas mismas.

Hoy millones de personas corrientes tienen las herramientas y los modelos de inspiración para convertirse en productores aficionados. Algunas también tendrán talento y visión. Dado que los medios de producción se han distribuido tan ampliamente, las personas talentosas y visionarias, aun cuando sólo sean una pequeña fracción del total, están llegando a ser una fuerza que tomar en cuenta. No debería sorprendernos si algunos de los trabajos más creativos e influyentes en los próximos decenios provienen de esta clase de aficionados con inspiración, y no de las fuentes tradicionales del mundo comercial. El efecto de este cambio significa que la larga cola crecerá a un ritmo jamás visto.

El fenómeno Wikipedia

En enero de 2001, un próspero corredor de Bolsa llamado Jimmy Wales se propuso crear una gran enciclopedia digital de un modo totalmente nuevo: mediante el uso del conocimiento colectivo de millones de expertos aficionados, semiexpertos y personas corrientes que creyeron tener conocimientos sobre algún tema. Esta enciclopedia sería de acceso gratuito para todo el mundo y creada, no por especialistas y editores remunerados, sino por todos los usuarios que quisieran contribuir. Wales empezó con algunas docenas de artículos y un programa informático llamado Wiki (como la palabra hawaiana que significa «rápido» o «veloz»), lo cual permitió que cualquier persona conectada a la web accediera al sitio y editara, borrara o añadiera algo a lo ya escrito. Su ambición era nada menos que construir una mina de información para rivalizar con la antigua Biblioteca de Alejandría⁹.

Ni que decir tiene que ésta fue una decisión polémica.

En primer lugar, no es así como se crean las enciclopedias. Desde el comienzo, reunir el conocimiento de fuentes autorizadas ha sido una tarea de eruditos. Empezó con algunos hombres sabios que se atrevieron a intentar lo imposible. En la antigua

Grecia, Aristóteles trató de hacer un compendio, él solo, de todos los conocimientos de su época. Cuatro siglos más tarde, el noble romano Plinio el Viejo alumbró 37 volúmenes con los conocimientos de su tiempo. El erudito chino Tu Yu escribió una enciclopedia en el siglo IX. Y en el siglo XVIII, Diderot y algunos de sus camaradas (entre ellos, Voltaire y Rousseau) crearon la *Encyclopédie, ou Dictionnaire Raisonné des Sciences, des Arts et des Métiers*, una tarea que requirió 29 años de dedicación.

El esfuerzo individual gradualmente evolucionó hacia el trabajo en equipo, especialmente después del advenimiento de la revolución industrial. A fines del siglo XVIII, varios ilustrados escoceses empezaron a aplicar los principios industriales de la gestión científica y la experiencia de la producción en serie a la creación de una enciclopedia como el mundo no había visto antes. La tercera edición de la *Encyclopedia Britannica*, publicada entre 1788 y 1797, constaba de 18 volúmenes además de un suplemento de dos volúmenes, con un total de 16.000 páginas. Para este proyecto, organizado mediante un meticuloso plan de trabajo, se contrataron grupos de expertos que escribieron artículos eruditos bajo la supervisión de un director.

Ahora Wales ha introducido un tercer modelo: la enciclopedia colectiva abierta. En lugar de un autor realmente erudito o un número de expertos seleccionados, Wikipedia recurre a decenas de miles de personas de todo tipo, que van desde los verdaderos expertos hasta los lectores interesados, con una gran cantidad de supervisores voluntarios que aprueban las «entradas» o artículos ingresados y vigilan su progresión. De acuerdo con el cálculo de Wales, 50.000 colaboradores de Wikipedia equivalen a un Plinio el Viejo.

Como observó el escritor Daniel Pink: «En lugar de una jerarquía claramente delineada, Wikipedia depende de la autoorganización y la descentralización radical: es el código abierto en su forma más pura. La mayoría de las enciclopedias empiezan a perder vigencia desde el momento en que las imprimen. Sin embargo, mediante el programa informático Wiki y la ayuda de los colaboradores, se puede conseguir algo que se actualiza constantemente y se mantiene vivo. Un modelo de producción diferente que ha creado un producto fluido, ágil, corregible y gratuito».

En 2001, la idea parecía descabellada. Pero en 2005, este proyecto sin afán de lucro se convirtió en la enciclopedia más grande del planeta. Wikipedia ofrece más de un millón de artículos en inglés, creados por más de 20.000 colaboradores, mientras que la *Encyclopedia Britannica* ofrece 80.000, y *Encarta* 4.500. Ha sido editada en 75 idiomas, además del inglés, que incluyen esperanto y kurdo, y los artículos de Wikipedia en conjunto son más de 3.500.000.

Todo lo que el usuario necesita para contribuir a Wikipedia es acceso a Internet: cada entrada tiene un botón de «Editar» que es accesible a todos. Todo el mundo es experto en algo, y la virtud de Wikipedia es que prácticamente no existen temas tan especializados que no tengan una entrada. Esto está en abierto contraste con la *Encyclopedia Britannica*. Si abrimos esta gran enciclopedia y no encontramos ni el más mínimo artículo sobre algo que estamos buscando, o sólo encontramos una entrada que parece deficiente, podemos soltar un taco o escribir una carta al editor

(sin esperar respuesta). Sin embargo, con Wikipedia el lector corrige la entrada o la crea por su cuenta. La característica que distingue a Wikipedia de las enciclopedias convencionales es el cambio del resentimiento pasivo a la participación activa. Todo el mundo se queja de las enciclopedias, pero ahora podemos hacer algo para remediarlo.

La era de las probabilidades

Muchas personas insisten en el hecho de que las entradas de Wikipedia «no son autorizadas», lo cual es una manera de decir que no son invariablemente exactas. Desde luego, esto es inevitable cuando cualquiera puede escribirlas. A diferencia de la *Encyclopedia Britannica* donde cada artículo es redactado, verificado y analizado minuciosamente por los profesionales responsables, cada entrada de Wikipedia simplemente llega para llenar un vacío, mediante el milagro del botón «Editar».

A fines de 2005, John Seigenthaler escribió una carta abierta en *USA Today* acerca de un artículo sobre él aparecido en Wikipedia; el artículo comenzaba de esta manera:

John Seigenthaler fue secretario del fiscal general Robert Kennedy a comienzos de los años 1970. Durante un breve tiempo se pensó que había estado directamente involucrado en los asesinatos de John Kennedy y de su hermano Bobby. Jamás se pudo probar nada.

Aparte del hecho de que había sido secretario de Robert Kennedy en los años 1970, casi todos los otros datos de la entrada eran falsos y difamatorios. Seigenthaler llamó a Walcs y consiguió que se borrara la entrada (si bien lo podría haber hecho el mismo), pero después de haber escrito un artículo acerca de su experiencia, se inició un debate nacional sobre la fiabilidad de Wikipedia, una duda que todavía persiste.

La respuesta no es un simple sí o no, porque por definición, los contenidos creados por el usuario suelen ser confusos y dudosos vistos de cerca, que es como solemos verlos, mientras que resultan asombrosamente acertados vistos en conjunto. Se trata sólo de valorarlo todo en su justa medida.

Wikipedia, como Google y el conocimiento colectivo de millones de blogs, opera con una extraña lógica de estadísticas probabilísticas: es una cuestión de probabilidad más que de certeza. Pero nuestros cerebros no están habituados a pensar desde una perspectiva estadística o de probabilidades. Queremos saber si la entrada de una enciclopedia es correcta o incorrecta. Queremos saber si hay una mano sabia (en lo posible humana) que supervisa los resultados de Google. Queremos creer en lo que leemos.

Cuando los profesionales (editores, académicos o periodistas) están a cargo de la tarea, al menos sabemos que su obligación es asegurar la exactitud de la

información. Pero ahora dependemos cada vez más de sistemas donde no hay nadie a cargo; la inteligencia simplemente «emerge», lo cual significa que parece surgir de forma espontánea de la nada. Estos sistemas probabilísticos no son perfectos, pero han sido creados para lograr un resultado óptimo con el paso del tiempo. Han sido concebidos para «escalar», es decir, mejorar con el tamaño. Y un pequeño fallo a pequeña escala es el precio de esa eficiencia en la macroescala.

Pero ¿cómo puede ser correcto cuando parece tan erróneo?

Ahí está el problema. Este trueque es difícil de entender para las personas, ¿Por qué todavía se está debatiendo la teoría de Darwin? ¿Y por qué *Cien mejor que uno*, el libro de James Surowiecky sobre la «mano invisible» de Adam Smith, todavía resulta tan sorprendente (y aún debería ser leído) más de dos siglos después de la muerte del gran economista escocés? La evolución y la economía del mercado son sistemas probabilísticos, que resultan simplemente incomprensibles para nuestros cerebros de mamíferos. El hecho de que algunos seres humanos inteligentes hayan concebido y usado ese discernimiento para sentar las bases de nuestra economía moderna, desde el mercado de valores hasta Google, sólo es una evidencia de que nuestro *software* mental (nuestro conocimiento colectivo) ha evolucionado más rápidamente que nuestro *hardware* mental (nuestras conexiones neuronales).

Los sistemas basados en la probabilidad están —por utilizar una expresión del escritor Kevin Kelly— «fuera de control». Su influyente libro del mismo título analiza un ejemplo tras otro, desde la democracia hasta las bandadas de aves, en los que el orden surge de lo que parece ser un caos, en los que se invierte aparentemente la flecha de la entropía. El libro apareció hace más de doce años, y durante mucho tiempo seguiremos considerando sorprendente su perspicacia. Pero está en lo cierto, ¿Wikipedia es una fuente de información «autorizada»? Pues no. Pero ¿qué es realmente? La supervisión de la *Encyclopedia Britannica* está a cargo de un pequeño grupo de críticos con títulos universitarios. Desde luego, el número total de omisiones o errores es menor que en Wikipedia. Pero tampoco es infalible; de hecho, en un estudio de *Nature*, efectuado en 2005, la revista científica informó que en 42 entradas sobre temas científicos había un promedio de cuatro errores por entrada en Wikipedia, y de tres en la *Britannica*. Poco después de publicarse el informe se corrigieron las entradas de Wikipedia, mientras que la *Britannica* tuvo que esperar hasta su siguiente reedición.

Los errores más notables de la *Britannica* son de omisión, no de contenido. Son datos superficiales en algunas categorías, y en muchas otras anticuados. Además, están esos millones de entradas que simplemente no tiene (y no puede tener, dado su proceso editorial). Pero Wikipedia *puede* ampliarse para incluir esas entradas y muchas más. Y se actualiza constantemente.

La ventaja de los sistemas probabilísticos es que se benefician del conocimiento colectivo y, en consecuencia, pueden evolucionar de manera considerable en extensión y profundidad. Pero, dado que para conseguir esto, sacrifican la exactitud absoluta en la microescala, es necesario tomarse los resultados con cierta prevención. Wikipedia debería ser la primera fuente de información, no la última. Debería ser un sitio donde explorar en busca de información, no la fuente definitiva

de los datos.

Lo mismo pasa con los blogs, que tampoco suelen ser una fuente autorizada. Los blogs constituyen una larga cola, y siempre es un error generalizar acerca de la calidad o naturaleza del contenido en la larga cola. Ésta, por definición, es variable y diversa. Pero, colectivamente, los blogs están demostrando ser más que un medio de comunicación convencional. Sólo necesitamos leer más de una fuente antes de llegar a una conclusión.

Algo similar ocurre con Google, que parece inescrutable y omnisciente. Establece conexiones que usted o yo no podríamos establecer, porque surgen naturalmente de las matemáticas a una escala que no podemos comprender. Google es quizá la primera compañía que nació con la extraña inteligencia de las estadísticas a «gran escala» de la web incorporada en su ADN. Por esa razón ha tenido tanto éxito y es aparentemente imparable. El autor Paul Graham lo expresa de este modo:

La web tiene una cierta naturaleza, y Google obra de acuerdo con ella. Por esa razón su éxito parece tan sencillo. Google navega con el viento a favor, en lugar de permanecer inmóvil buscando un modelo empresarial, como los medios impresos, o intentar virar contra el viento para tentar a sus clientes, como Microsoft y los sellos discográficos. Google no intenta que las cosas ocurran a su manera. Trata de imaginar lo que va a ocurrir, y planea estar allí cuando eso suceda¹⁰.

La web es el principal mercado de ideas, gobernado por las leyes de las grandes cifras. La característica que Graham ve es la trama de mecanismos estadísticos, la única lógica que conocen los grandes sistemas. Quizás, algún día, también nosotros podamos comprenderla.

El poder de la producción colectiva

En líneas generales, Wikipedia es quizá la mejor enciclopedia del mundo: más grande, más actualizada, y en muchos casos más profunda incluso que la *Encyclopedia Britannica*. Pero a nivel de las entradas individuales, la calidad varía. Junto con artículos de asombroso saber y erudición, hay muchos «esbozos» (artículos cortos que precisan ser ampliados) e incluso mensajes indeseables (*spam*).

En las entradas populares con muchos ojos que vigilan, Wikipedia muestra una notable resistencia al vandalismo y a las batallas ideológicas. Un estudio efectuado por IBM reveló que el tiempo de reparación medio para un daño en las entradas importantes de Wikipedia, como «Islam», es inferior a cuatro minutos. Esta no es la tarea de un supervisor profesional, simplemente es la conducta que surge de una multitud de profesionales-aficionados voluntarios. En contra de todas las expectativas, el sistema funciona a la perfección. Y a medida que Wikipedia crezca, la capacidad de autorreparación rápida se extenderá a más entradas.

La clave no reside en que todas las entradas de Wikipedia sean probabilísticas, sino en que toda la enciclopedia se comporta de un modo probabilístico. Las probabilidades de encontrar entradas precisas, reales y actualizadas para un tema determinado son muy altas en Wikipedia, aun cuando cada entrada, individualmente, no sea excelente.

En otras palabras, la escala de calidad en la *Britannica* va de 5 a 9, con un promedio de 7. La de Wikipedia va de 0 a 10, con un promedio de 5. Pero, en vista de que Wikipedia tiene diez veces más entradas que la *Britannica*, las probabilidades de encontrar una entrada razonable sobre el tema que estamos buscando son más altas en Wikipedia.

La característica más destacable de Wikipedia es que mejora con el tiempo; se cura orgánicamente, como si su enorme y creciente ejército de guardianes fuera un sistema inmunitario, siempre vigilante y dispuesto a responder a cualquier amenaza para el organismo. Y como un sistema biológico, evoluciona y selecciona las características que la ayudan a evitar el ataque de predadores y gérmenes patógenos en su ecosistema.

El proceso tradicional de crear una enciclopedia, que incluye un equipo de editores, redactores y supervisores profesionales, aspira a la perfección. Pero rara vez lo consigue. El resultado de la búsqueda de claridad y de resultados precisos es una obra regular y fiable, pero resulta increíblemente costosa en tiempo y dinero. Lo mismo ocurre con los otros productos de la industria editorial profesional: uno puede esperar que un libro tenga todas las páginas impresas y que esté escrito más o menos correctamente porque hay un umbral de calidad por debajo del cual el trabajo no es aceptable.

Sin embargo, con los sistemas probabilísticos sólo hay un nivel de calidad determinado estadísticamente, lo cual significa que algunas cosas serán excelentes, otras serán mediocres y algunas serán completamente malas. Ésta es la cruda realidad. El error de muchos críticos es esperar lo contrario. Wikipedia es tan sólo un modelo diferente de la *Britannica*. Es una comunidad viviente, y no una obra de referencia estática.

El verdadero milagro de Wikipedia es que este sistema abierto de aportaciones de aficionados simplemente no ha caído en la anarquía. Al contrario, de algún modo ha creado la enciclopedia más amplia y mejor organizada de la historia. Al invertir la flecha de la entropía, la revolucionaria idea de Jimmy Wales —introducir algunas entradas iniciales y un mecanismo para que otros hagan lo mismo— ha creado un orden a partir del caos.

El resultado es un tipo muy diferente de enciclopedia, una obra no limitada por el espacio ni los obstáculos a la producción. Ofrece todas las entradas esperadas de cualquier obra de referencia de primer orden, y cientos de miles de entradas inesperadas, que van desde artículos dedicados a ciertas especialidades científicas, como la mecánica cuántica, hasta entradas biográficas sobre los personajes de las historietas. O, para decirlo de otro modo, aborda todos los temas más populares, además de un enorme número de nichos.

El modelo clásico de enciclopedia es una selección de la información cultural

recibida. Hay un canon básico, que debe ser reconocido por las autoridades. Luego hay otras entradas de extensión decreciente, hasta que llegamos a esa línea en la cual los sacerdotes de la *Britannica* deciden que «esto no es importante». Allí termina la enciclopedia clásica. Wikipedia, por su parte, *sigue avanzando* sin cesar.

En cierto sentido, Wikipedia puede considerarse como un equivalente del sitio musical Rhapsody. En Wikipedia figuran los 1.000 temas más populares, que se pueden encontrar en cualquier enciclopedia: Julio César, la Segunda Guerra Mundial, estadística, etc. Estos artículos son como las canciones de éxito. En este campo, Wikipedia compite con los profesionales que producen entradas autorizadas y bien escritas, y describen los hechos con la fluidez y facilidad que proviene de la gran erudición. La principal ventaja que ofrece el modelo de Wikipedia, creado por el usuario, es su capacidad de actualizarse, la longitud ilimitada y las ayudas visuales (como las fotos y gráficos), que incluyen numerosos enlaces con otras fuentes para respaldar el material y, quizá, para representar mejor los diferentes puntos de vista y las controversias.

En el medio de la curva, desde la entrada número 1.000 hasta donde termina la *Britannica* con sus 80.000 entradas, están los temas más específicos: la operación cesárea, Okinawa, el análisis de regresión, etc. Aquí, el modelo Wikipedia comienza a aventajar a sus competidores profesionales. El espacio ilimitado significa que las entradas de Wikipedia suelen ser más largas y más amplias. Si la longitud media de una entrada de la *Britannica* es de 678 palabras, en Wikipedia hay más de 200.000 entradas (el doble de las entradas de una enciclopedia tradicional) que son más largas. Mientras tanto, los enlaces externos y la información actualizada de Wikipedia representan una ventaja clave para iniciar una investigación adicional.

A continuación viene la larga cola, desde 80.000 hasta 1.000.000 entradas. Éstas son las entradas que Wikipedia posee y que ninguna otra enciclopedia intenta incluir. Sus artículos sobre estos temas, como el coeficiente de correlación ordinal de Spearman, el control de *spams* o la Cifra de César, van desde los mejores en Wikipedia (los escritos por expertos apasionados) hasta los peores (los escritos para darse bombo, vengarse o burlarse de algo o alguien). Aunque muchos críticos se concentran en las peores entradas, lo más importante es que los contenidos de la larga cola de Wikipedia no se pueden encontrar en *ninguna otra parte*. Desde las ciencias exactas hasta la política del momento, Wikipedia llega a donde ninguna otra enciclopedia puede llegar, ya sea por las limitaciones del papel o del DVD. La *Britannica* (todavía) no tiene una entrada acerca del fenómeno Long Tail, pero el artículo de Wikipedia no sólo es profundo y está bien escrito sino que, además, tiene 1.500 palabras de extensión (¡y ninguna escrita por mí!).

Los autores de Wikipedia suelen estar fervientemente comprometidos y motivados por la oportunidad de mejorar la comprensión pública de algún tema que ellos conocen a fondo. En cinco años, su número se ha multiplicado por diez con una invasión de aficionados que usan herramientas simples, recientemente democratizadas, para producir una enciclopedia: un navegador de la web y una conexión a Internet.

Éste es el mundo de la «producción colectiva», el extraordinario fenómeno del

voluntariado y la afición masiva generado por Internet. Nos encontramos en los albores de una era en la que la mayoría de los productores en cualquier dominio no están remunerados, y la principal diferencia entre ellos y los profesionales es simplemente la brecha (cada vez más reducida) en los recursos disponibles para ampliar el alcance de su tarea. Cuando las herramientas de producción son fácilmente accesibles, todos llegan a ser productores.

La economía de la reputación

¿Por qué lo hacen? ¿Por qué alguien crea algo de valor (desde una entrada en la enciclopedia hasta una observación astronómica) sin un plan de negocio o incluso sin la perspectiva de una remuneración? Esta pregunta es clave para comprender la Long Tail, en parte porque muchos de los contenidos que se encuentran en la curva no responden a finalidades comerciales. Pero lo que es más importante es que representa otro ejemplo más de la necesidad de reconsiderar nuestras ideas preconcebidas acerca de los mercados. Los motivos para crear no son los mismos en la cima de la curva que en la larga cola. No hay un modelo económico que los abarque a todos. Podemos empezar como una economía monetaria tradicional en la cabeza, y terminar en una economía no monetaria en la larga cola. Entre las dos posiciones hay una mezcla de ambas economías.

En la cabeza, donde los productos se benefician de los poderosos, aunque costosos, canales de distribución del mercado masivo, rigen las consideraciones comerciales. Este es el dominio de los profesionales y, aunque les guste lo que hacen, también es un negocio. Los costes de producción y distribución son demasiado altos para permitir que la economía esté supeditada a la creatividad. El dinero gobierna el proceso.

En la larga cola, donde los costes de distribución y producción son bajos (gracias al poder democratizador de las tecnologías digitales), las consideraciones comerciales a menudo son secundarias. Las personas crean por una serie de razones: necesidad de expresión, diversión, experimentación, etc. La razón por la cual podríamos llamarla economía es porque allí hay una recompensa que puede ser tan motivadora como el dinero: la *reputación*. Si se mide por la cantidad de atención que suscita un producto, la reputación se puede convertir en otras cosas de valor: empleos, cargos académicos, audiencias y ofertas lucrativas de todo tipo.

Tim Wu, catedrático de derecho de la Universidad de Columbia, llama a esto la «cultura de la exposición». Wu cita los blogs como ejemplo y escribe:

La cultura de la exposición refleja la filosofía de la web, en la cual lo más importante es no pasar desapercibido. Los autores de la web se conectan entre sí, se citan ampliamente y a veces comentan artículos enteros. Compartir por correo electrónico los artículos y chistes favoritos ha llegado a ser parte de la cultura laboral estadounidense, como el dispensador de agua. El gran fallo de la cultura de la exposición no es copiar, sino la

imposibilidad de indicar claramente la autoría. Y en el centro de esta cultura de la exposición está el todopoderoso motor de búsqueda. Si su sitio es fácil de encontrar en Google, usted no presenta demandas, sino que se felicita por ello.

Una vez que reconocemos que la curva está poblada de creadores que tienen diferentes motivaciones, es fácil extender eso a su propiedad intelectual. Disney y Metallica pueden estar haciendo todo lo posible para proteger y extender el derecho de reproducción, pero hay muchos otros artistas y productores (quizás aún más) que ven la distribución gratuita entre usuarios como una promoción de bajo coste. Los músicos pueden convertir esa promoción en público para sus espectáculos en vivo, los cineastas de la India la usarán como un medio para dar a conocer su currículum, y los académicos permitirán la descarga gratis de sus ensayos como una manera de aumentar su repercusión y audiencia.

Cada una de estas perspectivas puede cambiar la opinión de los creadores acerca del derecho de reproducción. En la cima de la curva de la demanda, los estudios cinematográficos, las editoriales y los sellos discográficos defienden ardientemente sus derechos de reproducción. El medio de la curva, el dominio de los sellos discográficos independientes y las editoriales universitarias, es un área neutral. Más abajo, en la larga cola, más específicamente en la zona no comercial, hay un número creciente de creadores de contenidos que prefieren renunciar a algunos de sus derechos de reproducción. Desde 2002, una organización sin ánimo de lucro llamada Creative Commons ha estado concediendo licencias del mismo nombre para permitir un uso más flexible de ciertas obras protegidas por los derechos de autor. Para ello, ha tenido en cuenta el mayor valor (para los creadores de contenido) de la distribución gratuita y la difusión de ideas, intereses y prestigio, entre los usuarios. (Desde luego, yo hice eso con mi propio blog, por todas las razones expuestas.)

En resumen, algunos creadores se preocupan por los derechos de autor y otros no. Sin embargo, la ley no distingue entre ellos; los derechos de autor están automáticamente garantizados y protegidos, a menos que se renuncie de forma explícita a ellos. En consecuencia, la distribución libre o gratuita está limitada por el temor al pirateo, y a menudo se considera con recelo, entre otras cosas, por desgracia, porque evoca el comunismo y las consignas del movimiento hippie.

A pesar de todo, es algo que estamos empezando a reconsiderar, a medida que el poder de la «economía de la libre distribución» llega a ser evidente en todas las áreas, desde los blogs hasta el código abierto. En un aspecto de mi vida profesional (la revista que edito con una tirada de 600.000 ejemplares), estoy próximo a la cabeza de la curva, y en otro (mi blog con 5.000 lectores) me encuentro en la cola. Mis decisiones sobre la propiedad intelectual son diferentes en cada caso. Espero que algún día el mercado y la legislación reflejen más fielmente esta realidad.

La autoedición sin complejos

Vemos los libros a través de una lente comercial, y suponemos que la mayoría de los escritores quieren escribir un *best seller* y hacerse ricos. Pero la realidad es que la mayoría de los autores no sólo no producirán superventas, sino que tampoco intentarán escribir un libro muy popular. Cada año se publican aproximadamente 200.000 libros en inglés. Menos de 20.000 se venderán en las grandes librerías. La mayoría no se venderá.

En 2004, 950.000 títulos (de 1.200.000 títulos registrados por Nielsen BookScan) vendieron menos de 99 ejemplares cada uno. Otros 200.000 vendieron menos de 1.000 ejemplares. Solamente 25.000 vendieron más de 5.000 ejemplares. En Estados Unidos, el libro medio vende unos 500 ejemplares. En otras palabras, aproximadamente el 98 por ciento de los libros no son rentables, aunque se hayan creado con ese fin.

La búsqueda de aceptación en el mercado masivo exige un compromiso: una disposición a seleccionar los temas de amplio interés, en lugar de los temas específicos de interés más limitado, y a escribir en un estilo más coloquial que académico. La mayoría de los escritores no pueden hacerlo y muchos no lo harán. Sin embargo, casi todos los autores prefieren seguir sus pasiones y no esperan ganar dinero. Muchos sólo pretenden ser leídos por algún grupo que se interese en ellos, desde sus colegas hasta los espíritus afines.

Esta publicación sin ánimo de lucro puede ser igualmente rentable. El libro llega a ser, no el producto de valor, sino la *publicidad* de ese producto: los autores mismos. Muchos de estos libros no comerciales se consideran como vehículos de marketing para aumentar el prestigio académico de sus autores, promover sus servicios, producir honorarios en pago de conferencias, o tan sólo dejar su marca en el mundo. Considerada de este modo, la autoedición no es una manera de producir dinero, sino de distribuir su mensaje.

Para tener una idea más precisa de este mundo, consideremos el caso de Lulu.com, una nueva rama de la editorial DIY. Por menos de 200 dólares, Lulu puede convertir su obra no sólo en un libro de tapa dura o rústica y asignarle un número de ISBN, sino también asegurar que estará en las listas de los minoristas de la web. Una vez incluido en estas listas, el libro será accesible a una audiencia de millones de lectores, junto con *Harry Potter*, si las recomendaciones lo favorecen. Con Lulu, los ejemplares se imprimen en lotes de apenas unas docenas y el inventario se repone cuando es necesario, ya sólo bajo pedido. Esto ha dejado de lado el despreciado modelo de libros publicados por sus autores vigente hasta hace pocos años. Ahora miles de autores eligen este camino.

Éstos son los primeros cinco libros editados por su autor en Lulu:

1. *Raw Foods for Busy People: Simple and Machine-Free Recipes for Every Day* [Alimentos crudos para personas ocupadas: recetas para cada día sencillas y sin necesidad de máquinas].
2. *The Havanese* («*The quintessential handbook for Havanese dog owners, breeders and fanciers.*») [El habanés: manual básico para propietarios, criadores y amantes de perros habaneses].
3. *Investigating Biology: A Laboratory Manual for BIO 100*, 12ª edición

[Investigación de la biología; manual de laboratorio para BIO 100, 12^a ed.].

4. *Máximum SAT* [SAT: Test de Aptitud Escolar].

5. *How to Start a Wedding Planning Business* [Cómo comenzar un negocio de planificación de bodas].

Todos ellos han vendido entre 5.000 y 50.000 ejemplares, lo cual no es despreciable. El 80 por ciento de los beneficios de estas ventas van directamente a los autores, mientras que de las editoriales tradicionales sólo reciben un 15 por ciento. Esto contradice la idea de que ser el editor de una obra propia es sólo para perdedores.

Sin embargo, la mayoría de los autores no usan estos servicios de autoedición para ganar dinero, ni tampoco esperan tener un gran éxito de ventas. La mayoría de los miles de clientes de Lulu prefieren la autoedición porque saben que es improbable que su obra se venda en un volumen suficiente para que valga la pena buscar un editor comercial. Eso no significa que no tengan ninguna audiencia potencial; sólo que es pequeña.

Hace algunos años, la mayoría de estos autores no habrían sido publicados; y eso habría sido suficiente para disuadir a muchos de escribir un libro. Pero hoy el coste económico de las ediciones ha bajado tanto que casi todos pueden publicar. Esto significa que las personas pueden escribir libros por cualquier motivo y no necesitan depender de ningún editor que decide si el libro merece ser lanzado al mercado.

El efecto de este cambio ha sido percibido en toda la industria, incluso en las grandes librerías. En 2005, Barnes & Noble vendió un 20 por ciento más que en 2004, algo que su consejero delegado, Steve Riggio, atribuye a tres fuerzas: 1) las eficiencias de la impresión bajo demanda, que mantiene más libros disponibles; 2) el aumento de editoriales independientes y más pequeñas, y 3) la autoedición.

«Durante los próximos años, la definición tradicional de lo que es un "libro editado" perderá su sentido —dice Riggio—. Las personas usarán cada vez más Internet como el primer paso para publicar su obra, ya sean libros, cuentos, proyectos o artículos sobre su especialidad. Los mejores productos se convertirán en libros físicos. Yo suelo ser optimista acerca de las perspectivas de la industria del libro porque están surgiendo medios totalmente nuevos y eficientes para una primera publicación, que son cada vez más sofisticados.»

Una de las grandes diferencias entre la cabeza y la cola de los productores es que cuanto más nos deslizamos por la cola, más probable será ganarnos el sustento. Y eso es positivo. La distinción entre productores «profesionales» y «aficionados» está desapareciendo y, a la larga, puede llegar a ser inaplicable. No sólo hacemos aquello que nos produce un beneficio, sino también lo que *deseamos* hacer. Y ambas cosas pueden tener valor.

El fenómeno del «periodismo ciudadano» de Corea del Sur, creado en el año 2000 por OhmyNews, es otro ejemplo. En OhmyNews, unos 50 periodistas y jefes de redacción profesionales seleccionan, editan y complementan los artículos escritos por más de 40.000 aficionados, desde alumnos de la escuela primaria hasta catedráticos. Estos voluntarios envían entre 150 y 200 artículos por día, lo cual representa más de dos tercios del contenido de OhmyNews. A cambio, reciben un

pago mínimo: si la noticia aparece en primera plana —donde sólo aparece una pequeña fracción de esos artículos—, el autor cobra aproximadamente 20 dólares. ¿Por qué lo hacen? Porque «están escribiendo artículos para cambiar el mundo, no para ganar dinero», dice Oh Yeon Ho, el fundador del sitio¹¹.

Desde los cineastas hasta los blogueros, todos los productores que empiezan en la cola con pocas expectativas de éxito comercial pueden permitirse asumir riesgos. Y están dispuestos a correr más riesgos porque tienen menos que perder. No necesitan un permiso ni un plan de negocio, ni siquiera un capital. Ahora las herramientas de la creatividad son baratas, y el talento está más ampliamente distribuido de lo que creemos. En este sentido, la larga cola promete llegar a ser el crisol de la creatividad, un lugar donde las ideas se forman y crecen antes de convertirse en un producto comercial.

Un caso especial: Lonely Island

No hay una sola motivación que valga para todos. Las personas crean cosas por una serie de razones que van desde la necesidad de expresión hasta la reputación. Esto es importante, porque hay una creciente movilidad en la larga cola. En un mercado digital aparentemente ilimitado, el contenido (musical o de otro tipo) que empieza en la base puede saltar fácilmente a la cima de la curva, si es capaz de tocar la fibra sensible de la audiencia. Por eso, comprender las diferentes motivaciones que pueden impulsar a los creadores de estos contenidos ha llegado a ser un factor esencial para encontrarlos y alentarlos.

Durante una conferencia a mediados de 2005, el magnate de los medios Barry Diller, presidente de InterActiveCorp (IAC), reconoció que la producción colectiva es interesante, pero se burló de la idea de que sea una fuerza capaz de rivalizar con Hollywood. «La gente con talento no será desplazada por 18 millones de personas que producen algo que consideran atractivo», predijo muy seguro de sí mismo.

¿Cuáles son las probabilidades de que Diller esté en lo cierto? Si uno define a la gente con talento solamente como aquellas personas que tienen una habilidad demostrada para producir un gran éxito de taquilla, Diller puede tener razón. Pero la creatividad significa algo más que los éxitos de Hollywood, y las personas capaces de impresionarnos pueden venir de cualquier parte, a través de cualquier medio.

Consideremos el equipo formado por Akiva Schaffer, Jorma Taccone y Andy Samberg. Hasta hace poco tiempo, encajaban perfectamente en la categoría de personas que la máquina de identificación de talentos de Diller había rechazado sistemáticamente.

Después de graduarse, los tres compañeros de instituto se mudaron juntos a Hollywood. Se instalaron en una gran casa con un bajo alquiler en el Olympic Boulevard y la llamaron Lonely Island. Luego trataron de imaginar el modo de entrar en la industria del espectáculo como grupo cómico.

Para los cómicos, no es fácil entrar en la televisión —ni siquiera como guionistas

—, pero es aún más difícil para un equipo ya formado. En efecto, el trío se encontró rápidamente con las barreras habituales en su búsqueda de trabajo en Hollywood. Sin embargo, en lugar de someterse a un rechazo interminable, los tres representaron su espectáculo —ahora llamado «Lonely Island» [Isla Solitaria], como su casa— en la web. Pidieron prestado un equipo de vídeo y empezaron a producir vídeos y canciones de formato breve. El hermano menor de Schaffer, Micah, consultor técnico, agitador y propagandista en Internet, diseñó su web, thelonelyisland.com, en 2001.

El equipo comenzó con vídeos de música rap, presentados con un estilo socarrón. Uno de los primeros vídeos fue sobre temas satíricos (como en «You Kissed Shannen Doherty»), y sobre otros que no lo eran («I majored in pottery»). Como sucede a veces con estos éxitos efímeros, el vídeo circuló ampliamente por Internet. En cierto momento, un *disc-jockey* holandés hizo una «mezcla» con las secuencias de otro vídeo, lo que aumentó aún más su popularidad.

Pronto le siguieron más vídeos y mezclas de aficionados, algo que el grupo alentaba emitiendo sus vídeos bajo una licencia especial (Creative Commons License) que permitía su libre reutilización creativa. En pocos años, Lonely Island adquirió fama en Internet, lo cual significa que atrajo a todo el público que había cambiado las horas de televisión por las horas en la web, y navegaba constantemente en los límites de la subcultura digital¹².

Los Dudes, como eran llamados por sus admiradores, aprovecharon su celebridad en la web para producir mejores guiones y realizar actuaciones. Sin embargo, su principal programa seguía siendo *online*. El primer episodio de su serie *Internet prime time* se llamó «The Bu». «Los jóvenes sexys que viven en Malibú lo llaman The Bu —advierde thelonelyisland.com— porque se tarda mucho en decir toda la palabra, y entonces dejas de ser joven».

Mientras la devoción por el grupo seguía creciendo, los comentarios sobre sus cortometrajes llegaron a oídos de la estrella de *Saturday Night Live*, Tina Fey, y del creador del programa, Lorne Michaels. A mediados de 2005, los tres artistas volaron a Manhattan para una serie de audiciones con el grupo de cómicos más famoso de Estados Unidos. En resumen, todos los Dudes fueron contratados.

En diciembre de 2005, el equipo de Lonely Island hizo otra de sus representaciones en *Saturday Night Live*. El *sketch*, basado en la película *Crónicas de Narnia*, fue, como se esperaba, retorcido y muy divertido. Ahora que el grupo estaba en la cadena de televisión, la sátira la vio la audiencia habitual (en declive) de la noche del sábado, que sin duda se rió y luego, en su mayoría, la olvidó.

Pero muchas personas grabaron el programa en sus aparatos de vídeo; algunas reconocieron una chispa de ingenio en la sátira de *Narnia* y la compartieron por Internet. Una vez que empezó a descargarse de la red con el frenesí habitual, la NBC advirtió la estampida y colgó el vídeo en el sitio oficial de *Saturday Night Live* (*SNL*), e incluso en iTunes. Entonces el vídeo produjo un efecto multiplicador. Esta vez aún más grande.

Jeff Jarvis, comentarista de los medios de comunicación, describió la repercusión de esta manera: «No había oído a nadie hablar de *SNL*, recomendarlo o admitir que

lo había visto desde hacía unos veinte años. Pero repentinamente escuché un montón de comentarios acerca del programa. En realidad, no es que el programa volviera a ser divertido porque millones de personas empezaran a verlo. No, el rumor surgió porque la gente comenzó a distribuir por Internet la sátira de *Narnia* que, efectivamente, era divertida. NBC ha comprendido el poder de una red sin dueño». En efecto, los enlaces con el sitio *SNL* se multiplicaron por más de 200 en las dos semanas posteriores a la difusión del vídeo en la red.

La historia de Lonely Island se ha convertido en un círculo cerrado: ha vuelto al punto de partida. Los marginados rechazados por la industria del espectáculo recurren a la web y se hacen populares. Luego la industria se da cuenta de la importancia del fenómeno en la influyente población veinteañera y contrata a los marginados. Los artistas hacen lo mismo en un programa de televisión, pero, dado que esa población influyente, en realidad, no mira mucho la televisión, el programa vuelve a la web (ahora amplificado por la difusión en varios medios) y la sátira se populariza. De esta manera, *SNL*, antes desdeñado por la generación digital, repentinamente se renueva y se sumerge en el floreciente mundo marginal. En el pasado, los directores del programa solían seleccionar sus talentos de las compañías que se dedican a improvisar y de los desconocidos teatros regionales. Ahora también los encuentran en la web.

¿Cuál es la enseñanza que nos deja esta historia? Por un lado, los filtros de la industria del espectáculo reconocen el atractivo de Lonely Island y han encontrado una manera de utilizarlo. En este sentido, el sistema quizá surte efecto. Pero si tres chavales con una videocámara que hacen un *rap* paródico y lo publican en su sitio web no son como los «18 millones de personas que producen algo que consideran atractivo», parafraseando a Diller, entonces no sé lo que son.

Lo cierto es que la próxima generación de talentos probablemente vendrá de los 18 millones de personas que crean sus propias obras, y éstas serán las personas que salvarán a Hollywood y al resto de la industria del espectáculo de la progresiva decadencia. Quizá Diller tenga razón. Quizá sólo haya un pequeño número de personas capaces de escribir *Friends*. Pero pensemos en cuántas personas pueden producir cosas puntuales, como la sátira de *Narnia*, un contenido que puede tener gran repercusión en una audiencia que ha crecido conectada con la web, el sitio dominado por los nichos, no por las cadenas. Pensemos en cuántos de estos talentos potenciales tienen ahora una posibilidad de encontrar una audiencia real, gracias a la distribución democratizada de Internet.

Quizá se requiera todo el poder de la máquina de Hollywood para producir una serie dramática que dure varias temporadas con una alta calidad de producción. Sin embargo, durante ese mismo tiempo cientos de vídeos populares pueden atraer colectivamente a una audiencia de dimensiones similares. Esto es como comparar peras con manzanas: las marcas comerciales duraderas por un lado, el entretenimiento efímero del aficionado por el otro. Ambos compiten por el tiempo de una generación de espectadores habituados a la web. Si ellos miran un tipo de vídeo, no ven el otro.

Pero lo que Diller ha pasado por alto es que hoy parece haber menos demanda de

éxitos taquilleros que de contenidos singulares o específicos que *no son* para todo público. A medida que la audiencia continúa alejándose de los primeros 40 temas musicales y de los programas populares, la demanda se extiende a un gran número de artistas modestos que se comunican más auténticamente con su audiencia. ¿Qué pasaría si el 99 por ciento de los blogs sólo atrajera a unas docenas de lectores? La fracción inferior al 1 por ciento que logra una repercusión más amplia todavía representa a miles de usuarios. Y, colectivamente, ese 1 por ciento puede generar tanto tráfico como muchos medios de comunicación convencionales. Varios millones de personas ven los «vídeos» típicos de la web, algo que sólo puede decirse de los programas más populares de la televisión.

Como ocurre con los autores que autoeditan sus libros a través de Lulu, generalmente no importa si estos productos producen algún dinero. Lo que importa es que el producto existe y tiene una cuota de audiencia. Ésta no es una creación de la industria comercial tradicional, sino que compite con ella. Hoy el número de personas que producen contenidos es mucho más grande que el que pueden procesar los buscadores de talento de los medios; la oleada popular de creatividad supera la producción de los guionistas y autores de cualquier estudio y sello discográfico. Dado que las herramientas de producción se han democratizado totalmente, la población de productores se expande de un modo exponencial, y ahora nada puede detener a aquellas personas que tienen la voluntad y habilidad para crear esos contenidos.

La arquitectura de la participación

Ya hemos visto partes de esta historia. A fines de la década de 1970 y comienzos de la de 1980, la combinación de la guitarra eléctrica, los grabadores baratos y el «buen ejemplo» de los Sex Pistols abrió el camino a una generación de jóvenes sin ninguna formación musical, sin talento evidente ni el permiso de nadie para lanzar grupos y música grabada. Cuando irrumpió en la escena el *punk rock*, fue una escandalosa epifanía para una generación de chavales al borde del abismo. Por primera vez veían a alguien de su edad tocar mal los acordes mientras saltaba alrededor del escenario, y no podían dejar de pensar: «Yo también podría hacer eso».

En otro tiempo, se suponía que la mejor manera de aprender era copiar a los maestros. Uno debía empezar por tocar algún instrumento, leer música y quizás ir a un conservatorio. Ésta era la idea para hacer lo que es debido: hacer el circuito y adquirir experiencia, porque eso era lo que la gente quería (nadie deseaba oír sus malas composiciones originales). Tenía que hacerlo *bien*.

Pero el *punk rock* cambió las reglas del juego y dictaminó: «Vale, tienes tu guitarra, pero *no* tienes que tocar bien. ¡Puedes hacerlo mal! No importa si eres un músico cualificado; sólo importa que tengas algo que decir».

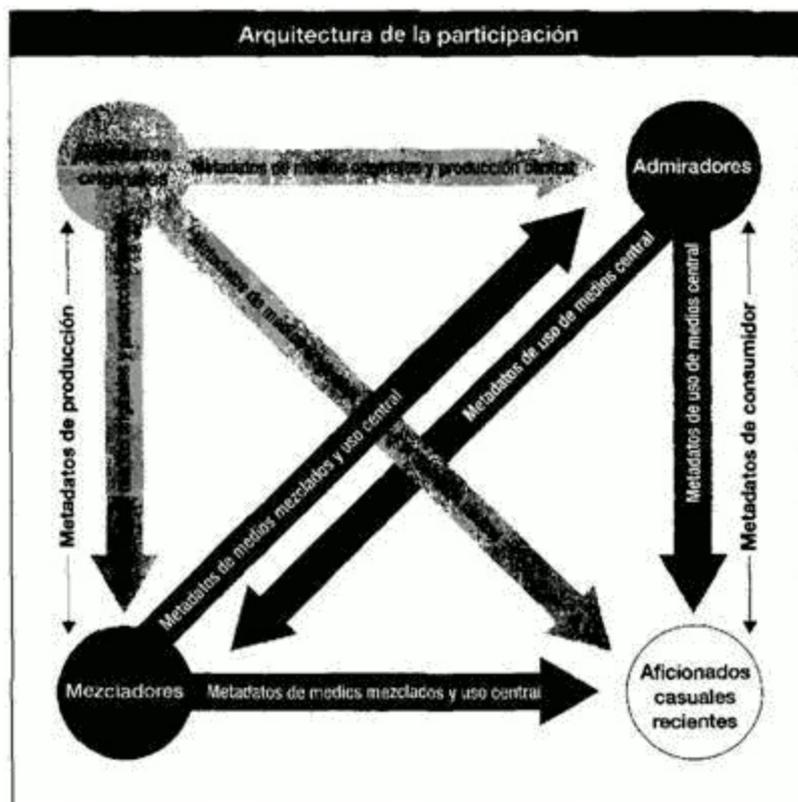
A través del *punk rock* vimos una serie de voces nuevas, sonidos nuevos, vigor, y

un sentimiento de rebeldía que sólo podía provenir de fuera del sistema. Era positivo ver a personas con menos talento que uno, que eran admiradas y hacían algo novedoso. Para expresarlo en términos económicos, el *punk rock* eliminó las barreras de acceso a la creación.

Hoy la línea tradicional entre productores y consumidores se ha borrado. Los consumidores también son productores. Algunos empiezan desde cero; otros modifican las creaciones de los demás, mezclándolas en un sentido literal o figurado. En el mundo de los blogs, hablamos de la «ex audiencia», lectores que han pasado de consumidores pasivos a productores activos; comentan y escriben blogs en respuesta a los medios de comunicación convencionales. Otros sólo contribuyen al proceso con sus comentarios amplificados por Internet; hacen lo que antes hicieron los *disc-jockeys* de la radio y los críticos de las revistas musicales.

En consecuencia, esto empieza a parecerse a lo que Tim O'Reilly, un editor de libros y profeta de la era del DIY (hágalo usted mismo), llama «La nueva arquitectura de la participación».

Un equipo de la Universidad de Berkeley en California¹³ ilustró este fenómeno con un nuevo mapa de la creación:



Como muestra este gráfico, la vieja estructura monolítica de la industria donde los profesionales *producían* y los aficionados *consumían* ahora es un mercado de dos direcciones donde todos pueden estar en cualquier campo en un momento dado. Éste es sólo un indicio del tipo de cambio profundo que pueden fomentar las herramientas democratizadas de producción.

6 - Los nuevos mercados

Cómo crear un «agregador» que pueda extenderse desde la cabeza hasta la cola

En 1982, un librero llamado Richard Weatherford comprendió que el nuevo ordenador personal podía revolucionar el comercio del libro usado. Entonces había miles de tiendas de libros usados en toda la nación, todas con diferentes inventarios. Prácticamente, cualquier libro que uno deseara estaba allí, en alguna parte, pero sólo se podía encontrar con mucha suerte. Weatherford vio este inconveniente como un problema de información, exactamente el tipo de dificultad que los ordenadores podían resolver, y elaboró un plan de negocio para desarrollar una base de datos destinada a los vendedores de libros usados. Lo llamó Interloc (abreviatura de interlocutor), una manera imaginativa de decir «intercambio».

Weatherford se adelantó unos 20 años a su tiempo, y no consiguió reunir fondos. Pero en 1991 fue contratado por Faxon, una compañía de libros y revistas, para rescatar a BookQuest, que había intentado hacer lo mismo. No surtió efecto. Weatherford aún estaba 10 años por delante, pero al menos los fondos empezaron a estar disponibles. Con 50.000 dólares de otros comerciantes de libros, Weatherford lanzó Interloc en 1993, antes del advenimiento de la web. Era una red cerrada que permitía a las librerías explorar los inventarios de otros comerciantes, a fin de encontrar libros para sus propios clientes. Esto creó una base de datos (que aún hoy está en uso) y un programa informático para que los vendedores pudieran transferir los archivos de las listas de libros mediante un módem. En 1996 expandió su ámbito de actuación a la web.

En 1997 Marty Manley, un ex dirigente sindical, consultor de McKinsey y subsecretario de Trabajo durante el gobierno de Bill Clinton, estaba buscando un libro agotado. Encontró Interloc y de inmediato se quedó asombrado por el potencial de esta gran base de datos en el fragmentado mercado del libro. Se puso en contacto con Weatherford y le propuso fusionar Interloc en una nueva compañía adaptada a los consumidores y vendedores de libros. Ese mismo año lanzaron Alibris en la casa de Manley en Berkeley.

Aquí vale la pena detenerse un momento para comprender el mercado del libro usado. Durante los últimos decenios, el comercio del libro usado ha estado operando en dos mercados muy diferentes. Alrededor de dos tercios del mercado correspondían a la próspera y eficiente industria de los libros de texto, que operaba en torno a las ciudades universitarias. El otro tercio consistía en el comercio relativamente aletargado de unas 12.000 tiendas de libros usados diseminadas por toda la nación.

Los libros de texto usados son un modelo de mercado eficiente; cada año millones de estudiantes compran y luego revenden libros costosos que sólo necesitan durante un semestre. El conjunto de libros con valor de reventa lo determina el plan de

estudios de las principales universidades. El precio se establece de acuerdo con la competencia existente entre las librerías universitarias, y la oferta se reabastece dos veces por año.

Esto no les importa mucho a los editores de libros de textos porque significa que pueden cobrar más por los nuevos ejemplares, ya que los compradores saben que tienen un valor de reventa predecible. En realidad, el modelo económico que rige aquí es más parecido a un alquiler que a una compra. Generalmente, las tiendas compran libros por el 50 por ciento del precio de tapa, y luego los revenden por el 75 por ciento de dicho precio. El precio del «alquiler» varía si el estudiante ha comprado un libro nuevo o usado, entre la mitad y un cuarto del precio de venta al público del libro. En Estados Unidos, el mercado de los libros de texto usados es un negocio de 1.700 millones de dólares, y representa el 16 por ciento de todas las ventas de las librerías universitarias.

Para evitar la circulación constante de libros usados, que reduce las ventas de los ejemplares nuevos, las editoriales producen nuevas ediciones con una numeración de páginas diferente (para que las viejas ediciones no se puedan usar). Así se renuevan existencias de cuando en cuando¹⁴.

Sin embargo, en el caso de los libros usados no académicos, no existía esta eficiencia. El acceso de la tienda típica a los libros de segunda mano estaba limitado a las personas que vendían volúmenes de su propia colección. En consecuencia, la selección en estas tiendas solía ser muy desigual, y reflejaba el gusto del propietario y los caprichos del azar más que la amplia oferta del mercado. Para los dueños de las tiendas de libros usados, esta selección caprichosa era parte del atractivo y ofrecía la posibilidad de explorar y descubrir cosas valiosas por casualidad. Pero si uno estaba buscando un libro en particular, el proceso de exploración podía resultar agotador.

Desde una perspectiva económica, lo que más favoreció el mercado de los libros de texto fue su dinamismo. Había tantos vendedores y tantos compradores de un conjunto relativamente pequeño de artículos que las oportunidades de encontrar lo que uno deseaba a un precio justo eran excelentes. En cambio, lo que dificultaba el mercado de libros usados no académicos era el escaso dinamismo: no había suficientes vendedores y compradores para un conjunto *ilimitado* de artículos. El resultado de tantos productos y tan pocos compradores interesados era que las probabilidades de encontrar lo que uno deseaba eran escasas. Por lo tanto, la mayoría de los compradores simplemente no se planteaba recurrir a una tienda de libros usados cuando estaban dispuestos a comprar algo específico.

Weatherford comprendió que, si bien las economías de cada librería eran de escala reducida, con todas las librerías juntas o conectadas, el mercado general del libro usado podía tener un *enorme* atractivo. El inventario colectivo de 12.000 tiendas de libros usados podía rivalizar con la mejor librería del mundo. Los propietarios de tiendas informatizaron sus inventarios individuales, y Alibris los reunió y se aseguró de que los libros usados se mostraran junto con los nuevos en las librerías *online* que usaban la base de datos Alibris.

Esto permitió que la base de datos fuera accesible para las grandes librerías

online como Amazon y bn.com, que integraron las listas de libros usados con las de libros nuevos, incluyendo libros «agotados» y alternativas de bajo precio para los nuevos libros¹⁵. La medida atrajo a millones de consumidores, dio a las tiendas de libros usados más incentivos para informatizar sus inventarios y, a su vez, dio a Alibris (y por extensión a sus socios minoristas digitales) más inventarios para vender. El resultado fue un aumento considerable de las ventas de libros usados. Después de años de estancamiento, ahora este mercado de 2.200 millones de dólares está creciendo a razón de dos dígitos por año. Todo ese crecimiento proviene de un mercado *online* de 600 millones de dólares que crece más de un 30 por ciento, cada año, de acuerdo con el Book Industry Study Group.

Los agregadores

Alibris es un «agregador» de la larga cola: una compañía o servicio que reúne una enorme variedad de bienes y los hace accesibles y fáciles de encontrar, generalmente en un solo lugar. Al conectar los inventarios dispersos de miles de tiendas de libros usados, creó un mercado dinámico donde antes había un mercado estático. Con una gran cantidad de inventarios y clientes, era necesario aprovechar el valor latente en el mercado de los libros usados. Y lo hizo mediante la subcontratación de la tarea de reunir los catálogos de cada librería, por una ínfima fracción del coste que habría sido necesario para desarrollar semejante inventario desde cero.

Éste es el cálculo básico de la larga cola: cuanto más bajos son los costes de venta, más se puede vender. Por lo tanto, los agregadores son una manifestación de la segunda fuerza, la democratización de la distribución. Todos ellos bajan las barreras de acceso al mercado, con lo cual permiten que más productos las atraviesen y encuentren su público.

Hay literalmente miles de ejemplos, pero aquí sólo daré algunos. Google es un agregador de publicidad (pequeñas y medianas empresas anunciantes y editoriales que ganan dinero con la publicidad) en la larga cola. Rhapsody e iTunes son agregadores de música. Y Netflix hace lo mismo con la larga cola de películas. EBay es un agregador de productos y de la larga cola de comerciantes que los venden, así como de millones de personas que se desembarazan de sus regalos de cumpleaños no deseados.

Pero también hay productos que van mucho más allá de la venta. Los programas informáticos, como Bloglines, que reúnen datos de contenidos digitales mediante el uso de archivos de redifusión RSS, también se conocen como «agregadores», y con razón: reúnen y organizan coherentemente el contenido digital de la larga cola, incluyendo millones de blogs. Wikipedia es un agregador de la larga cola del conocimiento y de aquellos que lo poseen. La lista de ejemplos es interminable; hay agregadores de todo tipo, desde ideas hasta personas.

En este capítulo me concentraré en los agregadores comerciales. Éstos pueden clasificarse en cinco categorías:

1. Productos físicos (por ej., Amazon, eBay).
2. Productos digitales (por ej., iTunes, iFilm).
3. Publicidad/ser vicios (por ej., Google, Craigslist).
4. Información (por ej., Google, Wikipedia).
5. Comunidades/contenidos creados por el usuario (por ej., MySpace, Bloglines).

Cada una de estas categorías puede ir de las grandes compañías a las operaciones unipersonales. Un solo blog que reúne todas las noticias e información posible acerca de un tema, como la costura, es un agregador, lo mismo que Yahoo! Algunos agregadores intentan abarcar toda una categoría, como Netflix (películas) o iTunes (música), mientras otros simplemente encuentran su nicho, como los servicios que sólo se concentran en solicitudes y memoriales a la SEC (Securities and Exchange Commission) o en la música tecno.

Muchos agregadores ocupan múltiples categorías. Por ejemplo, Amazon es un agregador de productos físicos (desde aparatos electrónicos hasta utensilios de cocina) y de productos digitales (desde libros electrónicos hasta programas informáticos descargables). Google es un agregador de información, publicidad y productos digitales (Google Video). MySpace, el enormemente popular sitio de los grupos y sus admiradores, es un agregador de contenidos musicales (millones de canciones gratis), de las personas que los escuchan, y a su vez genera más contenidos *acerca de* esos grupos bajo la forma de revistas, noticias y materiales de corta duración para los admiradores.

Minoristas híbridos frente a minoristas digitales

Comparemos la primera categoría de los agregadores comerciales, que venden bienes físicos en la web, con la segunda, que vende productos digitales. Ambas son oportunidades de la larga cola, pero la segunda categoría se puede extender más que la primera en la larga cola.

Los minoristas virtuales de productos físicos, desde el vendedor de cámaras BestBuy.com hasta el amplio surtido de DVD de Netflix, pueden ofrecer un inventario cientos de veces más grande que el de sus competidores de ladrillo, pero, finalmente, también ellos tienen un límite. En cambio, las compañías que venden productos digitales, desde álbumes o canciones en iTunes hasta programas de televisión o videoclips de aficionados en Google Video, teóricamente pueden abarcar toda la larga cola, y ampliar el surtido que ofrecen para incluir todo lo posible. (Las otras categorías de agregadores —de servicios, de contenidos creados por el usuario y de comunidades— dependen en gran medida de la información digital, de modo que comparten esta cualidad.)

Al primer tipo lo llamamos *minorista híbrido*, porque es una combinación de la venta por correo (física) e Internet (digital). En este caso, los productos se distribuyen generalmente por medio del correo o FedEx, y las eficiencias provienen

de la reducción de los costes en la cadena de suministro, con almacenes centralizados capaces de ofrecer un catálogo ilimitado con todas las ventajas de búsqueda e información de un sitio web.

Consideremos el negocio de CD de Amazon. Contiene algo menos de medio millón de títulos. Si sumamos los inventarios colectivos de sus múltiples vendedores en Marketplace, posee un total de aproximadamente 800.000 títulos. Esa cifra crece sin parar, de modo que en pocos años tendrá más de un millón de títulos. Sin embargo, hay límites para ese catálogo.

Dado que los CD son artículos físicos, alguien tiene que almacenarlos en alguna parte, antes de que sean vendidos. Por lo tanto, hay un riesgo en el inventario asociado con cada lista de Amazon. Después de todo, hay CD que nunca se venderán. Y existen costes asociados con cada venta, de modo que en la práctica el precio jamás es inferior a 3 dólares. Además, las canciones de un CD no pueden venderse individualmente: o se vende todo el CD o nada.

Así pues, las economías del CD en Amazon son muy superiores a las de una tienda media de discos; por eso puede ofrecer una gama tan amplia. Esto le permite a Amazon abarcar una gran porción de la larga cola. Pero no hasta el final. De acuerdo con SNOCAP, un servicio de gestión de los derechos de autor y las licencias digitales que investiga el uso de las redes de intercambio de archivos, hay al menos 9 millones de temas musicales que circulan en la web. Esto representa casi el valor de un millón de álbumes; sin considerar la música grabada antes de la era del CD, gran parte de la cual aparecerá finalmente en forma digital. Además, hay muchos miles de grupos y mezcladores aficionados que hacen música y la distribuyen, pero nunca han vendido ni siquiera un CD. Toda esta música podría representar fácilmente el valor de otro millón de álbumes. De modo que Amazon, a pesar de sus ventajas económicas, sólo puede distribuir un cuarto de la música existente en la larga cola.

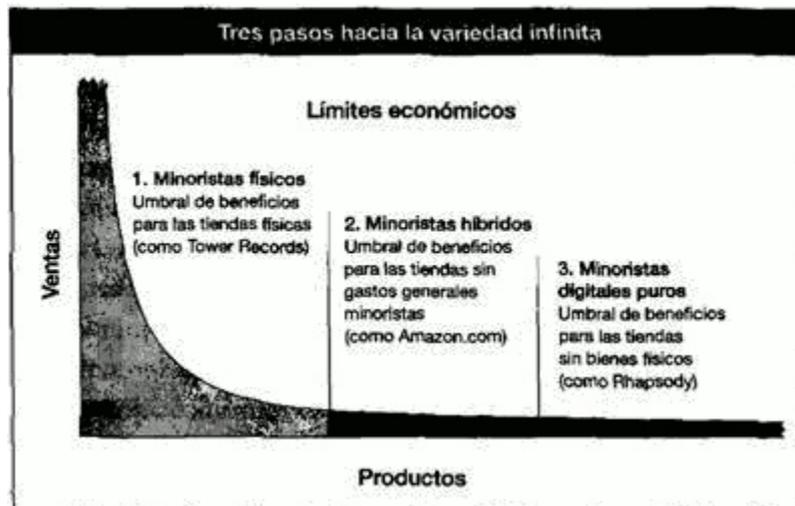
El único modo de llegar a toda la larga cola —desde los temas musicales más populares hasta todos los grupos de aficionados del pasado y del presente— es abandonar por completo los CD y concentrar todas las transacciones, desde el principio hasta el fin, en el mundo digital. Esta es la estructura de la segunda categoría de agregador, el minorista digital puro.

Con el modelo digital puro, cada producto es una entrada en la base de datos, que no cuesta nada. Los costes de distribución son simplemente los megabytes de banda ancha, comprados a granel a costes decrecientes, sólo cuando se encarga el producto. Además, los minoristas digitales pueden elegir entre vender bienes como productos únicos (99 céntimos de dólar cada descarga en iTunes) o como un servicio (un acceso ilimitado a la música en Rhapsody, mediante suscripciones).

Estos servicios comerciales digitales tienen todas las ventajas del catálogo de Amazon, además del beneficio adicional de distribuir sus productos a través de las redes de banda ancha, prácticamente sin coste alguno. Este es el camino para conseguir el Santo Grial del comercio minorista: un coste casi cero de fabricación y distribución. Dado que una entrada adicional en la base de datos y algunos megabytes de almacenamiento en un servidor no cuestan nada, estos minoristas no deberían tener impedimentos económicos para ofrecer toda la música disponible. Y

algún día (cuando se hayan resuelto los problemas relacionados con los contratos y la liquidación de los derechos) lo harán.

Vistos así, no es fácil distinguir entre los minoristas tradicionales y los minoristas de la larga cola. En realidad, hay una progresión que va de las economías de los productos físicos al híbrido de bits y productos físicos, y finalmente al dominio ideal de los productos digitales puros. Los catálogos digitales de los productos físicos reducen las economías de distribución lo suficiente para acceder parcialmente a la larga cola. El resto se deja a la economía aún más eficiente de la distribución digital pura. Ambas son economías Long Tail, pero una de ellas es en potencia más larga que la otra.



El camino de la larga cola

Consideremos el caso de Amazon para ver cómo opera en la práctica. Amazon abarca los modelos físicos y los modelos digitales puros que surgieron mientras buscaba nuevas maneras de reducir sus costes y abrirse camino hacia el final de la larga cola.

Como hemos visto, el primer paso fue la idea original de Bezos: que el comercio electrónico pudiera tener la ventaja básica de la distribución centralizada que ofrece la venta por catálogo, así como la ventaja de la compra directa que ofrece un minorista que vende por catálogo digital, sin los costes correspondientes de imprimir y enviar millones de catálogos. Por ejemplo, Amazon 1.0 (entre 1994 y 1996, aproximadamente).

El siguiente paso fue reducir aún más el riesgo de inventario de la compañía, sin pagar el coste de los artículos en existencia, incluso en sus propios almacenes. Amazon logró esto a través de un programa de venta en depósito. Una vez más, la compañía empezó con los libros. El programa Amazon Advantage ofrecía a los autores algo que a primera vista parecía un acuerdo desigual: pagar una tarifa anual de 29,95 dólares, enviar sus libros a Amazon y, cuando se vendiesen, conformarse con el 55 por ciento de los ingresos. ¿Por qué el autor haría eso? Porque el depósito

era un modo de evitar las demoras y la incertidumbre de un pedido especial. En pocas palabras, garantizaba al autor que su libro estaría en catálogo y sería fácilmente accesible, sin tener que suplicarle a un editor que lo hiciera.

El tercer paso hacia los costes aún más bajos era ampliar el modelo de inventario virtual para incluir a otros grandes minoristas y sus relaciones existentes con los fabricantes y distribuidores. Al ofrecer su sofisticada tecnología de comercio electrónico a los grandes minoristas como Toys'R'Us y Target, Amazon creó escaparates virtuales para estos grandes socios y consiguió que se ocuparan ellos del inventario. Con cada nuevo socio, el inventario de Amazon añadía millones de artículos.

Desde luego, no todos los grandes minoristas estaban dispuestos a dejar su futuro digital en manos de Amazon, y aquellos que lo estaban a menudo pedían ser los proveedores exclusivos en su especialidad, como los juguetes o el menaje doméstico. Si bien esto limitó la extensión del modelo de Amazon, le permitió convertirse en un agregador contratado y disfrutar de las economías de una empresa de servicios, sin tener que soportar las quejas por la falta de cumplimiento. Como puede atestiguar eBay, la venta de programas y servidores es uno de los negocios con mayores márgenes de beneficios.

Pero el gran crecimiento en el modelo de inventario virtual no le permitió acceder a los socios más grandes, sino a los más pequeños. En 1999, Amazon lanzó un programa, Marketplace, que extendió su modelo al territorio de eBay, para ofrecer sus servicios a todos los comerciantes. Los minoristas y distribuidores de cualquier tamaño, desde las tiendas especializadas hasta los particulares, podían ofrecer sus bienes en las listas de Amazon.com, junto con los productos que tenía en sus almacenes la compañía, y los clientes podían comprar unos u otros con la misma facilidad. A fines de 2004, Amazon tenía más de 100.000 vendedores en Marketplace, y esas ventas de terceros representaban aproximadamente el 40 por ciento del volumen total de ventas de la compañía.

La introducción de este modelo de venta virtual resolvió el problema del inventario tradicional. Por ejemplo, una cadena de tiendas como Best Buy debe distribuir su oferta de cámaras digitales por todas sus tiendas, prever dónde habrá demanda y hasta dónde podría llegar. Huelga decir que las personas y los productos deben estar en el mismo lugar; la oferta y la demanda deben coincidir exactamente allí, en el lineal de la tienda. Pero invariablemente el minorista hace mal sus cálculos: tiene las existencias agotadas en algunas tiendas, y un excedente que se deprecia y ocupa un espacio valioso en otras.

Con el modelo Marketplace de distribución de Amazon, los productos todavía se encuentran en las estanterías de todo el país, pero están catalogados colectivamente y se ofrecen de forma centralizada en el sitio web de Amazon. Por lo tanto, cuando los compradores piden un producto, los pequeños comerciantes que cuentan con un inventario colectivo lo embalan y envían directamente al cliente. Como las cadenas de minoristas, Amazon también conecta la oferta centralizada con la demanda diseminada, pero la característica destacable de este modelo es que la tienda y el cliente no tienen que estar en el mismo lugar. Irónicamente, esto hace *más* probable

que la oferta y la demanda de verdad coincidan. Y aunque no coincidan, Amazon no paga los costes; el *stock* excedente simplemente se deprecia en los estantes de un tercero.

A medida que este programa continúa creciendo, Amazon intenta acabar con la tiranía del espacio de venta. No tiene que prever hacia dónde irá la demanda, ni qué magnitud tendrá. Todo el riesgo dentro del programa Marketplace lo asume una red de pequeños comerciantes que toman sus propias decisiones basadas en sus economías y existencias. (En el capítulo «La corta Cabeza», se expondrá con más detalle la tiranía del espacio de ventas.)

El inventario basado en la demanda

El inventario virtual distribuido es un medio ideal para entrar en la larga cola, pero prescindir completamente del inventario físico puede conducirnos aún más lejos. El siguiente paso de Amazon fue intentar aproximarse a este nirvana económico mediante la creación de una empresa con un inventario digital, en bits, hasta que los productos eran enviados.

Uno de los problemas de comerciar con libros es que muchos de ellos sólo venden uno o dos ejemplares por año. En ese caso, incluso los pedidos de 10 ejemplares — en lugar de 100 o 1.000— podrían ser no rentables. Aunque sólo cueste un dólar almacenar un título hasta que se venda (lo cual podría significar almacenarlo durante un año), el minorista se preguntará si mantener ese título merece la pena, puesto que se vende en tan poca cantidad. En realidad, los minoristas necesitan un método eficiente y económicamente sostenible para almacenar un título del que sólo se vende un ejemplar por año. Y eso significa un coste de inventario próximo a cero.

La solución de Amazon fue *imprimir bajo demanda*. Los libros se mantienen en su forma ideal, como archivos digitales, hasta que los compran. Entonces se imprimen con impresoras láser y son exactamente iguales a un libro en rústica. Dado que los bits sólo se transforman en un libro físico cuando llega un pedido, los costes concuerdan con los ingresos. O, en otras palabras, el coste de producción e inventario de un libro que jamás es comprado equivale a cero. Estas economías son potencialmente tan eficientes que algún día permitirán ofrecer cualquier libro editado en cualquier época. Si el lector es un vendedor de libros, eso significa que no tendrá que discriminar sobre lo que debe o no debe almacenar en una publicación de este tipo, porque el coste de cometer un error también es esencialmente cero.

Ésta es la forma ideal. En la actualidad, la mayor parte de la impresión limitada a un pedido en firme se usa para completar el inventario con tiradas cortas de unos centenares de ejemplares. Pero el precio cada vez más bajo de la tecnología está conduciendo a una reducción de esa cifra, hasta llegar a la forma ideal de un solo ejemplar.

Amazon empezó por instalar impresoras industriales en sus propios almacenes. Luego, a mediados de 2005, expandió su capacidad mediante la adquisición de

BookSurge, una empresa líder en la impresión bajo demanda. Pocos meses más tarde, hizo lo mismo con las películas y adquirió CustomFlix, una compañía de DVD. Ahora Amazon puede mantener un inventario que no ocupa ningún espacio y no tiene coste alguno: sus libros y películas son archivos en una base de datos hasta que alguien los pide.

Desde luego, Amazon no inventó la impresión bajo demanda. Ha sido un viejo anhelo de la industria editorial, pero hasta hace pocos años estaba limitado por dificultades técnicas y económicas. Aunque parezca sorprendente, imprimir un libro en rústica no es el problema. A menos que uno sepa dónde mirar (sobre todo la reproducción de imágenes en las páginas interiores), probablemente no podrá decir si ese libro que acaba de llegar de Amazon fue impreso en una tirada de 50.000 ejemplares por la editorial, o es un ejemplar único editado por la impresora láser en uno de los almacenes de Amazon.

A pesar de los sólidos argumentos económicos en su favor, la industria editorial aún se resiste a adoptar ampliamente este tipo de impresión. La forma tradicional es mucho más barata para las grandes tiradas. Todavía resulta costoso convertir un manuscrito en un archivo con el formato apropiado para la impresión bajo pedido. Además, este tipo de impresión requiere determinados tamaños de papel, lo cual significa que los libros cuyas páginas son más grandes o más pequeñas se deben modificar y maquetar de nuevo. Por otra parte, hay que afrontar el espinoso problema de los derechos. Con los libros más antiguos, se requiere la autorización escrita del autor para que el libro se pueda editar de este modo. Sin embargo, muchos autores temen que el sobreprecio que hoy requiere la impresión bajo demanda (algunos dólares adicionales para cubrir los costes de producción ligeramente más altos que los de la impresión en serie) disminuya las ventas.

Pero el potencial de esta impresión es extraordinario, y no sólo para los libros. El gasto más importante para las editoriales es el coste de las devoluciones de las librerías, que las editoriales aceptan sin más, ya que es una costumbre en la industria del libro. El motivo por el cual las librerías hacen pedidos excesivos es por que quieren estar seguras de no quedarse sin existencias entre una tirada y la siguiente. Además, dado que el coste de los ejemplares excedentes lo cubre la editorial, las librerías no arriesgan nada si piden un poco más de lo que podrían necesitar. Pero si los vendedores de libros supieran que la demanda se podría satisfacer mediante una impresión reducida entre las grandes tiradas, estarían dispuestos a pedir sólo los ejemplares que necesitan, con lo cual disminuirían radicalmente las devoluciones.

De ese modo, la eficiencia económica de la impresión bajo demanda no sólo se extendería a la larga cola sino que, además, mejoraría las economías en el extremo superior de la curva de la demanda donde hay mucho más dinero en juego. Es evidente que éste es un poderoso incentivo que acelerará la adopción de la tecnología.

El fin del inventario

La máxima reducción del coste es la eliminación total de los átomos y su reemplazo por los bits. Los agregadores digitales puros registran su inventario en discos duros y lo distribuyen a través de canales de banda ancha. El coste marginal de fabricación, almacenaje y distribución es casi inexistente, y los derechos de autor sólo se pagan cuando los productos han sido vendidos. Así se comporta el mercado de los productos condicionados a la demanda: dado que estos productos son digitales, se pueden reproducir y distribuir tantas veces como sea necesario, desde cero hasta miles de millones. Un libro que ha tenido un gran éxito de ventas y otro que nunca se ha vendido sólo son dos entradas en una base de datos, iguales desde un punto de vista tecnológico y de los costes de almacenamiento.

Este es el modelo que hoy están usando iTunes, Rhapsody y los otros servicios de música digital. Pero las oportunidades van mucho más allá del campo musical. La tendencia dominante de nuestra era es reunir los productos que antes se distribuían como productos físicos, convertirlos en datos y distribuirlos a los hogares.

En la industria del vídeo, los mercados digitales puros van desde los servicios de vídeos comerciales distribuidos por las compañías de televisión por cable hasta los «agregadores» de vídeo que operan en la web, como Google Video. Las tecnologías de intercambio de archivos como BitTorrent son el puntal de cientos de mercados de vídeos digitales no comerciales, mientras que iTunes está desarrollando una próspera empresa de pago por descarga para sus vídeos para iPod. Algunos de estos productos son contenidos creados para la televisión, lo que convierte a estos mercados del vídeo digital en una especie de TiVo universal. Otros agregadores ofrecen películas, un mercado que algún día abarcará la enorme selección de Netflix y la hará de forma instantánea accesible a los usuarios (una iniciativa que probablemente será liderada por la propia Netflix).

Los videojuegos, que antes se vendían en videocasete y luego en DVD, ahora se están distribuyendo cada vez más en forma de bits para consolas de juego. Esto ha creado un nuevo mercado que va desde los videojuegos antiguos hasta los juegos de nicho pasando por los contenidos adicionales como nuevos personajes y niveles. Nintendo ha incluido estas características en el diseño de su próxima consola denominada Revolution, que será compatible con sus anteriores modelos, de modo que proporcionará acceso prácticamente a todos los contenidos de su catálogo anterior, disponibles en la larga cola, descargables y accesibles por un módico precio.

Lo mismo ocurre con los libros digitales, los periódicos *online*, las revistas *online* y los programas informáticos. En el pasado, todos estos productos se vendían en papel o plástico y requerían todas las complejidades del inventario y la distribución física. Ahora se venden en versiones digitales con las correspondientes economías digitales. La experiencia no siempre es la misma, porque las revistas y los libros impresos en papel todavía son la versión preferida por muchos lectores. Pero la distancia se va acortando. Y las ventajas de distribución de las versiones digitales son irresistibles.

7 - Los nuevos creadores del gusto

Las hormigas tienen megáfonos, ¿Qué están diciendo?

En el pasado sólo había un medio para lanzar un álbum de éxito: la radio. Ningún otro medio podía llegar a tantas personas, tan a menudo. Conseguir la difusión de un tema musical a través de un programa de radio era difícil (especialmente después que se penalizó la promoción de pago), pero una vez que la canción se popularizaba tenía una alta probabilidad de venta. Más tarde, en la década de 1980, surgió la MTV, que llegó a ser un segundo medio para crear un éxito musical. Tenía una capacidad aún más limitada para las nuevas músicas, pero su influencia sobre una generación ha sido inigualable. Esta fue una época de oro para los sellos discográficos, una industria ferozmente competitiva con rivales que conocían muy bien el negocio, aceptaban las reglas y podían ganarse el sustento obrando de acuerdo con ellas.

Ahora las radiofórmulas musicales están experimentando un declive aparentemente terminal, y MTV ya no emite muchos vídeos musicales. Entonces, ¿cómo se vende la música? Los sellos discográficos saben que la respuesta reside en la web, en aprovechar el poder del boca a boca que ha reemplazado al marketing tradicional en la creación de demanda, Pero todavía están pensando cómo usarla mejor.

Hemos entrado en una era de cambio radical para los vendedores. La fe en la publicidad y en las instituciones que pagan por ella se está perdiendo, mientras crece la confianza en las personas. Las personas confían en las personas. Los mensajes emitidos desde arriba están perdiendo fuerza, mientras que el rumor que brota desde abajo está adquiriendo poder. Dell gasta cientos de millones de dólares cada año en la promoción de su servicio al cliente, pero si uno busca «dell hell» en Google encontrará 55.000 páginas de resultados. Incluso si busca la palabra «dell» podrá ver las quejas del cliente en la segunda página de resultados. Esta inversión del poder está cambiando las reglas del marketing en todas las áreas, desde los productos individuales hasta las personas. Ahora la colectividad controla el mensaje.

Para una generación de clientes habituados a hacer sus compras a través del motor de búsqueda, la marca de una compañía ya no es lo que la compañía dice de ella, sino lo que dice Google. Los nuevos creadores del gusto somos nosotros. Ahora el rumor es una conversación pública, transmitida por medio de comentarios y reseñas del cliente, exhaustivamente comparados y juzgados. Las hormigas tienen megáfonos.

El problema de cómo controlar la demanda en un mundo semejante es clave, y en este capítulo describiré muchas de las técnicas más eficaces. Pero antes analizaremos la industria de la música, el detonante en la explosión de la larga cola. Tres grupos musicales resumen la historia de una era en la que el poder ha pasado de los ejecutivos de la música a los aficionados, para la consternación de los círculos

empresariales en todas partes. Los resultados son variados: uno es una decepción, otro un éxito y el tercero un tranquilizador ejemplo de cómo los grupos musicales pronto no necesitarán de los sellos discográficos; pero, en conjunto, nos aclaran cuáles son los retos de la venta en una nueva era de consumidores autorizados.

Bonnie McKee

En septiembre de 2004, el sello discográfico Reprise (una subsidiaria de Warner) publicó el primer álbum de una cantante de 19 años llamada Bonnie McKee. Fue un tambaleante comienzo. El disco se grabó dos veces y se demoró un año, mientras la compañía discográfica intentaba imaginar qué hacer con él, y con ella. Si bien era joven, McKee poseía una voz madura y ronca, escribía sus propias canciones, y había tenido una adolescencia problemática que incluía el consumo de drogas y la experimentación sexual. Se había casado a los 18 años, pero mantenía abiertamente relaciones íntimas con otros hombres que, a veces, le doblaban la edad. Su heroína era la encantadora chiflada Fiona Apple, otra artista que las discográficas no podían clasificar con facilidad.

Basándose en su historia de mala suerte y marginalidad, Reprise finalmente decidió asignarle la categoría de cantautora de rock, que incluía a las artistas como Sheryl Crow. Su álbum se llamó *Trouble*, y la compañía inició un plan de marketing para promoverlo en las así llamadas emisoras radiofónicas de música adulta contemporánea, que atraían sobre todo a mujeres entre los 25 y los 35 años.

Esta conjetura era arriesgada, ya que ni siquiera los sellos discográficos podían predecir si un artista tendría éxito y dónde lo tendría. Pero, sin una historia de actuaciones en vivo, no había muchas alternativas. Así pues, mientras preparaba su debut radiofónico, Reprise lanzó varios temas en los sitios musicales de la web, incluyendo Yahoo!, que tiene un servicio de radio gratis en Internet llamado LAUNCHcast. Una de las principales atracciones de LAUNCHcast es su emisora de radio personalizada, que permite que sus millones de usuarios seleccionen los grupos y géneros musicales que prefieren y luego los escuchen gratis. Reprise decidió ver si esta audiencia podía ayudarles a descubrir dónde encajaría McKee.

LAUNCHcast funciona en torno a un sistema de recomendaciones «adaptable» que decide, sobre la base de nuestras experiencias, qué otros temas podrían gustarnos. Mientras se reproduce un tema, una pequeña ventana nos sugiere calificar a la artista, su álbum y su canción en una escala de 1 a 5 estrellas, desde «No deseo oírlo más» hasta «Quiero seguir escuchándolo». Mientras escuchamos la música y la calificamos, el programa de Yahoo! identifica nuestras preferencias y cambia la lista de canciones siguientes, de acuerdo con esos gustos.

Pero, aparte del programa, LAUNCHcast también se informa a través de otros oyentes y utiliza sus opiniones para guiar sus recomendaciones. Dado que éste es un servicio digital con millones de usuarios, Yahoo! puede registrar cientos de millones de preferencias, lo cual le permite determinar el gusto de sus oyentes con una notable

precisión. Esto no sólo le da indicios de las tendencias de cada uno de sus usuarios y cómo ofrecerles la música que prefieren, sino también sobre la música misma. LAUNCHcast, además de proporcionar un servicio de música de libre acceso, es una máquina de considerable tamaño que cuenta los votos y proporciona un análisis de alta resolución. En cierto sentido, analiza constantemente la cultura y determina cómo encajan los artistas en ella, por medio de la opinión de millones de aficionados.

Si hay bastantes usuarios que votan a Groove Armada, así como a The Crystal Method, puede haber una conexión estilística entre ellos, a pesar del hecho de que uno de ellos ha sido calificado como *downtempo* y el otro como *beats and breaks*. Estas asociaciones le sugieren a Yahoo! reunir a los dos grupos en una misma lista y, si siguen aumentando los votos favorables, se refuerza esa conexión.

El programa de Yahoo! crea listas adaptadas a cada oyente; de vez en cuando introduce a algunos nuevos artistas y sigue su trayectoria para ver si tienen éxito. Las emisoras de radio también hacen esto, pero por lo general sólo con los artistas que tienen buenos antecedentes profesionales, e incluso entonces sólo después de haber hecho una promoción y prueba preliminar. La diferencia es que Yahoo! tiene literalmente millones de emisoras de radio, cada una de ellas adaptada a los gustos de un usuario. Posee una infinita capacidad de transmisión así como un infinito espacio de exhibición, y por eso puede permitirse ser mucho menos discriminatoria. Por esa misma razón, puede lanzar más artistas y álbumes nuevos con miles de canciones cada año, que en su gran mayoría no habrían tenido una oportunidad en las radios tradicionales.

Si una nueva canción obtiene una alta calificación de los pocos oyentes que la escuchan por primera vez, Yahoo! la incluye en más listas de reproducción. A diferencia de una emisora de radio tradicional, Yahoo! conoce bastantes datos acerca de los oyentes que votan la canción. Conoce su sexo, su edad, su código postal y sus gustos musicales, por haber investigado su conducta de oyente y sus calificaciones. Estos datos, usados hábilmente, pueden proporcionar una nueva manera de promover la música: un rumor amplificado por el efecto retroalimentador de las recomendaciones.

Esto fue lo que condujo a Reprise a servirse de Yahoo! Al no tener claro dónde encontrar una audiencia para la talentosa McKee, la compañía decidió usar la capacidad de Yahoo! para probar a los nuevos artistas e incluyó el primer disco sencillo de McKee, «Somebody», en las listas de música contemporánea para adultos, que eran similares a la audiencia de las emisoras radiofónicas donde intentaría promover a la artista. La discográfica pagó la promoción adicional de McKee para que más oyentes pudieran conocerla, con la esperanza de que las calificaciones confirmarían sus conjeturas acerca de la audiencia natural de la cantautora. Y después de unas semanas, Yahoo! tuvo su respuesta: «Somebody» era muy popular, pero no en todos los grupos demográficos y, sorprendentemente, no con el grupo de mujeres de 25 a 35 años que la discográfica había seleccionado como su objetivo.

El informe de LAUNCHcast mostró los siguientes datos demográficos acerca de la

audiencia de McKee:

COMPOSICIÓN DE LA AUDIENCIA

Mujeres de 13 a 17 años	29,9 %
Mujeres de menos de 13 años	17,2 %
Mujeres de 18 a 24 años	15,9 %
Varones de 13 a 17 años	8,0 %
Varones de 18 a 24 años	6,4 %
Varones de menos de 13 años	4,4 %
Mujeres de más de 25 años	11,0 %
Varones de más de 25 años	7,2 %

El resultado era evidente. Los cálculos de Reprise eran erróneos. En lugar de atraer a las mujeres de 25 a 35 años, McKee atrajo a una audiencia mucho más joven. Su base de oyentes estaba formada por jóvenes menores de 17 años, casi la mitad de la edad prevista. Este grupo de oyentes tampoco mostraba afinidad con artistas como Sheryl Crow, prefería por general a cantantes como Avril Lavigne, Britney Spears y Gwen Stefani. Al parecer, muchas jóvenes adolescentes podían identificarse con la adolescencia problemática y la malograda historia amorosa en las letras de McKee.

A mediados de noviembre de 2004, «Somebody» se había convertido en la décima canción más escuchada en LAUNCHcast. Finalmente, como resultado de la campaña de promoción, Bonnie McKee llegó a ser uno de los 50 nombres más buscados en el servicio.

Con estos datos, los ejecutivos de la discográfica resolvieron modificar sus planes de promoción para Bonnie McKee. Le asignaron un estilo y destacaron su aire marginal convirtiéndola en una especie de Lolita de aspecto desaliñado. Decidieron que ella no era como Sheryl Crow ni como Britney Spears; era una rebelde antisocial que atraería a un atormentado subgrupo de la audiencia adolescente.

Ésta fue una medida inteligente, pero no surtió efecto. Su álbum vendió menos de 17.000 ejemplares. A pesar de los datos demográficos y geográficos que indicaban dónde se podría encontrar una audiencia más receptiva para McKee, prácticamente no tuvo repercusión. «Hemos aprendido que si un grupo musical desarrolla primero una base de aficionados en la web, tiene más probabilidades de vender un CD cuando la canción se emite por la radio o MTV —dice Robin Bechtel, directora de la campaña de marketing—. Muchos artistas que no hacen eso fracasan en la radio o tienen éxito en ella, pero sólo se descargan las canciones más populares y la gente no compra todo el álbum. Al parecer, los aficionados no invierten en el artista, sólo en la canción».

Bechtel supone que la demanda del disco sencillo de McKee fue mucho más satisfecha por el acceso gratis a la web. Aparentemente, su atractivo no fue tan profundo para que el público comprara algo más que el tema que ya había oído en la

web. El problema no fue de posicionamiento o de marketing, sino la falta de un auténtico apoyo a nivel popular. Conseguir que los consumidores paguen por la música exige más que una canción pegadiza: requiere una verdadera base de aficionados que propaguen el rumor por Internet.

My Chemical Romance

Reprise encontró un perfecto ejemplo de esa base de aficionados con cinco chavales *punk-pop* de Nueva Jersey llamados My Chemical Romance. El álbum del grupo, *Three Cheers for Sweet Revenge*, apareció aproximadamente en la misma época que el de McKee, y fue su segundo disco. El primero, de un sello independiente, había vendido 10.000 copias, lo cual sugería una pequeña pero sólida base de aficionados. Por eso, cinco meses antes del lanzamiento del segundo álbum, en mayo de 2004, Reprise empezó a pasar los discos a los sitios web consagrados a ese género, como Shoutweb.com y AbsolutePunk.net, para hacer circular el rumor entre los fieles, con la esperanza de que se propagaría.

El sello discográfico también promovió a la banda en PureVolume.com y MySpace.com, dos sitios relativamente nuevos (en esa época) de música *heavy* con una enorme base de usuarios. Le ofreció a PureVolume temas para grabar destinados solamente a las promociones, y estrenó un vídeo exclusivo de Internet sobre el primer disco sencillo de la banda, «I'm Not Okay (I Promise)».

Una vez que los temas empezaron a circular, Reprise pudo vigilar cómo lo hacían. Mediante el uso de los datos de intercambio de archivos de BigChampagne, el sello discográfico pudo ver el interés creciente en «I'm Not Okay», pero también el intenso intercambio y la búsqueda del tema «Helena». Apoyándose en estos resultados, decidió que «Helena» fuera el próximo sencillo y, con la ayuda de las peticiones de los admiradores de la banda, la canción tuvo una gran difusión radiofónica. Al final del verano, «Helena» se había convertido en el tema más famoso del grupo.

Cuando el grupo salió de gira en septiembre, Reprise extendió las promociones a Yahoo! Music y AOL, en las que incluyó vídeos, grabaciones, y una actuación en vivo eficazmente promocionada desde los estudios de Yahoo! Mientras tanto, los aficionados acudían en tropel al sitio web del conjunto y a la página MySpace. Ahora My Chemical Romance tiene la lista de correo electrónico más grande de Warner.

El álbum llegó a vender 1.400,000 unidades y se convirtió en el éxito musical más importante del año. Gran parte del éxito llegó después de que la radio y MTV incluyeron al conjunto y lo presentaron a una audiencia más grande, pero todo comenzó en la web, donde la audiencia del conjunto había cimentado su credibilidad.

¿Cuál era la diferencia entre My Chemical Romance y Bonnie McKee? Aparte de las diferencias de talento, My Chemical Romance tenía la ventaja de una base de

aficionados existente, tanto de su primer álbum como de sus actuaciones en vivo. Había miles de personas ansiosas de escuchar más música de ese grupo, y cuando el sello discográfico les ofreció lo que querían, en la forma de un contenido inicial en la web, retribuyeron el favor con recomendaciones generales, e incluso peticiones a la radio. Esto, a su vez, le dio al grupo el impulso que necesitaba para pasar al siguiente nivel de popularidad y adquirir un nuevo círculo más grande de admiradores.

McKee, en cambio, era una artista relativamente desconocida, que pocas veces había actuado en vivo. Si bien al público le agradó lo que escuchó en Yahoo!, no fue suficiente para generar un contingente de fans. Éstos no compraron el álbum, y no pidieron más. En MySpace, My Chemical Romance tiene aproximadamente 450.000 «amigos»; McKee sólo tiene 9.000. El boca a boca marcó la diferencia.

Birdmonster

Este último ejemplo es mucho más modesto, pero lo conozco bien porque incluye a un ex colega. Mientras hacía mis investigaciones para este libro, decidí seguir el progreso de Birdmonster, un grupo prometedor de San Francisco dirigido por Peter Arcuni, secretario de redacción de *Wired*. La experiencia resultó muy instructiva.

Birdmonster es un excelente ejemplo de cómo las tres fuerzas de la larga cola están socavando el statu quo de la industria de la música. Como todas las nuevas bandas de *rock*, Birdmonster empezó con una lucha para conseguir un contrato. Pero, en lugar de importunar a los dueños de los clubes, los miembros de la banda comprendieron que ahora había un medio más eficaz. En las agendas de los clubes, los artistas que tienen buen cartel son, generalmente, los primeros que se contratan. Luego, una vez que se establecen las fechas en el calendario, el club busca actos de apertura para respaldarlos. Dado que ahora casi todas las agendas de los clubes son digitales, las oportunidades para las actuaciones de apertura se pueden encontrar simplemente buscando por las letras «TBA», siglas de «To be announced» [que será anunciado, equivalente a de próxima aparición o actuación], y algunas otras palabras clave para limitar la búsqueda a los clubes locales. Todo se reduce a contactar con el club y ofrecer llenar ese vacío en su programa.

Pero llamar la atención de los propietarios de los clubes no es suficiente; ellos también necesitan saber si el artista es capaz de atraer multitudes. Con ese fin, Birdmonster utilizó la promoción más amplia de Internet. Inició una lista de correo electrónico y alentó a los aficionados a registrarse como «amigos» en la página MySpace de la banda. Puso algunas canciones en esa página y mencionó sus otras actuaciones, acompañadas de fotografías. Los interesados podían explorar la página, escuchar las canciones y ver las fotos de las actuaciones anteriores, mientras leían las alabanzas de los admiradores del grupo.

Birdmonster también procuró obtener el favor de las emisoras radiofónicas de Internet, que no tenían ninguna de las restricciones de la radio tradicional.

Finalmente, fue Ted, el propietario de BagelRadio.com de San Francisco, quien convenció al club de que le diera su primera gran oportunidad a Birdmonster. Esto (y un concurso de grupos) condujo a una actuación de apertura con el tema «Clap Your Hands Say Yeah», previa a la presentación de los White Stripes, que en ese momento estaban en la cúspide del *indie rock*. Birdmonster había llegado.

Era el momento de dejar atrás las actuaciones en vivo. El grupo grabó tres temas en un estudio local independiente, los publicó como un miniálbum, que luego envió a un servicio musical llamado CD Baby, que recibía los álbumes en depósito y los vendía a través de la web. CD Baby, a su vez, transfirió las grabaciones digitales a iTunes y otros servicios musicales, que las distribuyeron como los éxitos musicales de los sellos más importantes.

Más tarde el conjunto envió canciones y notas personales por correo electrónico a los diferentes blogs MP3, lo que produjo comentarios positivos sobre varios de sus temas, como «Music for Robots», que atrajeron aún más la atención. La página MySpace de la banda empezó a llenarse de aficionados, y pronto los sellos discográficos y los empresarios de la industria llegaron a proponerles acuerdos.

Pero entonces sucedió algo sorprendente: Birdmonster rechazó las ofertas. Como expresó Arcuni, «en principio, no estamos en contra de los sellos discográficos, pero los beneficios no compensan el riesgo».

Los sellos musicales cumplen esencialmente cuatro funciones: 1) búsqueda de talentos; 2) financiación (los adelantos a los grupos que tienen que pagar sus estudios de grabación son como el dinero de siembra invertido por un capitalista de riesgo); 3) distribución, y 4) marketing.

Desde la perspectiva de Birdmonster, sus miembros no necesitaban un sello que les proporcionara eso. Una creciente base de aficionados locales, amplificada por la web, ya había reconocido su talento. La mejor tecnología de grabación digital había reducido el coste de los estudios; ellos podían grabar sus temas en pocos días y luego mezclarlos y reeditarlos en su casa por medio de sus ordenadores personales. El coste de grabación de un álbum completo era inferior a 15.000 dólares, una suma que cubrían con ahorros y tarjetas de crédito. CD Baby y una compañía similar llamada Cinderblock se encargaron de la distribución, con un alcance tan amplio como iTunes, Rhapsody y los otros servicios más importantes. Finalmente, los blogs MP3 y MySpace proporcionaron el marketing gratis.

¿Por qué entregar sus vidas a un sello discográfico, pensaron, cuando podían grabar y distribuir su música ellos mismos y mantener su independencia creativa? Si el primer álbum autoeditado tenía éxito, estarían en una posición negociadora más sólida con el sello discográfico para relanzar el primer álbum en las tiendas, o el segundo álbum, a pesar de que el grupo ya había publicado su primer álbum. Si no tenía éxito, todavía podían hacer giras y ofrecer actuaciones en vivo que, después de todo, eran los aspectos más gratificantes para un grupo. Así pues, Arcuni renunció a su trabajo diurno en la revista (¡nuestra gran pérdida!) y se convirtió en un músico profesional, alentado por una era digital donde la tecnología ha alterado el equilibrio de poder que está pasando de los sellos a los grupos musicales.

El poder de la inteligencia colectiva

Las calificaciones musicales de Yahoo! y Google, los amigos de MySpace y las reseñas de los usuarios de Netflix son todas manifestaciones del conocimiento colectivo. Millones de personas corrientes son ahora los nuevos creadores del gusto. Algunas actúan en forma individual, otras lo hacen en grupos organizados en torno a intereses compartidos, y otras más son simplemente rebaños de consumidores automáticamente detectados por los programas informáticos que observan sus conductas.

Por primera vez en la historia, somos capaces de estimar en tiempo real las pautas de consumo, las tendencias y los gustos de todo un mercado de consumidores, y adaptar rápidamente el mercado para reflejar esas preferencias. Estos nuevos creadores del gusto no son un círculo selecto de personas superiores a nosotros; *somos* nosotros.

Los observadores de tendencias en la consultora Frog Design ven este fenómeno como un cambio trascendental:

Estamos dejando atrás la era de la información para entrar en la era de la recomendación. Hoy la información se puede encontrar con mucha facilidad; uno prácticamente tropieza con ella en la calle. Reunir información ya no es un problema; ahora la clave es tomar decisiones inteligentes basadas en la información... Las recomendaciones sirven para allanar el camino a la información, así como las recomendaciones de mi proveedor de vinos me han servido para aprender a disfrutar de los vinos franceses con las pastas italianas.

El boca a boca amplificado es la manifestación de la tercera fuerza de la larga cola: utilizar la opinión del consumidor para conectar la oferta con la demanda. La primera fuerza, la democratización de la producción, consiste en la gran variedad de contenidos de la larga cola. La segunda fuerza, la democratización de la distribución, es la que hace accesibles esos contenidos. Pero estas dos fuerzas no son suficientes sin la intervención de la tercera fuerza: la que ayuda a las personas a encontrar lo que desean en esta superabundancia de contenidos; una fuerza en la que se percibe todo el potencial del mercado Long Tail.

Los nuevos creadores del gusto son simplemente personas cuyas opiniones son respetadas. Ellas influyen en las conductas de los otros, y a menudo los alientan a intentar cosas que de otro modo no harían. Algunos de estos nuevos creadores son profesionales tradicionales: críticos musicales y cinematográficos, editores o probadores. A medida que nuestros intereses se expanden con el acceso a una amplia variedad de bienes, la necesidad de una recomendación informada y fiable se extiende a los nichos más pequeños. Compañías como Weblogs, Inc. han conseguido desarrollar prósperas empresas en torno a los blogs al servicio de intereses más específicos, desde el submarinismo y la interoperatividad mundial para el acceso sin cables (WiMax) hasta la informática médica.

Otros creadores del gusto son los famosos, una clase de guía cuya influencia en el

consumo continúa creciendo. Desde el lanzamiento de un producto en los programas de televisión hasta el notable éxito de la revista *InStyle* (su gran innovación fue no cortar las fotos en las rodillas, para mostrar los zapatos), el poder de los famosos se mide cada vez más por su capacidad de promover la venta de productos. Nos guste o no, Jessica Simpson es una creadora de gusto.

Pero no todas las celebridades son estrellas de Hollywood. Mientras nuestra cultura se fragmenta en un millón de microculturas, estamos experimentando un aumento correspondiente de las microcelebridades. En el mundo tecnológico, estas últimas adoptan la forma de editores de blogs, como el equipo que escribe DailyCandy, un blog sobre moda, o BoingBoing, un sitio especializado en la tecnología y la subcultura, que en estos momentos es el blog más popular del mundo. BoingBoing ha sido capaz de descubrir 20Questions, un juego de 15 dólares desarrollado por una red neural en la web, y canalizar suficiente tráfico hacia el mercado digital para agotar el producto en un día. Otras microcelebridades son aún más pequeñas y van desde los usuarios que contribuyen a las listas de alto *ranking* de iTunes hasta los forjadores del gusto que crean los blogs de música popular como Pitchfork Media.

También hay que tener en cuenta la conducta de la multitud, que se define mejor como una forma de inteligencia distribuida. Dos ejemplos de esta inteligencia son las «etiquetas» de Flickr, el sitio para compartir fotografías que nos alienta a crear nuestras propias categorías para las fotos (alguien puede ver el hotel Paris Hilton en la imagen, pero yo puedo ver su teléfono Sidekick, y en consecuencia le pongo la etiqueta «Sidekick»), y los *linkers* que desarrollan listas *online* de las páginas web que desean encontrar nuevamente.

Las personas que forman parte de esta multitud quizá no son conscientes de que están ofreciendo recomendaciones o alguna orientación. Simplemente, lo hacen por sus propias razones. Pero cada día hay más y más programas informáticos que vigilan sus acciones y sacan conclusiones de ellas. El auge del motor de búsqueda como la fuerza económica de Silicon Valley es un reflejo del valor que ahora reconocemos en la evaluación y análisis de las acciones de millones de individuos.

Los filtros molan

Los filtros son el tamiz para las recomendaciones y todas las otras herramientas que nos ayudan a encontrar calidad en la larga cola. Estas tecnologías y servicios se seleccionan a través de una vasta serie de opciones, entre las que se eligen las más apropiadas para cada persona. Eso es lo que hace Google cuando clasifica los resultados: filtra la web para ofrecernos sólo las páginas que son más pertinentes a nuestra búsqueda. Y también lo que hace Rhapsody con la página de los «temas más populares» (Most Popular Tracks) en el subgénero del *acid jazz*.

Los filtros crean lo que Rob Reid, uno de los fundadores de Listen.com, llama la «escala de navegación» de la larga cola. Esto no es exclusivo de Internet y, como

señala Reid, no es nuevo:

Curiosamente, el poder e importancia de la escala de navegación no es estrictamente un fenómeno de la web. Durante muchos años American Airlines obtuvo más beneficios de su sistema de reserva electrónica Sabré (sobre todo la escala de navegación compartida por las agencias de viajes para el desconcertante mundo de las rutas y tarifas aéreas en los años 1970 y 1980) que los que obtuvo colectivamente toda la industria aerocomercial del dinero que pagaban las personas por viajar en avión. De cuando en cuando, algunas compañías telefónicas como Baby Bells obtenían más beneficios de sus páginas amarillas —esencialmente la escala de navegación de todas las empresas locales antes de que se institucionalizara la web— que de sus monopolios heredados. Y en su apogeo, *TV Guide* igualó a las emisoras de televisión en rentabilidad.

En un mundo de infinitas opciones, el contexto —no el contenido— es el rey.

En los mercados actuales de la larga cola, el principal efecto de los filtros es ayudar a las personas a mudarse del mundo que conocen («productos populares») al mundo que no conocen («nichos»), a través de medios que son cómodos y han sido adaptados a sus gustos. En cierto sentido, los buenos filtros tienen el efecto de conducir la demanda hacia abajo, hacia la larga cola, mostrando servicios y bienes que atraen más que los productos de bajo nivel para todos los públicos que llenan hasta el tope los estrechos canales de distribución del mercado masivo.

Reed Hasting, el consejero delegado de Netflix, describe el efecto de los filtros —en este caso, los sofisticados motores de recomendación y los algoritmos de la clasificación— que conducen la demanda hacia la larga cola de los DVD en su sitio.

Como dato objetivo, Blockbuster ha informado que aproximadamente el 90 por ciento de las películas que alquila son estrenos cinematográficos. En la web hay más nichos: alrededor del 70 por ciento de las películas que alquila desde su sitio son estrenos, y el 30 por ciento son películas de catálogos anteriores. Estas cifras son diferentes en Netflix, donde aproximadamente el 30 por ciento de las películas alquiladas son estrenos y el 70 por ciento son de catálogos anteriores. Pero esto no ocurre porque tengamos un suscriptor diferente, sino porque creamos una demanda de contenido y ayudamos a los usuarios a encontrar las grandes películas que realmente desean. Y lo hacemos usando algoritmos, con recomendaciones y puntuaciones¹⁶.

Hasting cree que las recomendaciones y otros filtros son una de las ventajas más importantes de Netflix, especialmente para los productos que no son populares. Las recomendaciones tienen un gran poder para generar demanda, y casi ningún coste. Si Netflix nos recomienda una película mediante la información que posee sobre nuestros gustos y lo que otros piensan de esa película, esa recomendación puede ser más influyente que una cartelera destinada a la audiencia más amplia posible. Y estas recomendaciones surgen naturalmente de los datos sobre el cliente que posee Netflix

y del infinito número de «carteleras» (las páginas web adaptadas a cada cliente y a cada visita) en las cuales aparecen.

La publicidad y otras promociones pueden representar más de la mitad de los costes de una gran producción cinematográfica de Hollywood, y las películas más modestas no pueden entrar en esa competición. Las recomendaciones de Netflix equilibran la situación y ofrecen una promoción gratis para las películas que de lo contrario no podrían obtenerla. De este modo, genera una demanda equitativa entre los productos de éxito y los nichos. Esto representa una fuerza notablemente democratizadora en una industria que no es nada democrática.

Un solo filtro no vale para todo

Si analizamos más profundamente los filtros y cómo operan, podremos tener una visión más general de sus diversos tipos. Empecemos con la música. Aquí hay muchos diferentes tipos de filtro que el usuario típico de Rhapsody puede encontrar en su búsqueda de nueva música. Un usuario podría comenzar con las categorías de la página de inicio, que es una forma de *clasificación de múltiples niveles*.

Digamos que el usuario empieza con el *punk* alternativo y luego elige el subgénero *punkfunk*. En esa categoría, hay una lista de *temas más vendidos*, encabezada por Bloc Party, en este momento. Si hace clic en Bloc Party, verá que el motor de búsqueda ha creado una lista de artistas relacionados, que incluye Gang of Four. Un clic en este último produce una lista de «seguidores» (Gang of Four creó la categoría de la música *punkfunk* en su primera aparición, a comienzos de la década de 1980), lo cual es una forma de *recomendación del editor* (el usuario también puede ser persuadido por la *reseña editorial*).

Entre los seguidores de Gang of Four está Rapture. Si hacemos un clic en él podemos sintonizar una emisora de radio creada en torno a ese artista, con una serie de canciones de Rapture y de los grupos que también atraen a los admiradores de Rapture, lo cual es una forma de *filtro cooperativo*. Mientras escuchamos los temas, podemos ver que entre los grupos que tocan, el que más nos gusta es LCD Soundsystem. Hacemos clic en él, escuchamos durante un rato, y cuando buscamos algo nuevo, descubrimos una *lista* de canciones de este grupo y otros. Esto, a su vez, nos llevará a Zero 7, donde quizá decidamos detenernos un rato.

Media docena de técnicas de recomendación nos han llevado de la música *punk* al *soul* desde la mitad de la Cabeza hasta el final de la larga cola, y cada paso a lo largo del camino ha sido lógico.

Aunque las recomendaciones musicales han llegado a ser muy importantes hoy en día, no son perfectas. Uno de los problemas es que se agotan pronto cuando entramos en un nicho, donde quizás haya pocas personas cuyos gustos y preferencias se puedan medir. Otro inconveniente es que, aun cuando el servicio pueda ofrecer buenas sugerencias y alentarnos a explorar un género nuevo para nosotros, las recomendaciones no se renuevan. Si volvemos un mes más tarde, después de haber

escuchado todas las recomendaciones, probablemente comprobaremos que son las mismas.

Otra limitación es que muchos tipos de recomendaciones suelen ser más apropiadas para un género que para otro: las recomendaciones para la música rock no son útiles para la música clásica, y viceversa. En el viejo modelo basado en los éxitos musicales, un tipo de filtro servía para todos los géneros. Pero en este nuevo modelo, donde los nichos y subnichos son abundantes, hay una necesidad de especialización. Un ejemplo de esto es iTunes que, a pesar de todos sus logros, muestra una acusada tendencia a la música pop que debilita su utilidad para otros tipos de música.

En iTunes y otros servicios similares, los diferentes géneros —como el *rock*, el *jazz* y la música clásica— se presentan de un modo similar, donde el principal parámetro de clasificación se basa en el «artista». Pero ¿quién es el «artista» en la música clásica, el compositor, la orquesta o el director? ¿Tiene algún valor una muestra de treinta segundos de un concierto? En el caso del *jazz*, podemos estar más interesados en seguir las trayectorias de los músicos por separado que en conocer la historia de la banda, cuyos integrantes quizá sólo aparecen juntos en un álbum. O quizá nos interesa más el año, y deseamos encontrar otro tema que se haya editado en la misma época. En todos estos casos, no tendremos suerte.

El programa informático de iTunes no nos permitirá seleccionar ninguna de estas alternativas.

Éstas son las deficiencias en el uso de un filtro único para todos los géneros. Puede que iTunes siga avanzando en la larga cola, pero su énfasis en la simplicidad y en los metadatos basados en el mínimo común denominador lo obliga a operar con un modelo de presentación uniforme que no puede servir eficazmente a todos los géneros y, por ende, a todos los consumidores. Y esto no sólo ocurre en iTunes, también sucede en todos los servicios musicales de la web.

Dado que ningún tipo de filtro se adapta a todos los géneros, los oyentes suelen usar varios al mismo tiempo. Podemos iniciar nuestra exploración de la nueva música siguiendo una recomendación; luego, una vez que nos ha conducido a un género que nos gusta, podemos pasar a la lista de los diez primeros temas del género o explorar los temas populares. Finalmente, cuando hemos encontrado un grupo que nos agrada, podemos explorar los grupos similares, guiados por los filtros colaborativos. Pero cuando volvemos una semana más tarde y descubrimos que nada ha cambiado, necesitamos otro tipo de filtro para pasar al siguiente nivel de nuestra exploración. Este filtro podría ser una lista de temas —una alfombra mágica que nos permite explorar las preferencias de otras personas— que nos puede conducir a otro género donde podemos detenernos y empezar el proceso de nuevo.

No todas las listas de éxitos son iguales

Hasta hace pocos años, los medios para encontrar nuevas músicas eran más

limitados. Además de las recomendaciones personales, se podía recurrir a las reseñas críticas en las revistas, quizás al consejo de un empleado bien informado en una tienda de discos, y a las listas de los programas de radio. Estos programas, sobre todo hoy, ofrecen el mejor ejemplo del filtro más conocido, la lista de popularidad. Los 10, 40 y 100 principales son los elementos básicos del universo de los éxitos comerciales, desde las calificaciones de Nielsen hasta la lista de libros más vendidos del *New York Times*. Pero en el mundo de la larga cola, con muchos otros filtros disponibles, las deficiencias de esas listas de «los 10 más vendidos» han llegado a ser cada vez más evidentes.

No hay ningún inconveniente en clasificar los productos por su popularidad; después de todo, sólo es otro ejemplo del filtro de la «inteligencia colectiva», pero muy a menudo esas listas mezclan todo tipo de nichos, géneros, subgéneros y categorías, de un modo indiscriminado.

Un caso pertinente: los blogs. Mientras escribo este libro, Technorati clasifica los diez primeros blogs de la siguiente manera:

1. BoingBoing: una guía de cosas maravillosas.
2. Daily Kos: el estado de la nación.
3. FARK.com de Drew Curtis.
4. Gizmodo: el blog de los *gadgets*.
5. Instapundit.com.
6. Engadget.
7. PostSecret.
8. Talking Points Memo, de Joshua Micah Marshall.
9. Davenetics Politics Media Musings.
10. dooce.

¿Qué hemos aprendido? No mucho. Hay un par de blogs de *gadgets* en la lista, dos o tres blogs políticos, algunos blogs inclasificables de cultura popular (BoingBoing, FARK, PostSecret) y un blog personal (dooce).

En otras palabras, estas listas muestran una serie de cosas reunidas casi al azar y totalmente dispares.

Por hacer una comparación, la lista de los primeros blogs es como decir que hoy los productos más vendidos en el supermercado han sido:

1. Leche fresca con 2 por ciento de vitamina D.
2. Pan de cereales.
3. Racimos de bananas surtidas.
4. Cereales Crunchios en paquete grande.
5. Bebida dietética Dietwhoopsy, paquete de 12 latas.
6. Y así sucesivamente...

Esto no tiene ningún sentido. A nadie le importa si las bananas superan las ventas de bebidas dietéticas. Lo que nos importa es qué bebidas superan la venta de *otras* bebidas. Las listas sólo tienen sentido en un contexto: cuando se comparan productos similares dentro de una categoría.

En mi opinión, ésta es otra evidencia de que debemos tratar los nichos como nichos. Cuando observamos un mercado tridimensional ampliamente diverso con una lente unidimensional, vemos un panorama confuso. Es una lista, pero una lista sin sentido. Lo que nos importa aquí es la calificación *dentro* de un género (o subgénero), no *entre* géneros distintos.

Volvamos a la música. En este momento, los 10 primeros artistas en la lista de Rhapsody son:

1. Jack Johnson.
2. Eminem.
3. Coldplay.
4. Fall Out Boy.
5. Johnny Cash.
6. Nickelback.
7. James Blunt.
8. Green Day.
9. Death Cab for Cutie.
10. Kelly Clarkson.

Esto significa, según mis cálculos, dos «músicos alternativos para adultos», un «*hiphop* ecléctico», un «*rock* británico», un tema «romántico», un intérprete «*country*», un «*post-grunge*», un tema «*punk-pop*», un «*indie rock*» y un «*beat* adolescente». ¿A alguien le importa si esta semana la música *country* vende más que el *beat* adolescente o viceversa? ¿Esta lista nos ayuda a encontrar en alguna de estas categorías más temas que nos interesen? Sin embargo, la lista de los 10 (40 o 100) principales temas es la lente a través de la cual hemos contemplado la cultura musical durante casi medio siglo. Esto no parece razonable, pero era todo lo que teníamos.

Comparemos eso con un tipo diferente de lista, el subgénero musical del *jazz* afrocubano:

1. Tito Puente.
2. Buena Vista Social Club.
3. Cal Tjader.
4. Arturo Sandoval.
5. Poncho Sánchez.
6. Dizzy Gillespie.
7. Pérez Prado.
8. Ibrahim Ferrer.
9. Eddie Palmieri.
10. Michel Camilo.

Ésta sí es una buena lista de los 10 principales. Una lista de manzanas con manzanas. Por lo tanto, es útil de cabo a rabo. Estas listas *son* posibles porque tenemos abundante información acerca de las preferencias del consumidor y suficiente espacio para un número infinito de listas semejantes. No una lista única.

En este caso, Tito Puente es el número uno en una categoría muy específica; un pez gordo en un estanque pequeño. Para los aficionados a este género, esto es muy importante. Para los que no son aficionados, Tito Puente es simplemente otro artista desconocido y con toda seguridad ignorado. Los álbumes de Tito Puente no encabezan las listas de música general; no son temas con un gran éxito de ventas.

Pero dominan su categoría, y crean lo que el escritor Erick Schonfeld llama «éxitos de nicho». Los filtros y recomendaciones operan mejor a este nivel al llevar las técnicas de prospección y marketing a los micromercados.

¿La larga cola está llena de artículos malos?

¿Por qué los filtros son tan importantes para la larga cola? Porque, sin ellos, la larga cola es sólo ruido.

La «teoría de la información» se desarrolló en torno al problema de obtener señales coherentes del ruido eléctrico aleatorio, primero en las transmisiones de radio y luego en cualquier tipo de transmisión electrónica. El concepto de la proporción señal-ruido se usa ahora más ampliamente para referirse a cualquier situación donde eliminar la distracción es un reto. En un mercado tradicional con una «Cabeza corta» esto no es un gran problema, porque todos los artículos en los espacios de venta han sido previamente filtrados para eliminar los productos agotados y otros que no alcanzan el nivel mínimo de calidad. Pero en un mercado Long Tail, que lo incluye casi todo, el ruido puede ser un gran inconveniente. De hecho, si el ruido —los contenidos aleatorios o los productos de baja calidad— no se controla, puede destruir un mercado. Si hay demasiado «ruido», la gente no compra.

La función de los filtros es eliminar ese ruido. El papel de un filtro es destacar los pocos productos que son apropiados para quienes los están buscando, y suprimir los otros que no lo son; o sea separar la cizaña del buen grano o los diamantes del carbono. Ahora explicaré este fenómeno analizando un error muy extendido.

Uno de los errores más frecuentes que cometen las personas con respecto a la larga cola es suponer que los artículos que no se venden bien «no son tan buenos» como los que se venden bien. O, en otras palabras, suponen que la larga cola está llena de artículos malos. Después de todo, si ese álbum, libro o película fuera excelente, tendría un gran éxito de venta. Pero no es así.

Los nichos operan con economías diferentes a las del mercado convencional. Y eso explica por qué son tan contradictorias las ideas acerca del contenido de la larga cola, sobre todo cuando estamos habituados a pensar desde la perspectiva de la escasez.

En primer lugar, aceptemos los hechos como son: *la larga cola efectivamente está llena de basura*. Sin embargo, también abundan los trabajos profundos y refinados. Y los que no son ni lo uno ni lo otro. Justo lo mismo puede decirse de la web. Hace una década, la gente se quejaba de que había demasiada basura en Internet y, en

efecto, una navegación al azar rápidamente lo confirmaba. Luego llegaron los motores de búsqueda para permitir que algunas señales sobresalieran del ruido, y por fin llegó Google, que utiliza la inteligencia colectiva y ha convertido una masa incoherente en lo más parecido a un oráculo.

Esto no es exclusivo de la web, ocurre en todas partes. La ley de Sturgeon (llamada así por el autor de ciencia ficción Theodor Sturgeon) establece que «el 90 por ciento de cualquier cosa es basura». Pensemos en el arte, no desde la perspectiva de una galería sino de un mercadillo. El 90 por ciento (por lo menos) es basura. Y lo mismo se puede decir de la música, de los libros y de todo lo demás. El motivo por el cual no lo vemos así es porque la mayoría de esos bienes son filtrados por el cedazo de la distribución comercial minorista.

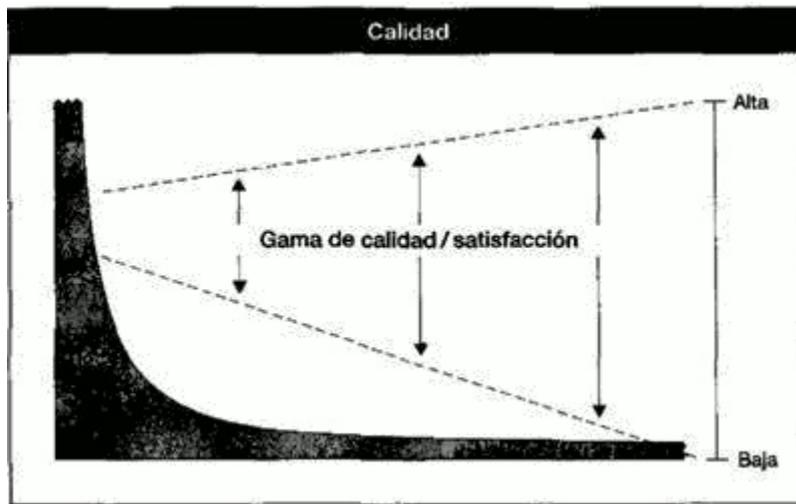
En las estanterías de una tienda o en cualquier otro medio limitado de distribución, la proporción entre lo bueno y lo malo importa porque una cosa descarta a la otra. El espacio de un artículo elimina el espacio para el otro. La visibilidad de uno oculta al otro. Si en los estantes de una juguetería hay diez juguetes malos por cada juguete de calidad, eso afectará a la imagen de la tienda y nadie querrá seguir curioseando en ella. Del mismo modo, no tiene sentido saltar de un cajón a otro de CD, si no hemos oído hablar de ninguno de ellos.

Pero cuando tenemos un espacio de exposición ilimitado, *la situación es diferente*. Es un juego de suma no-cero. En la web hay miles de millones de páginas malas, pero no representan el mismo tipo de problema que ocasionarían miles de millones de CD malos en las estanterías de Tower Records. El inventario es «no competitivo» en la web, y el porcentaje de artículos buenos y malos es simplemente un problema de señal-ruido, que se puede resolver con herramientas de información. En realidad, esto no es un problema, sólo se necesitan mejores filtros. En otras palabras, el ruido todavía está allí, pero Google nos permite ignorarlo. ¡Los filtros molan!

Esto explica por qué son diferentes las largas colas. Las largas colas *no* son previamente filtradas por los requerimientos de la distribución ni por ninguna de las personas involucradas (los editores, los ejecutivos de los estudios cinematográficos, los cazatalentos y los gerentes de compra de Wal-Mart). En consecuencia, sus componentes varían ampliamente en calidad, como todo en este mundo.

Una manera de describir esto (usando de nuevo el lenguaje de la teoría de la información) sería decir que las largas colas tienen una *gama dinámica* de calidad *amplia*: de pésima a excelente. En cambio, la superficie de exposición de una tienda media tiene una *gama dinámica* de calidad *estrecha*: la mayor parte, de regular a bueno. (Hay algunos productos realmente excepcionales, pero son demasiado costosos para el minorista medio; los nichos existen en ambos extremos del espectro de la calidad.)

En resumen, la larga cola tiene una gama dinámica amplia, y la cabeza una gama dinámica estrecha. Gráficamente, se puede representar así:



Es importante observar que hay productos de alta calidad en cada parte de la curva, desde el extremo superior hasta el inferior. Es cierto que hay más productos de baja calidad en la larga cola, y que el nivel medio de calidad disminuye a medida que nos alejamos de la cabeza. Pero con buenos filtros, eso no cuenta. Los diamantes se pueden encontrar en cualquier parte.

He aquí algunos ejemplos de los criterios que la gente suele usar para evaluar el contenido.

"Alta calidad"	"Baja calidad"
Responde a mis intereses	No es para mí
Está bien hecho	Está mal hecho
Es novedoso	Es anticuado
Es profundo	Es superficial
Es irresistible	Es aburrido

Obviamente, los términos «alta calidad» y «baja calidad» son totalmente subjetivos, de modo que estos criterios dependen del ojo del observador. Por lo tanto, no existen medidas absolutas de la calidad del contenido. La calidad «buena» para una persona podría ser fácilmente «mala» para otra; de hecho, casi siempre lo es.

Esto explica por qué los nichos son diferentes. Lo que para una persona es *ruido* es la *señal* para otra. Si un productor pretende que algo sea absolutamente adecuado para una persona, será, por definición, inadecuado para otra. Si buscamos que algo sea atractivo para todos, sólo conseguiremos que no atraiga a nadie. Por eso lo llamamos el *mínimo común denominador*.

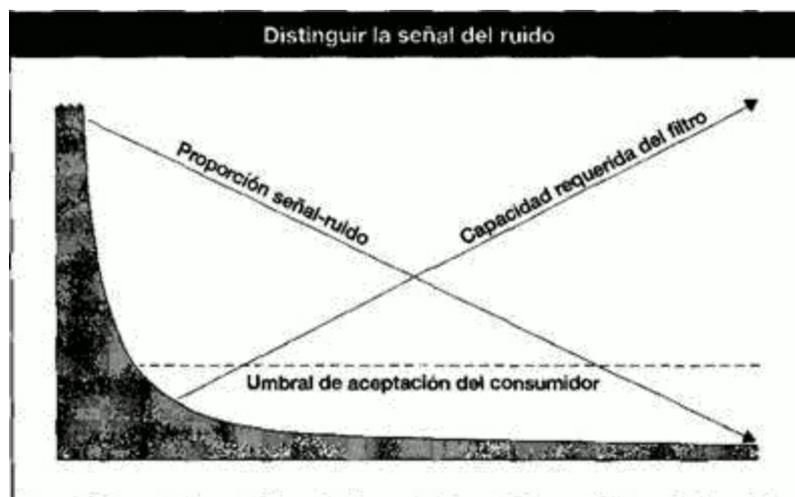
La consecuencia más notable del gráfico anterior es que, para muchas personas, el mejor contenido está en la larga cola. Si el lector está interesado en un equipo musical estéreo de alto nivel, el mejor aparato no lo va a encontrar entre los más vendidos de Best Buy. Sería demasiado costoso, demasiado complicado y demasiado difícil venderlo al cliente medio. En cambio, lo va a encontrar en un

especialista, y en la clasificación general de ventas se encontrará en las últimas posiciones de la larga cola. Dado que este aparato es más apropiado para los entendidos, es probable que no sea adecuado para las personas con intereses menos específicos. Por definición, los productos de nicho no son para todos.

En la parte baja de la curva, también hay productos que simplemente no son muy buenos. Filtrar significa poder distinguir unos de otros. Si conseguimos ayuda (de los motores de búsqueda inteligentes, de las recomendaciones o de otros filtros), las probabilidades de encontrar algo apropiado para nosotros son *más grandes* en la larga cola. Los productos de gran éxito suelen atraer, al menos superficialmente, una amplia gama de gustos. Los productos de nicho atraen con mucha más fuerza a una gama de gustos estrecha. Por eso las tecnologías de filtrado son tan importantes. No sólo conducen la demanda hacia la larga cola, sino que también aumentan la satisfacción al conectar a las personas con productos que son *más* apropiados para ellas que los productos de masas de la Cabeza.

La larga cola que barre todo lo demás

En el gráfico siguiente se ofrece otra manera de analizar la situación. A medida que uno se desplaza por la larga cola, la proporción señal-ruido empeora. Por lo tanto, el único modo de mantener una señal suficientemente buena es buscar lo que deseamos con filtros cada vez más poderosos:



¿Por qué empeora esa proporción señal-ruido a medida que nos desplazamos por la larga cola? Porque allí hay tantos contenidos que lo que buscamos queda eclipsado por todas las cosas que no buscamos. La razón es simple: la gran mayoría de todos los productos del mundo se encuentran en la larga cola.

Una de las consecuencias de vivir en una cultura orientada al éxito es que solemos suponer que los productos de gran venta tienen una cuota de mercado mucho más grande que la real. En realidad, son una rara excepción. Esto es lo que Nassim Taleb llama el «Problema del Cisne Negro».

La expresión fue acuñada por David Hume, el filósofo escocés del siglo XVIII, que la citó como un ejemplo de las complicaciones que surgen de derivar las reglas generales de los hechos observados. En la hipótesis que hoy se conoce como el Problema de la Inducción de Hume, el filósofo preguntó cuántos cisnes blancos es necesario observar antes de inferir que todos los cisnes son blancos y que no hay cisnes negros. ¿Cientos? ¿Miles? No lo sabemos. (El cisne negro no es sólo una metáfora hipotética: hasta el descubrimiento de Australia, se creía que todos los cisnes eran blancos. Pero esa creencia fue rebatida por el hallazgo del primer *Cygnus atratus*.)

El problema es que nos cuesta mucho considerar los hechos excepcionales en un contexto. En una población determinada habrá pocas personas que sean enormemente ricas. Algunas son inteligentes y otras afortunadas y, en realidad, no podemos decir cuál es cuál. En *¿Existe la suerte? Engañados por el azar*, Nassim Taleb se mofa de un *best seller* llamado *The Millionaire Next Door*, que cataloga las tácticas de inversión y los hábitos de trabajo de los millonarios, para que podamos imitarlos y enriquecernos también nosotros. Pero, como observa Taleb, es posible que los factores aleatorios sean igual de responsables de esa riqueza que las estrategias de inversión.

Taleb define a un cisne negro como:

Un hecho fortuito que satisface las tres siguientes propiedades: gran repercusión, probabilidades imposibles de calcular y efecto sorpresa. En primer lugar, su incidencia produce un efecto desproporcionadamente grande. En segundo lugar, tiene una pequeña probabilidad pero imposible de calcular en base a la información disponible antes de ser percibido el hecho. En tercer lugar, una propiedad nociva del Cisne Negro es su efecto sorpresa: en un momento dado de la observación no hay ningún elemento convincente que indique que el evento vaya a ser más probable.

Ésta parece la descripción de un producto superventas.

Lo cierto es que la mayoría de los contenidos (desde la música hasta las películas) no son éxitos de venta. En realidad, están muy lejos de ser éxitos de venta, en la medida en que su audiencia se estima en cientos en lugar de millones de personas. A veces, esto sucede porque el producto no es muy bueno. Otras veces porque no ha sido bien publicitado o porque lo han producido personas sin las conexiones apropiadas. Y a veces porque algún factor aleatorio se interpone en el camino, como los hechos fortuitos que, ocasionalmente, impiden que un tema muy popular tenga un gran éxito de venta (como recuerdo que ocurrió con «Who Let the Dogs Out», la canción de Anselm Douglas).

Esto es simplemente la consecuencia natural de lo que se ha dado en llamar una distribución según leyes de potencia, un término que define una curva donde una pequeña cantidad de cosas ocurren mucho (por ejemplo: las ventas), y una gran cantidad de cosas ocurren poco. En otras palabras, pocas cosas se venden mucho, y muchas cosas se venden poco. (La frase proviene del hecho de que la curva tiene una fórmula $1/x$, lo cual es lo mismo que x elevado a la potencia de -1 .)

En vista de que la mayoría de los contenidos no se venden muy bien, el volumen del material disponible —y, por extensión, el volumen de los productos que *no deseamos*— aumenta a medida que desciende la larga cola. En la página siguiente tenemos algunos datos reales de la industria editorial, que muestran el número de títulos de cada rango de ventas para el año 2004.

La consecuencia de esto es que, para cualquier contenido de la larga cola, cuanto más avanzamos por ella, más productos habrá que *no estemos* buscando. Esto ocurre porque la proporción señal-ruido empeora, a pesar del hecho de que a menudo es más probable que encontremos lo que deseamos mientras descendemos por la larga cola (si tenemos acceso a unos buenos filtros). Esto parece una paradoja, pero no lo es. Es un problema que los filtros tienen que resolver.

Ventas de libros, 2004

Rango de ventas	Títulos	Ejemplares
1.000.000 o más	10	17.396.510
500.000 a 999.999	22	13.798,299
250.000 a 499.999	64	22.252.491
100.000 a 249.999	324	46.932.031
50.000 a 99.999	767	51.858.835
5.000 a 49.999	23.047	280.000.591
1.000 a 4.999	67.008	149.093.614
100 a 999	202.938	69.548.499
Vendidos 99 o menos	948.005	14.346.417
Total	1.200.000	665.000.000

Fuente: Book Industry Study Group.

Prefiltros y posfiltros

Si uno se para a pensarlo, el mundo está lleno de otra clase de filtros. En los mercados de bienes escasos, con lineales, canales y pantallas limitados, con los que hemos vivido durante la mayor parte del siglo pasado, se ha creado toda una industria con la finalidad de encontrar y promover buenos productos. Esto es lo que hacen los buscadores de talentos artísticos en los sellos discográficos, así como los ejecutivos de los estudios cinematográficos de Hollywood y los gerentes de compras («compradores») de las tiendas. En las salas de juntas de todo el mundo, los analistas de mercado examinan los datos que predicen cuáles serán los productos con más potencial de venta y que, por consiguiente, merecen un lugar más destacado en el escaparate, página o pantalla... y cuáles son menos vendibles y no merecen un

lugar especial.

La palabra clave en el párrafo precedente es «predicen». La diferencia entre estos tipos de filtros y los que hemos estado viendo hasta aquí es que los que acabamos de mencionar filtran los productos *antes* de que lleguen al mercado. En realidad, su función es decidir cuáles irán al mercado y cuáles no. Yo los llamo «prefiltros».

En cambio, las tecnologías de búsqueda y recomendaciones que he comentado en este libro son «posfiltros». Los posfiltros encuentran los mejores productos entre los que ya circulan en su área de interés; destacan los buenos productos (es decir, los pertinentes, útiles u originales), y relegan o incluso ignoran los malos. Cuando se lanzan todos los contenidos y se deja la selección al mercado, estos posfiltros son la voz del mercado. Canalizan la conducta del consumidor y la amplifican, en lugar de intentar predecirla.

En la siguiente tabla se dan algunos ejemplos de cada filtro:

Prefiltros	Posfiltros
Editores	Blogs
Cazatalentos de los sellos discográficos	Listas de temas musicales
Ejecutivos de los estudios cinematográficos	Críticas
Gerentes de compras de grandes superficies	Clientes
Promotores	Recomendaciones
Anunciantes	Consumidores

El hecho de que los posfiltros amplifiquen la conducta, en vez de predecirla, es una distinción importante. En los mercados de la cabeza, donde la distribución es costosa y el espacio de exhibición es difícil de conseguir, la oferta tiene que ser extremadamente discriminatoria en su selección. Estos productores, minoristas y distribuidores han aprendido a vaticinar qué personas comprarán sus productos, para mejorar sus probabilidades de seleccionar artículos de éxito. Obviamente, no siempre aciertan. Sin duda, hay muchos artículos que merecen llegar al mercado pero son ignorados, mientras que hay otros que se lanzan al mercado y luego fracasan. A pesar de eso, los supervivientes adquieren la reputación de tener algún tipo de poderes mágicos que les permiten leer la mente del consumidor.

Sin embargo, en los mercados Long Tail, donde la distribución es barata y el espacio de exhibición abundante, es fácil suponer que *todo* acabará llegando al mercado.

Por lo tanto, en los mercados de larga cola, el papel de filtro pasa del censor al prescriptor. Lejos de *predecir* el gusto, los posfiltros como Google lo *miden*. En vez de clasificar a los consumidores en categorías demográficas y psicográficas predeterminadas, los posfiltros del tipo de las recomendaciones de Netflix los consideran personas que revelan sus preferencias y aversiones a través de su conducta. En lugar de impedir la llegada de los productos al mercado, los posfiltros del tipo de los blogs de MP3 *crean* un mercado para los contenidos que ya están

disponibles estimulando su demanda. Jeff Jarvis llama a esto la diferencia entre «los mercados de primera persona y los mercados de tercera persona».

En general, los blogs prometen ser una poderosa fuente de recomendaciones influyentes. Hay sitios independientes de entusiastas aficionados como PVRblog y Horticultural (un blog de horticultura orgánica), blogs comerciales como Gizmodo y Joystiq, y otras recomendaciones esporádicas de cualquier otro editor de blogs que leemos por la razón que sea. (Al parecer, hay una conexión natural entre los expertos, que poseen muchos conocimientos y les agrada compartirlos, y los blogs,) Si bien en muchos casos carecen de finura y ambición, lo compensan de sobra con su *credibilidad*; sus lectores saben que están frente a una persona real en la que pueden confiar.

Desde luego, así como los prefiltros no son perfectos —por ejemplo, los cazatalentos no siempre seleccionan artistas que venden discos—, los posfiltros tampoco lo son. Dado que los posfiltros suelen ser aficionados, eso significa que a menudo tienen menos independencia crítica y más malicia. Además, el problema con el posfiltro es que la opinión llega después de la publicación, no antes. En consecuencia, pueden deslizarse errores inadvertidamente, que un editor o una persona experta habría detectado en su momento, y aunque el posfiltro de la opinión colectiva pueda corregirlos, quizá nunca desaparezcan por completo.

Curiosamente, cuando considero mi propio papel, descubro que hago ambas cosas. Como jefe de redacción de una revista con un número limitado de páginas, actúo como un prefiltro clásico. Además, hago todo tipo de conjeturas y discrimino sin piedad para decidir qué artículos publicar. Pero en *Wired* también se hacen muchas reseñas de productos, y en este aspecto somos un posfiltro. Consideramos todo el universo de lo que está en el mercado y atraemos la atención de nuestros lectores hacia lo mejor.

Siempre que haya un mercado para el contenido prefiltrado en el limitado pero delicioso medio gráfico del papel *couché*, supongo que seguirá existiendo una demanda para mi anticuada actividad de selección. Pero la época en que la gente como yo decide lo que llega al mercado toca a su fin. Pronto todo estará disponible en el mercado y la verdadera oportunidad será clasificar todo ese maremágnum.

8 - La economía Long Tail

Escasez, abundancia y desaparición de la Regla 80/20

En el verano de 1897, un matemático, economista y sociólogo italiano llamado Vilfredo Pareto comenzó a estudiar en su despacho de la universidad en Suiza las pautas de distribución de riqueza y rentas en Inglaterra durante el siglo XIX. Era la época de Marx, y el problema de la distribución de la riqueza estaba muy vivo. Pareto concluyó que la distribución de la riqueza era efectivamente desigual en Inglaterra: la mayor parte de esa riqueza iba a una minoría de personas. Cuando calculó las proporciones exactas, descubrió que aproximadamente el 20 por ciento de la población poseía el 80 por ciento de la riqueza. Más aún, cuando comparó esos porcentajes con los de otras naciones y regiones, comprobó que la proporción seguía siendo la misma.

Pareto había descubierto que hay una relación matemática predecible entre las pautas de distribución de la riqueza y la población, algo que él llamó *Law of the Vital Few* [Ley de los Pocos Vitales], Esta relación parecía constante a través del tiempo y de las fronteras nacionales. Pareto fue un economista brillante, pero no muy hábil a la hora de exponer sus argumentos, por eso no muchos comprendieron la importancia de su conclusión. Siguió escribiendo abstrusos ensayos sociológicos sobre las élites que, por desgracia, inspiraron a los fascistas de Mussolini, al final de su vida. Pero la teoría de la distribución desigual cobró vida propia, y la observación de Pareto hoy se conoce como la Regla 80/20.

En 1949, un lingüista de Harvard, George Zipf, descubrió un principio similar en las palabras. Observó que mientras algunas palabras se usaban muy a menudo, muchas o la mayoría se usaban pocas veces. Si bien esto no parece sorprendente, Zipf también observó que esa relación era sin duda predecible. Y efectivamente coincidía con la curva de la riqueza de Pareto. La frecuencia con la cual se utilizaba una palabra era proporcional a 1 dividido por el puesto (ordenado en función de la frecuencia de uso de la palabra) que ocupa entre todas las palabras. Esto significa que la segunda palabra se usa la mitad de veces que la primera, y la tercera se usa la tercera parte que la primera, y así sucesivamente. Hoy esto se llama la Ley de Zipf.

Lo mismo es válido, observó Zipf, para muchos otros fenómenos, desde las estadísticas de población hasta los procesos industriales. Zipf analizó los certificados de matrimonio dentro de un área de 20 manzanas de Filadelfia, y mostró que el 70 por ciento de los matrimonios los contrajeron personas que vivían a no más del 30 por ciento de esa distancia de 20 manzanas.

Desde entonces, otros investigadores han aplicado la regla a todo, desde los átomos en un plasma hasta el tamaño de las ciudades. El aspecto más importante de estas observaciones es la ubicuidad de las distribuciones según leyes de potencias, la fórmula $1/x$ que Pareto vio por primera vez en sus curvas de la riqueza.

Estas fuerzas o leyes de potencias son un conjunto de curvas que podemos

encontrar casi en todo lo observable, desde la biología hasta la venta de libros. La larga cola es una ley de potencias que no ha sido cruelmente mutilada por las barreras a la distribución, como el limitado espacio de exhibición en los canales disponibles. Dado que la amplitud de una ley de potencias tiende a cero, a medida que la curva se prolonga hacia el infinito, se conoce como una curva de «larga cola», de donde proviene el título de este libro.

En lo que respecta a los mercados del consumidor, las leyes de potencias surgen cuando se dan estas tres condiciones:

1. Variedad (hay muchos tipos diferentes de contenidos).
2. Desigualdad (algunos contenidos tienen más calidad que otros).
3. Los efectos de la red, como el boca a boca y la reputación, que suelen amplificar las diferencias de calidad.

En otras palabras, las distribuciones según leyes de potencias ocurren donde los contenidos son diferentes, donde algunos son mejores que otros, y los efectos como la reputación pueden contribuir a promover lo bueno y suprimir lo malo¹⁷. Esto produce lo que Pareto denominó «desequilibrio predecible» de los mercados, la cultura y la sociedad: el éxito genera éxito. Es evidente que estas fuerzas describen una gran proporción del mundo que nos rodea.

Cómo los cuellos de botella en la distribución distorsionan los mercados

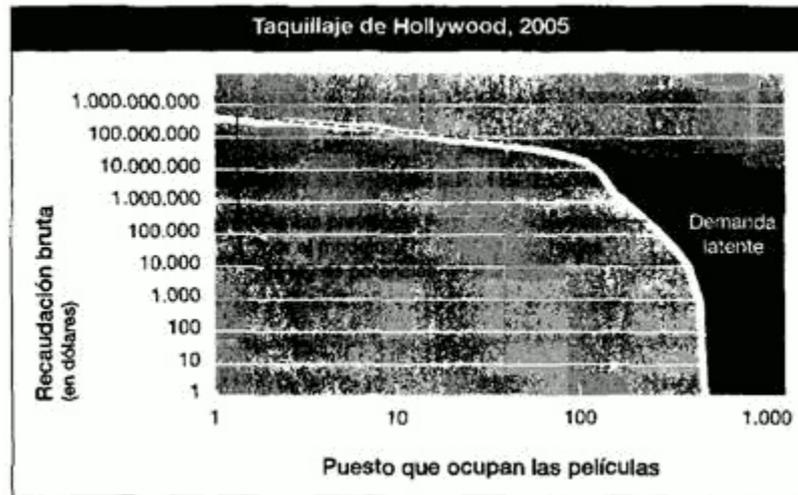
Para ver lo que sucede con las leyes de potencias en el mundo real, consideremos el ejemplo de la venta de taquilla en Hollywood. Si organizamos los datos de la manera habitual, el resultado es el de siempre: sólo algunos éxitos de taquilla dominan la parte alta de la curva a la izquierda, y un gran número de producciones (sin éxito, para usar un término menos peyorativo) se encuentran en la parte inferior derecha.

Dado que todas las leyes de potencias suelen ser parecidas cuando se organizan de esta manera, a menudo es conveniente ordenarlas en una escala que muestre de forma más clara sus diferencias. Un modo de hacer esto es representarlas gráficamente en una escala logarítmica, donde cada división es 10 veces más grande que la anterior: 10, 100, 1.000 y así sucesivamente (la escala de Richter de los terremotos y la escala de decibelios del volumen de sonido son ejemplos comunes de estas escalas logarítmicas).

Cuando trazamos una ley de potencias apropiada sobre una escala logarítmica en ambos ejes (llamada «gráfico log-log»), deberíamos tener una línea recta descendente. El ángulo exacto de esa pendiente varía de un mercado a otro, pero ya sea con las ventas de sopas o la distribución de las compañías que cotizan en Bolsa según su valor de capitalización, la forma natural de un mercado es una línea recta.

Sin embargo, en el mundo real esto no suele ser así. La curva se inicia como una

línea recta y luego simplemente muere. En el caso de la taquilla, esa línea se asemeja a la curva representada en el siguiente gráfico.



Observemos lo que sucede alrededor del puesto número 100. Los ingresos de taquilla caen de forma abrupta hasta que se aproximan a cero en el puesto número 500. (De hecho, la recaudación en taquilla más baja del año fue de 423 dólares para *Horas de horror*, una película canadiense de terror producida con muy pocos recursos y un elenco de artistas desconocidos. Según las personas que la han visto no estaba tan mal.)

¿Qué sucedió? ¿Acaso las películas empeoran de repente al llegar al puesto 100? ¿No se producen más películas después de las primeras 500? ¿O esa caída vertiginosa es un simple error de cálculo?

Lamentablemente, ésta es la respuesta: nada de eso. No es un error de cálculo. Las películas no empeoran en el puesto 100 (algunos aducirían que, en realidad, mejoran). Y no se dejan de producir películas al llegar al número 500. Todo lo contrario, sólo en Estados Unidos, cada año se presentan alrededor de 13.000 largometrajes en los festivales, y eso no incluye las decenas de miles de películas extranjeras no exhibidas en este país¹⁸.

Lo que sucede es muy sencillo: las películas que figuran a partir del puesto 100, aproximadamente, no consiguen una gran distribución cinematográfica. O, en otras palabras, la «capacidad de distribución» de la industria cinematográfica de Estados Unidos es de sólo unas 100 películas por año. Por otra parte, las economías de los cines locales son despiadadas e implacables. No es suficiente que una película sea buena o importante en Bombay, también debe serlo en Stamford (Connecticut) o cualquier otro lugar donde haya un cine para atraer a algo más de 2.000 espectadores durante dos semanas de proyección. Por lo general, eso requiere un gran presupuesto de marketing, un acuerdo de distribución y probablemente el apoyo de una estrella o dos (si uno tiene los medios para afrontar ese gasto).

Las películas que no reúnen todos estos requisitos no pueden llegar a las grandes cadenas de cines. En realidad, estas cadenas interrumpen la oferta de películas en el punto en que dejan de ser rentables. Simplemente truncan la curva de la demanda. Desde luego, los cineastas no dejan de producir películas en ese punto: una línea

fantasma se extiende por la curva después del punto crítico, e indica las ventas de taquilla que esas otras películas podrían haber tenido si hubieran logrado la distribución necesaria. Sin embargo, en el «mundo real» esas películas desaparecen del mercado comercial convencional. En resumen, no pasan el corte. Por consiguiente, lo que debería haber sido una larga cola se parece a esto:



Desde luego, esta situación no es tan mala como parece. Con suerte, algunas de las películas realmente buenas que interesan a las audiencias en el Festival de Sundance son seleccionadas por cines de repertorio en las ciudades universitarias. Con toda probabilidad, esas películas pertenecen al grupo que representa los puestos 100 a 500 en la página 169, películas que tienen bajos ingresos, pero superiores a cero. ¿Y qué pasa con el resto: los puestos 500 hasta 13.000? Por desgracia, la mayoría de ellas no consiguen ninguna distribución cinematográfica. Y si no se ven en ningún cine no producen ingresos de taquilla. Esto significa que, desde la perspectiva del gráfico anterior, simplemente no existen.

En realidad, existen. Sólo que no aparecen en los diagramas de una industria que juzga el mérito en función del taquillaje. ¿Adonde van estas otras películas? La mayor parte jamás se ve fuera de los festivales cinematográficos y las proyecciones privadas. Algunas se proyectan en la televisión o en DVD, si sus productores pueden adquirir los derechos de la música y conseguir otras autorizaciones necesarias. Otras podrían ser distribuidas gratuitamente a través de la web.

Esto parece bastante desalentador, pero algunos de estos canales de distribución no cinematográficos despreciados, como el pase directo a DVD e Internet, se están convirtiendo en importantes mercados por derecho propio. Los programas de televisión en DVD son el sector de más rápido crecimiento en la industria del DVD. Y el mercado de distribución de vídeos en Internet, si bien todavía está en sus comienzos, puede llegar a ser aún más grande. Con la caída de las ventas de taquilla y el crecimiento de las ventas de DVD, la distribución cinematográfica ya no es el único medio de llegar al mercado que vale la pena.

Esto quiere decir que la abrupta caída en la demanda de películas después de un cierto punto, que considerábamos natural, en realidad sólo era un efecto de los costes tradicionales de distribución. En otras palabras, si les ofrecemos a las personas un número ilimitado de opciones y les damos las facilidades para encontrar lo que desean, descubriremos que la demanda sigue avanzando hacia nichos que

antes no se habían tenido en cuenta: vídeos didácticos, karaoke, televisión turca, etc. Netflix cambió las economías de los nichos y, al hacerlo, modificó nuestra idea acerca de lo que la gente realmente *desea* ver.

Lo mismo pasa con casi cualquier mercado imaginable. En los libros, Barnes & Noble descubrió que los últimos 1.200.000 títulos apenas representaban el 1,7 por ciento de sus ventas en tiendas, pero un 10 por ciento de sus ventas *online* (bn.com). PRX, que cede bajo licencia una enorme biblioteca de programas de radio *online*, informó de que el 80 por ciento de sus contenidos ahora representan la mitad de sus ventas. Y en la India, rediff.com, un proveedor de tonos para móviles con uno de los portales web más importantes, vio lo que sucedió cuando la demanda de tonos dejó de basarse en las listas de éxitos que publicaba la prensa para convertirse en un negocio *online* basado en los buscadores. Los primeros 20 temas representaban el 80 por ciento de las ventas en la era de la prensa, pero bajaron al 40 por ciento cuando los usuarios empezaron a seleccionarlos de un catálogo *online* que ahora tiene aproximadamente 20.000 canciones¹⁹.

La música muestra algunos de los efectos más espectaculares. En el comercio minorista tradicional, las novedades representaron el 63 por ciento de las ventas en 2005; el resto eran álbumes «de fondo» más antiguos, de acuerdo con Nielsen SoundScan. En la web, ese porcentaje se ha invertido: las novedades musicales representan sólo un tercio de las ventas, y los álbumes más antiguos, dos tercios.

La Regla 80/20

La manifestación más conocida de las distribuciones de Pareto/Zipf es la Regla 80/20, usada a menudo para explicar que el 20 por ciento de los productos genera el 80 por ciento de los ingresos, o que el 20 por ciento de nuestro tiempo genera el 80 por ciento de nuestra productividad, o cualquier otra situación que comparta esta característica de una minoría que genera una repercusión desproporcionada.

La Regla 80/20 ha sido siempre comprendida de forma errónea, por tres razones. En primer lugar, esa proporción casi nunca es exactamente 80/20. La mayor parte de los mercados de gran inventario que hemos estudiado tienen una proporción 80/10 o incluso menos (no más del 10 por ciento de los productos genera el 80 por ciento de las ventas).

Si al lector le preocupa que 80/10 no sume 100, descubrirá la segunda confusión acerca de la regla. Las cifras 80 y 20 son porcentajes de *diferentes cosas*, y por eso no tienen que sumar 100. Una es el porcentaje de los productos, la otra un porcentaje de las ventas. Peor aún, no hay ninguna regla convencional sobre cómo expresar la relación entre los porcentajes ni qué variable se mantiene constante. Decir que un mercado tiene una proporción 80/10 (10 por ciento de productos que genera el 80 por ciento de las ventas) puede ser lo mismo que decir 95/20 (20 por ciento de productos que genera el 95 por ciento de las ventas).

Finalmente, la regla se interpreta mal porque la gente la usa para describir

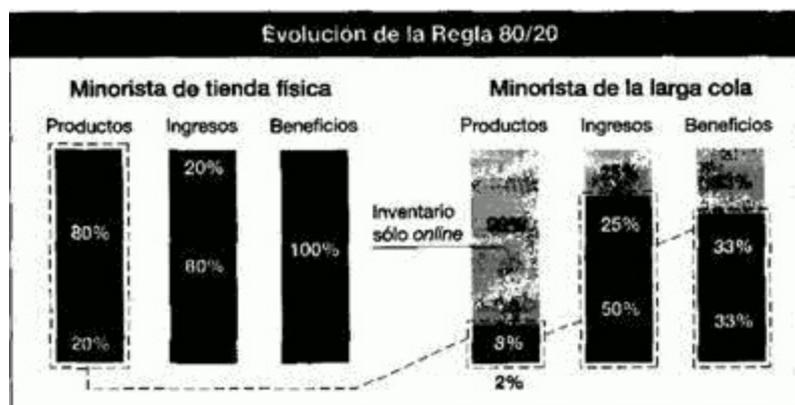
diferentes fenómenos. La definición clásica es sobre productos e ingresos, pero la regla vale también para productos y *beneficios*.

Uno de los errores más graves es suponer que la Regla 80/20 es una invitación a producir *sólo* el 20 por ciento de los bienes que generan la mayor parte de las ventas. Esto deriva de la idea de que la Regla 80/20 es fundamentalmente una manera de fomentar la discriminación de lo que producimos, porque si nuestras conjeturas son correctas, el producto puede tener un efecto desproporcionado sobre nuestro negocio.

Por esa razón he descrito la larga cola como el fin de la Regla 80/20, aunque, en realidad, no es así. La verdadera Regla 80/20 sólo es el reconocimiento de que existe una distribución Pareto y de que algunas cosas se venderán mucho más que otras, lo cual es tan cierto en los mercados Long Tail como en los mercados tradicionales.

Pese a ello, la larga cola alienta a no dejarse dominar por la regla. Aun cuando el 20 por ciento de los productos genere el 80 por ciento de los ingresos, ésa no es una razón para dejar de producir el otro 80 por ciento. Los mercados Long Tail, donde los costes de inventario son bajos, nos incentivan a producir de todo, prescindiendo del volumen de ventas. Quizá, con buenas búsquedas y recomendaciones, un producto situado entre el 80 por ciento de los menos populares puede pasar al grupo del 20 por ciento de los más vendidos.

Dado que un minorista tradicional que opera con una tienda física tiene costes de inventario significativos, los productos que no venden suelen ser improductivos. Por lo tanto, casi todos los beneficios provienen del 20 por ciento que se vende bien. Esto se aprecia en la parte superior del gráfico siguiente, que ofrece un ejemplo idealizado de un hipotético minorista físico:

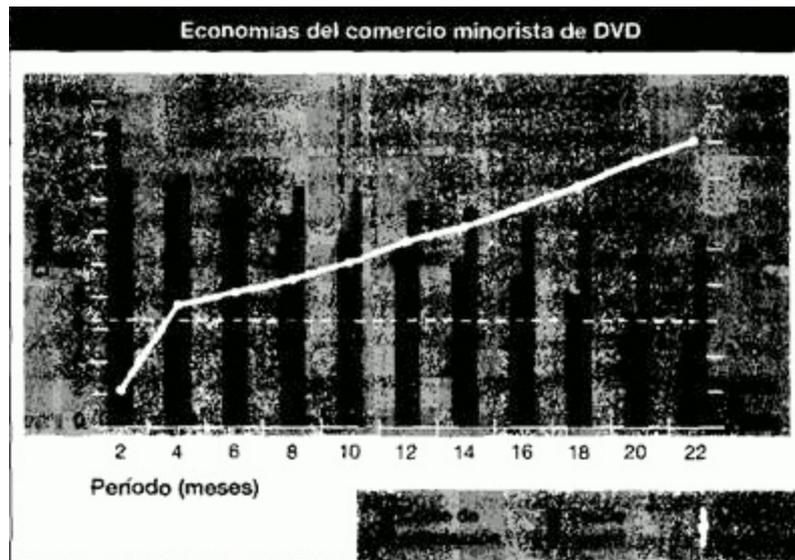


Sin embargo, la situación es muy diferente para un minorista de la larga cola. En primer lugar, supongamos que tiene un inventario diez veces más grande, de modo que, en este ejemplo hipotético, el 20 por ciento de los productos que generan la mayor parte de los ingresos del primer minorista representarían sólo el 2 por ciento del inventario del minorista de la larga cola, como se indica en la base de la columna izquierda del gráfico. El cuadro de ingresos en la segunda columna refleja las consecuencias naturales de una distribución según leyes de potencias. El 2 por ciento de los productos todavía genera una parte desproporcionada de las ventas, en

este caso el 50 por ciento. El siguiente 8 por ciento de los bienes produciría el siguiente 25 por ciento de las ventas. (Si bien este ejemplo es hipotético, estas cifras son bastante aproximadas a las estadísticas reales de Rhapsody y Netflix.)

No obstante, donde se destacan realmente las economías de la larga cola es en la tercera columna: los beneficios. Debido al bajo coste del inventario, los márgenes de los bienes menos vendidos pueden ser más altos en los mercados Long Tail que en los mercados tradicionales que precisan espacios físicos.

Usemos un ejemplo del mercado de DVD. El siguiente diagrama da una idea aproximada de las economías de ese mercado para un minorista como Wal-Mart:



Aquí vemos que la economía de las novedades hoy en día es simplemente espantosa. Las productoras de cine y TV cobran entre 17 y 19 dólares por cada DVD, y los grandes minoristas (Wal-Mart, BestBuy) los venden entre 15 y 17 dólares durante la primera o segunda semana, con una pérdida media de 2 dólares por DVD. (Este cálculo se ha hecho sin contar los gastos generales; la pérdida real es aún mayor.)

Después del primer mes, poco más o menos, el precio mayorista (que cobran los distribuidores a las tiendas) de los DVD baja más rápidamente que el precio minorista (lo que nos cobran las tiendas a nosotros) y su venta llega a ser poco a poco más rentable. Sin embargo, alrededor del 80 por ciento de los DVD del comercio minorista se vende dentro de los dos primeros meses de su lanzamiento, antes de que sean significativamente rentables. ¿Por qué las tiendas venden tan baratos los nuevos DVD? Porque para los grandes minoristas son una pérdida destinada a tentar a los clientes con otros temas o artículos en las demás secciones de la tienda, donde los márgenes son más altos. Los distribuidores de DVD alientan esta conducta permitiendo la devolución de las novedades no vendidas, lo cual reduce el riesgo para los minoristas.

El único inconveniente es que, si bien esto parece razonable para los grandes minoristas que tienen otros artículos para vender, también tiene el efecto de fijar el precio para todos los demás, incluso para los minoristas especializados como Blockbuster. De este modo, los grandes minoristas reducen los márgenes de los

nuevos DVD en toda la industria, haciendo aún más difícil el acceso a la Cabeza (el extremo superior de la curva de la demanda). No me sorprende que Blockbuster tenga problemas.

Pero si pudiéramos desviar la demanda hacia la larga cola, creando un mercado que no dependiese tanto de las novedades, podríamos aumentar considerablemente los beneficios. Como se puede ver en el gráfico de la página anterior, cuanto más antiguo sea el DVD, más rentable será. Esto sucede porque los minoristas de la larga cola tienen una ventaja sustancial: tienen el espacio de venta necesario para conservar los DVD más viejos. Y es el motivo por el cual las recomendaciones y otros filtros son tan importantes para los mercados Long Tail. Al alentar a la gente a aventurarse fuera del mundo de los éxitos comerciales (con altos costes de adquisición) y explorar el mundo de los nichos (con bajos costes de adquisición), los minoristas inteligentes tienen el potencial de mejorar de forma sustancial sus resultados económicos. (Esto es exactamente lo que hace Netflix: compra una cantidad desproporcionadamente baja de novedades —a pesar de que esa escasez y demora fastidia a algunos clientes y dificulta su fidelización— porque eso le permite mantener sus márgenes.)

Esto explica por qué las columnas de la larga cola en el gráfico de la página 174 muestran una distribución más equilibrada en los beneficios que en los ingresos. Los productos de la larga cola no suelen generar la mayor parte de las ventas, pero pueden ser muy rentables, porque se adquieren a bajo precio siempre que los costes de inventario sean casi inexistentes. Así pues, la Regla 80/20 cambia en tres aspectos dentro de los mercados de larga cola:

1. Podemos ofrecer *muchos* más productos.
2. Dado que es más fácil encontrar estos productos (gracias a las recomendaciones y otros filtros), las ventas se distribuyen más equitativamente entre los artículos de gran popularidad y los nichos.
3. Pueden obtenerse beneficios en *todos* los niveles de popularidad, porque las economías de los nichos son aproximadamente las mismas que las de los éxitos.

Si bien la Regla 80/20 todavía goza de buena salud, en el mercado Long Tail ha perdido influencia.

¿Una larga cola significa una cabeza más corta?

Uno de los principales problemas que me planteaba cuando intentaba cuantificar los mercados Long Tail era el efecto de la mayor variedad en la forma general de la curva de la demanda. Ya que los agregadores son capaces de añadir más y más productos, prolongando su larga cola, ¿venderán menos los pocos artículos que se encuentran en la cabeza? ¿Venderán más? ¿Venderán lo mismo?

Hay tres aspectos de la larga cola que tienen el efecto de desplazar la demanda

hacia abajo, desde los éxitos comerciales hasta los nichos. El primero es la disponibilidad de un mayor surtido de bienes. Si le ofrecemos a la gente una opción entre diez cosas, elegirá una de las diez. Si le ofrecemos mil cosas, la demanda estará menos concentrada en las diez primeras.

El segundo aspecto es el «coste de búsqueda» más bajo para encontrar lo que uno desea, que va de la búsqueda en sí a las recomendaciones y otros filtros. Finalmente, están las muestras: podemos oír treinta segundos de una canción o leer un párrafo de un libro en la web. Estas muestras suelen reducir el riesgo de la compra, y alientan a los consumidores a explorar lo desconocido.

Esto se puede cuantificar de varias maneras. Una es comparar un mercado que ofrece una variedad relativamente limitada con otro que ofrece mucha más variedad del mismo tipo de productos. Otra es estudiar a un agregador/minorista de la larga cola a través del tiempo y observar qué sucede a medida que su inventario crece. Y otra más es considerar el efecto de los reducidos costes de búsqueda en la web, y hacer una comparación del tipo manzanas-con-manzanas con un inventario no virtual similar.

Una investigación realizada en 2005 por un equipo del MIT dirigido por Erik Brynjolfsson —quien hizo algunos de los primeros trabajos sobre el inventario Long Tail de Amazon— consideró este efecto en un minorista de ropa femenina²⁰. La compañía tiene una tienda de venta por catálogo y una tienda *online*. Ambas ofrecen exactamente el mismo inventario y precios. La diferencia es que en la tienda *online* es fácil buscar los productos y sus variaciones, y las ofertas se clasifican mediante filtros «por categorías».

El resultado fue que los consumidores, incluso los que compraban en ambas tiendas, solían adquirir más artículos de la larga cola en la web. El 80 por ciento de los productos generaba el 15,7 por ciento de las ventas por catálogo, pero el 28,8 por ciento de las ventas *online*. Si cambiamos la perspectiva y analizamos el 20 por ciento de los más vendidos, el catálogo mostraba una Regla 84/20, mientras que el sitio web estaba más cerca de 71/20.

Éste es el efecto de la reducción de los costes de búsqueda para el mismo inventario. Para medir el efecto de dos inventarios diferentes (uno mucho más grande que el otro), hicimos una comparación entre un minorista con un espacio de venta limitado y otro con un espacio ilimitado. En la práctica, eso significa comparar una tienda real con una tienda que vende o alquila lo mismo a través de la web. Decidimos usar ejemplos de la industria del ocio porque los mercados virtuales eran suficientemente maduros como para medirlos con seguridad y había datos disponibles. Analizamos la música y los DVD.

En lugar de escoger a un solo minorista físico, usamos los datos totales de la industria recogidos por Nielsen: SoundScan para la música y DVDScan para las películas, y los comparamos con los datos *online* de Rhapsody y Netflix, respectivamente.

(Fueron necesarias varias correcciones para efectuar estas comparaciones de forma apropiada. En la música tuvimos que buscar una manera de comparar la venta de álbumes en tiendas reales con la venta de temas *online*, y en este apartado

tuvimos que examinar tanto las ventas de temas sueltos como las ventas por suscripción. En los DVD fue necesario comparar los datos de la venta y alquiler de un solo ejemplar *offline* con el alquiler por suscripción *online*. Si bien la metodología usada no tiene cabida en este libro consistió básicamente en el uso de otros conjuntos de datos, como las ventas *online* de pago-por-tema, para calibrar las curvas y eliminar tantas desviaciones como fuera posible.)

Después de las correcciones, los resultados fueron sorprendentes: la curva de la demanda en la web era mucho más plana. Los típicos álbumes musicales de nicho — los que están más allá de los primeros 1.000— se vendieron dos veces más en la web que en la tienda tradicional. Y los DVD típicos de nicho —los que también están más allá de los primeros 1.000— fueron tres veces más populares *online* que en las tiendas reales.

Otro método consiste en ver hasta qué punto los éxitos están dejando de dominar el mercado *online*. He aquí los datos para la música. En los minoristas de tiendas reales, los primeros 1.000 álbumes representan alrededor del 80 por ciento del mercado total. (En realidad, en una gran tienda minorista típica, que sólo posee una fracción de los CD disponibles, los primeros 100 álbumes pueden generar más del 90 por ciento de las ventas.) Pero en las tiendas *online* los primeros 1.000 álbumes representan menos de un tercio del mercado. En otras palabras, la mitad del mercado *online* está compuesto de álbumes que están *más allá* de los primeros 5.000²¹.

¿La larga cola incrementa la demanda o sólo la cambia?

¿La larga cola aumenta el tamaño del pastel, o simplemente lo corta de diferente manera? En otras palabras, cuando el número de productos disponibles se multiplica gracias al espacio de venta infinito de los minoristas virtuales, ¿eso alienta a los consumidores a comprar más mercadería o sólo compran menos productos populares? En general, la respuesta depende del sector: algunos mercados parecen tener enormes oportunidades de crecimiento a medida que sus nichos llegan a ser más accesibles, y otros no.

Si bien la atención humana y el poder adquisitivo tienen un límite, uno puede obtener más cosas a cambio de su tiempo y dinero. Algunos productos de la industria del ocio, como la música, «no compiten» por la atención del oyente, lo cual significa que uno puede consumirlos mientras está haciendo otra cosa. Por ejemplo, en los años 1970 y 1980 algunas encuestas sobre el aumento de las horas de uso de la televisión sugerían que éste era un medio competitivo en la vida de las personas, pero cuando dejó de ser una novedad se convirtió en un medio no competitivo que, por consiguiente, se consumía más.

Otros medios, como los textos, no se pueden consumir más rápido, pero es posible consumirlos con mayor eficiencia y satisfacción preseleccionándolos mejor. De hecho, es extraordinario lo mucho que hemos incrementado nuestro consumo de información en la web; por ejemplo, explorando las páginas de resultados de

búsquedas de Google y los blogs. Quizá no leo más palabras que antes, pero seguramente son más significativas para mí, gracias a unos filtros muy superiores (que se adaptan mejor a mis intereses que los directores de cualquier periódico) que preseleccionan lo que leo. En cierto sentido, he concentrado mi atención.

Pero cuando se combina la escasez de dinero disponible con la escasez de tiempo, algunos medios no competitivos pueden llegar a ser competitivos. La razón por la cual las personas consumen la televisión como un ruido de fondo es porque no les cuesta nada hacerlo. Pero si se tratase de vídeo de pago enseguida se convertiría en el centro de su atención. Desde la perspectiva de un consumidor, esto destaca las ventajas de los servicios de suscripción integrales, que ofrecen una exploración sin riesgo de toda la larga cola. Cualquiera está dispuesto a consumir más, si no tiene que pagar más por hacerlo.

En definitiva, la atención humana es más expandible que el dinero, El principal efecto de la larga cola es desviar nuestra atención hacia los nichos, pero si estamos satisfechos con lo que encontramos, podemos consumir más sin tener que pagar necesariamente más por ese privilegio.

¿Los precios deberían subir o bajar en la larga cola?

A menudo me preguntan sobre el efecto de la larga cola en los precios. ¿Los precios deberían bajar con la demanda, a medida que avanzamos por la larga cola? ¿O deberían subir, a medida que los productos más específicos y localizados de estos nichos atraen más intensamente a los consumidores?

La respuesta es que eso depende del producto. En este caso, deberíamos distinguir entre los mercados del «deseo» y los mercados de la «necesidad», cada uno de los cuales tiene implicaciones distintas en cuanto a los precios.

En los mercados de la necesidad, los clientes saben lo que están buscando y que sólo lo pueden encontrar en la web. Por ejemplo, consideremos un libro de ensayo difícil de encontrar sobre un tema de especial interés para nosotros. Cuando lo encontramos, el precio tiene relativamente poca importancia. Podemos ver este efecto amplificado en la política de descuentos de Amazon. La librería *online* ofrece un descuento del 30-40 por ciento en la compra de *best sellers*, que se reduce gradualmente casi hasta cero para los libros que están más allá del puesto 100.000.

Por el contrario, la música y otros sectores de la industria del ocio son mercados del «deseo». Por un precio justo, podemos probar algo nuevo y explorar la larga cola con un menor riesgo de malgastar nuestro dinero. Por eso, muchos sellos discográficos rebajan los precios de sus temas más viejos y de las novedades menos conocidas.

La manifestación extrema de estos descuentos sería la variación dinámica de los precios, donde los precios de la música bajan automáticamente cuando baja la popularidad. Esto es lo que hace Google con sus subastas automáticas de anuncios publicitarios y lo que hace eBay con las subastas para todo lo demás. Cuanto mayor

es la demanda, más altos son los precios.

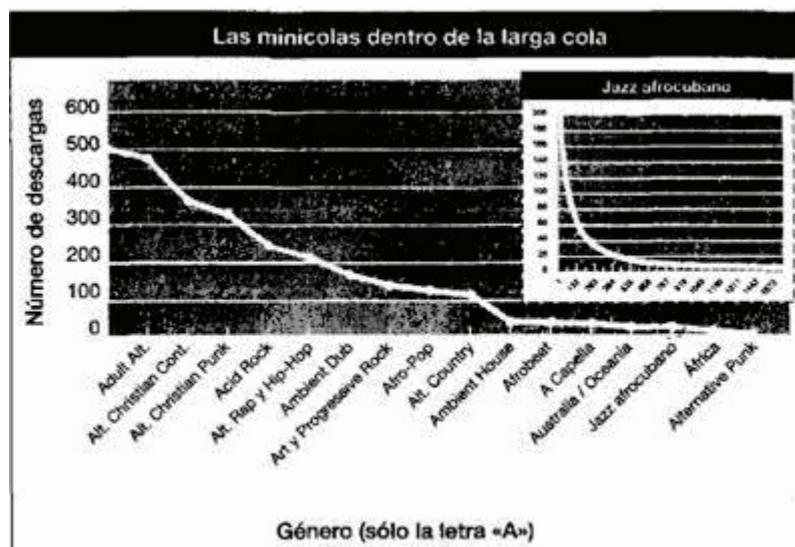
Un mercado de precios variables de veras eficiente conduce, supuestamente, a una disminución más gradual de las ventas, y a una curva de la demanda más plana. Pero en el ámbito de la música, al menos, la adopción de este modelo choca con las ventajas del precio único (como en el modelo de precio fijo 0,99 dólares de iTunes) y puede desencadenar el temido «conflicto de canales» con los minoristas de CD que no pueden cambiar con facilidad sus precios. A medida que los problemas de la industria discográfica vayan en aumento, probablemente se vuelva más audaz en la búsqueda de nuevos modelos de negocio. Y entonces tendremos una mejor información para responder a esta pregunta.

La «microestructura» en la larga cola

Una de las características de las leyes de potencias es que son fractales, lo cual quiere decir que en cualquier escala que se observen siguen pareciendo leyes de potencias. Los matemáticos describen esto como «autosemejanza en múltiples escalas», pero esto significa que la larga cola está formada por muchas minicolas, cada una de las cuales es un pequeño mundo.

Cuando analizamos detenidamente los datos, podemos ver que la gran curva de ley de potencias de la «música» sólo es la superposición de todas las pequeñas curvas de ley de potencias formadas por cada género musical. La música está compuesta de miles de micromercados, ecosistemas en miniatura que, cuando se reúnen en una clasificación general, se asemejan a una sola larga cola. Pero si se observa con más detalle, cada pequeña curva tiene su propia cabeza y cola.

Como un ejemplo, en el siguiente diagrama he dividido la larga cola de la música de Rhapsody por géneros (sólo la letra «A») con un eje vertical (a la izquierda) en el que he indicado el número de descargas para cada género. Luego he analizado en detalle uno de ellos (*Jazz afrocubano*), mostrando la curva de popularidad *dentro* de ese género.



Fuente: Rhapsody.

En este gráfico podemos ver que los géneros en sí mismos forman una larga cola, y dentro de cada género hay otra larga cola de temas individuales. Y así sucesivamente para todo el universo musical, que parece ser una misma gran curva de popularidad pero que, en realidad, son curvas dentro de curvas dentro de curvas.

Lo mismo ocurre en otros mercados, desde los libros hasta los blogs. Peter Hirshberg, un ejecutivo de la compañía de prospección de blogs Technorati, describe la aparición de «largas colas temáticas», que muestran la escala de popularidad para categorías como los blogs de cocina o los dedicados a los padres de familia. «Lo mismo que ocurre cuando usted aplica un prisma a una luz blanca, existe un espectro de comunidades de larga cola en la blogosfera», dice Hirshberg. Las clasificaciones son más significativas *dentro* de estas comunidades, no entre ellas.

¿Por qué esto es importante? En primer lugar, porque sugiere que el filtro a menudo es más eficaz aplicado a los géneros que en el conjunto del mercado. Y en segundo lugar, porque explica una aparente paradoja de la larga cola. La empinada pendiente, característica de una curva de ley de potencias de popularidad, proviene del efecto causado por la fuerza de las reseñas y los comentarios que amplifican las preferencias del consumidor; enriquecen aún más a quien es rico en reputación y empobrecen a quien es pobre en reputación. El éxito genera éxito. En la teoría de las redes esta retroalimentación positiva suele crear un fenómeno conocido como «todo para el ganador», que es otra manera de decir que son impresionantes máquinas productoras de éxitos.

Para colmo, los filtros actuales hacen que el boca a boca sea aún más poderoso porque lo miden en mucha mayor cantidad, a partir de muchas más personas y abarcando muchos más productos. ¿Estos filtros no deberían crear una curva de ley de potencias aún más empinada, *augmentado* la brecha entre los artículos de gran popularidad y los nichos, en lugar de tener un efecto nivelador?

En otras palabras, ¿por qué los sistemas de recomendación que son esenciales para orientar la demanda hacia el extremo inferior de la larga cola no hacen lo contrario: elevar el contenido *por encima* de la larga cola amplificando aún más la desigualdad entre los artículos más populares y los nichos? Eso es lo que esperamos de los efectos más poderosos de la red, pero lo que realmente vemos en los mercados de larga cola es una curva de ley de potencias aplanada, con pocas diferencias entre los artículos más populares y los nichos.

La explicación es que estos filtros y otros sistemas de recomendación operan con más eficacia a nivel de nichos, dentro de un género o subgénero. Pero entre los géneros su efecto es más débil. Hay temas de gran popularidad que están a la cabeza de un género y luego se convierten en productos populares que encabezan las listas globales. Pero son la excepción. Más comunes son los temas que usan su popularidad en el género para penetrar en los esquemas globales, donde tienen que competir con muchos otros temas populares de otros géneros y, por lo tanto, no suelen subir mucho más.

De este modo, el artista más popular en la música *ambient*, que se encuentra en la cima de la curva de la popularidad en ese género, puede vender mucho más que los otros en su categoría, pero eso no significa que pueda desplazar a los 10 primeros éxitos globales. Este análisis de la microestructura nos enseña que la popularidad existe en múltiples escalas, y liderar un grupo no nos convierte necesariamente en el próximo monarca absoluto.

La larga cola del tiempo

¿Por qué hay algunas cosas menos populares que otras? Hasta aquí nos hemos concentrado principalmente en la intensidad y amplitud del atractivo de ciertos artículos: si son generalistas o de nicho o cuál es su nivel de calidad. Pero hay otro factor que influye en la popularidad: el tiempo. Así como los artículos de amplio atractivo suelen venderse mejor que los productos de limitado atractivo, los nuevos artículos se venden mejor que los viejos.

Cuando observamos una curva básica de la demanda, con todas las categorías mezcladas, es difícil advertir por qué algunos artículos se venden menos que otros. Pero la popularidad es multidimensional. Por ejemplo, los factores que determinan el nivel de ventas de un álbum pueden incluir no sólo la calidad de la música sino también su género, su fecha de lanzamiento, la fama y/o nacionalidad del grupo, su semejanza con otros artistas y así sucesivamente. Sin embargo, todo se mezcla dentro de la dimensión única de una lista de álbumes *más vendidos*, que oculta todos estos factores en un batiburrillo musical.

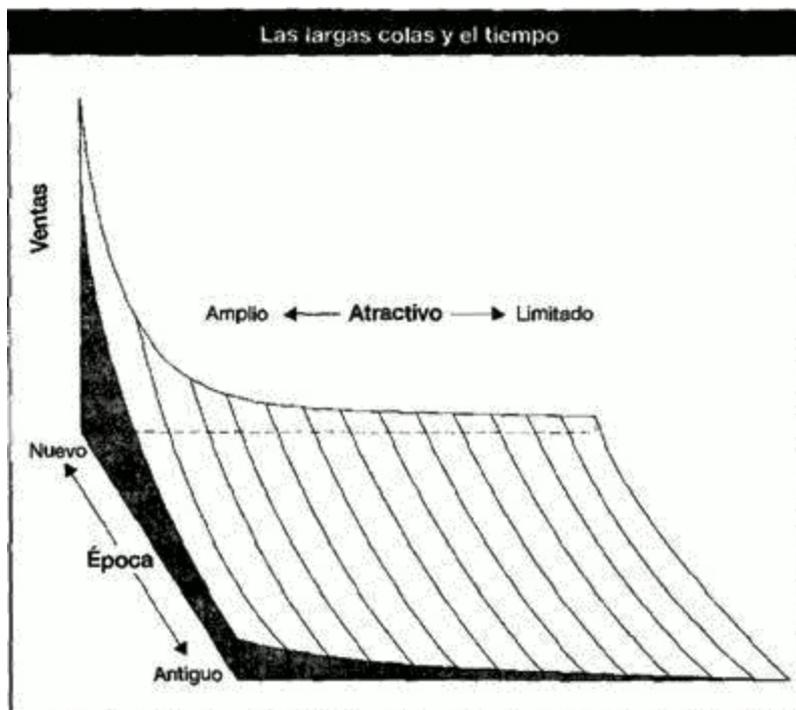
Si lo pensamos bien, el éxito comercial de hoy es el nicho del mañana. Casi todos los productos, incluso los éxitos comerciales, experimentan una caída de las ventas a través de los años. *Twister* fue la segunda película más vendida en 1996, pero este año el documental de History Channel sobre la Revolución Francesa duplicó las ventas de su versión en DVD estrenado en 2005 en Amazon.com.

Einstein describió el tiempo como la cuarta dimensión del espacio, y también se puede considerar como la cuarta dimensión de la larga cola. Tanto los artículos de éxito como los productos de nicho venderán menos con el transcurso del tiempo; los más vendidos pueden empezar más alto en la curva de la demanda, pero todos terminarán en la larga cola. La investigación para cuantificar esta conclusión no ha terminado, pero podemos representar esta situación en el gráfico de la página 187.

Lo más curioso acerca del tiempo y la larga cola es que Google parece estar cambiando las reglas del juego. En los medios virtuales, como en cualquier otro medio, hay una tiranía de lo nuevo. Las novedades de ayer pierden atractivo, y una vez que el contenido desaparece de la página de inicio de un sitio web, su popularidad cae. Pero, dado que los sitios reciben cada vez más tráfico proveniente de Google, están viendo que esta regla ya no se cumple.

Google no niega el valor del factor tiempo, pero da más importancia a los nuevos enlaces que a la novedad. Por eso, cuando buscamos un término, es más probable

que encontremos la *mejor* página y no la *más reciente*. Dado que las páginas más antiguas tienen más tiempo para atraer enlaces nuevos, a veces aventajan a las más recientes. El resultado es que la disminución habitual de la popularidad de Los blogs y las páginas de noticias *online* es ahora más gradual que antes, gracias a la cantidad de tráfico que entra a través de la búsqueda. En cierto sentido, Google actúa como una máquina del tiempo, y sólo ahora somos capaces de medir el efecto que esto tiene sobre la publicación de textos, la publicidad y la atención.



Las economías de la abundancia, trágicamente ignoradas

En líneas generales, en la larga cola todo es abundante. Espacio de venta abundante, distribución abundante, opciones abundantes. Entonces, ¿cómo es posible que una de las definiciones de economía dada por Wikipedia sea ésta?

*Eco-nom-ics: n. The social science of choice under scarcity*²²

También hay otras definiciones (como «La asignación de recursos escasos para satisfacer necesidades ilimitadas»), pero muchas comparten el mismo elemento problemático: se centran en la escasez, especialmente en cómo se asignan los recursos escasos. Esto es un problema en una era de abundancia en todos los órdenes, desde la ley de Moore (la observación de que la relación precio/prestaciones de un ordenador se duplica cada 18 meses) hasta sus equivalentes en el almacenamiento y el ancho de banda.

Es imposible ignorar la importancia que tiene para la economía la idea de que no todo se puede tener gratis; toda la disciplina está orientada al estudio del intercambio y cómo se hace. Por ejemplo, Adam Smith creó la economía moderna al analizar la relación de intercambio entre el tiempo o la comodidad y el dinero.

Planteó cómo una persona podía vivir cerca de una ciudad y pagar más por el alquiler de su casa, o vivir más lejos y pagar menos, «pagando la diferencia en términos de comodidad». Y desde entonces, la economía ha consistido en cómo dividir las cosas limitadas.

La economía neoclásica no opera con elementos abundantes. Tampoco niega que el oxígeno sea gratis cuando intentamos encender el fuego; simplemente no incluye eso en sus ecuaciones. Lo deja a otras disciplinas, como la química.

Pero estamos entrando en la era del lineal infinito. Dos de las funciones básicas derivadas de la escasez en la economía tradicional —el coste marginal de fabricación y el de distribución— tienden a cero en el mercado digital de la larga cola, donde los bits se copian y se transmiten a coste cero. ¿No tendrían que decir algo al respecto la economía?

Es evidente que la abundancia (también conocida como «holgura») que nos rodea está en todas partes, sobre todo en la tecnología. La ley de Moore es un ejemplo clásico. Carver Mead, el pionero del semiconductor y profesor en Caltech, supo ver en 1970 al incitar a sus estudiantes a «consumir transistores», que esos transistores habían llegado a ser abundantes, o sea prácticamente gratuitos. El cambio de mentalidad, de aprovechar recursos informáticos escasos a «derrochar» memoria dibujando ventanas e iconos sobre la pantalla condujo a la era del Mac y a la revolución del ordenador personal. Sin mencionar el escandaloso derroche de una Xbox 360, ¡una supercomputadora usada para divertirse!

También tenemos leyes de abundancia similares que se aplican al almacenamiento, el ancho de banda y prácticamente todo lo digital. Al margen de la tecnología, la revolución verde trajo una gran abundancia a gran parte de la agricultura (ahora, para mantener los precios, les pedimos a los agricultores que *no* siembren sus semillas y les pagamos por eso). ¿Cuál es la fuerza que ha impulsado el auge de China y la India, sino la abundancia de mano de obra, que les ha permitido, en cierto sentido, «consumir» personas?

Incluso las ideas se pueden considerar abundantes, en cierto modo, porque es posible propagarlas sin límite debido a su naturaleza «no competitiva». Como escribió Thomas Jefferson, el creador del sistema de patentes en Estados Unidos: «Quien recibe una idea de mí, recibe una instrucción para él sin disminuir la mía; como aquel que enciende su vela en la mía, recibe luz sin dejarme en la oscuridad».

Hace más de diez años el apóstol de la abundancia George Gilder sugirió una buena manera de pensar en todo esto:

Durante casi toda la historia de la humanidad, la mayoría de las personas han creído que la economía es esencialmente un negocio sin pérdidas ni ganancias y que la escasez al final prevalece sobre la abundancia. El famoso pastor [y economista] Thomas R. Malthus expuso la tesis de que las poblaciones aumentan geométricamente mientras que la producción agrícola aumenta aritméticamente. Desde el punto de vista malthusiano, la escasez de alimento a la larga detiene el crecimiento. Karl Marx consideraba que toda la economía se reducía a una lucha de clases sobre los escasos «medios de producción».

La atención prioritaria que han dedicado los economistas a la escasez deriva del hecho de que la escasez puede medirse y termina en cero. Fuerzan el modelo económico hasta producir un resultado claramente calculable, un punto crítico identificable en el sistema del circuito industrial. Las abundancias, en cambio, son incalculables y no tienen un límite claro. Cuando son ubicuas, como el aire o el agua, parecen «hechos externos» invisibles. Pero la abundancia es la fuerza impulsora de todo el crecimiento y el cambio económico²³.

Entonces, ¿cómo conciliar esto con la economía neoclásica? Gilder recomienda adoptar el consumo.

En cada revolución industrial, se reduce radicalmente el coste de algunos factores clave de la producción. En relación con el coste anterior, el nuevo factor es prácticamente gratuito. La fuerza física en la revolución industrial llegó a ser casi gratis en comparación con sus gastos cuando provenía de la potencia muscular de los animales y de los seres humanos. De repente, era posible hacer cosas que antes no podíamos permitirnos. Podíamos hacer que una fábrica trabajara durante las 24 horas del día y produjera bienes de un modo que era del todo incomprensible antes de la era industrial. Esto realmente significó que la fuerza física llegó a ser casi gratuita en cierto sentido. Toda la economía tuvo que reorganizarse para aprovechar esa fuerza física. Teníamos que «gastar» la fuerza motriz de la máquina de vapor y sus derivados para triunfar, en la guerra o en la paz.

Esto nos sugiere una manera de considerar el consumo en un contexto económico. Si los recursos abundantes sólo son un factor en un sistema de otro modo limitado por la escasez, entonces podrían no desafiar la ortodoxia económica. Son como las curvas de aprendizaje y los costes de transacción minimizados: promotores de la eficiencia de la producción que sirven para reducir los precios e incrementar la productividad, pero no invalidan las leyes de la economía.

Y, en efecto, a pesar de todo su poder, la abundancia de la larga cola está rodeada de estas limitaciones. Si bien hay una variedad casi infinita de medios, todavía existe una escasez de atención humana y de horas en el día. Nuestra renta disponible es limitada. En cierto sentido, seguimos teniendo que repartirnos el pastel sin que podamos hacerlo crecer. Con un millón de programas de televisión, la gente no mirará la televisión más que antes, sólo verá una televisión diferente, más apropiada a sus gustos individuales.

Por último, hay que destacar que la economía, con todos sus atractivos, no tiene la respuesta a todo. Muchos fenómenos se dejan simplemente a otras disciplinas, desde la psicología hasta la física, o se dejan sin una teoría académica. La abundancia, como el crecimiento, es una fuerza que está cambiando nuestro mundo de múltiples maneras que experimentamos cada día, con o sin una ecuación para describirla.

9 - La corta Cabeza

El mundo que han creado las estanterías, para bien o para mal

Nos guste o no, los grandes éxitos no van a desaparecer. Lo mismo que las tiendas minoristas con un espacio de venta limitado, las cadenas de radiodifusión y la ley del mínimo común denominador. A pesar de todo el crecimiento en el comercio electrónico, la compra *online* todavía representa menos del 10 por ciento del comercio minorista estadounidense, y acaba de superar la compra por catálogo. Incluso los más grandes promotores de la compra *online* no esperan conquistar más de un cuarto del gasto del consumidor durante muchos decenios.

No se trata sólo de la conveniencia de la gratificación instantánea y de la ventaja táctil de la compra física. También somos una especie gregaria, y a veces *deseamos* hacer las cosas junto con otras personas. Nos gusta sentirnos acompañados, y las experiencias compartidas nos aproximan.

Por eso la forma desigual de las curvas de las leyes de potencias es inevitable. Los mercados Long Tail suelen ser algo más planos que los tradicionales, pero todavía tienen su cuota de grandes éxitos comerciales. Si bien hay aspectos en los que nos diferenciamos unos de otros, hay más aspectos en los que somos afines. Esto no sólo es inevitable, sino también esencial para ayudarnos a desarrollar las recomendaciones y otros filtros que hacen funcionar el resto del mercado *online*.

En este capítulo volveremos a analizar el lado izquierdo de la curva de la ley de potencias, el territorio de la lista de éxitos. Consideraremos las virtudes del lineal y sus costes, además de las tecnologías de transmisión y la gran máquina de éxitos de Hollywood. Comencemos con sus ventajas.

Los productos de gran popularidad quizá no dominen la sociedad y el comercio como lo hicieron durante el siglo pasado, pero todavía tienen una repercusión inigualada. Y parte de esa repercusión es su capacidad para servir como fuente de cultura común alrededor de la cual se pueden formar mercados más específicos.

Los agregadores de la larga cola necesitan tener productos populares y *también* nichos. Necesitan cubrir toda la gama, desde el atractivo más amplio hasta el más limitado, para poder hacer las conexiones que abrirán un camino a lo largo de la larga cola.

Los consumidores prefieren hacer la compra de una sola vez. Quieren estar seguros de que lo que están buscando está en un lugar específico. Las tiendas que puedan garantizar a los consumidores que todo lo que necesitan está allí serán las que triunfarán. Esta idea de la selección óptima, de saber que los filtros eligen el mejor producto de un surtido de *todo* (o al menos de todo en ese dominio), es lo que hace a los buenos agregadores tan irresistibles.

Si sólo tenemos productos en la Cabeza (la cima de la curva), enseguida descubriremos que nuestros clientes quieren más y no podremos ofrecérselo. Si sólo tenemos productos de la larga cola, los clientes no sabrán por dónde empezar. No

estarán dispuestos a entrar en el mercado porque todo lo que les ofrecemos es desconocido para ellos. La importancia de ofrecer productos de ambos extremos de la curva de la demanda, la cabeza y la larga cola reside en que podemos empezar en el mundo que los clientes ya conocen: los productos conocidos que ocupan y definen un espacio.

Un buen ejemplo de esto es la historia de MP3.com, uno de los primeros servicios de música *online*. En 1997, un empresario llamado Michael Robertson creó lo que parecía ser una empresa Long Tail clásica. Permitted que cualquier usuario colgara archivos musicales que serían accesibles a todos. La idea del servicio era prescindir de las discográficas y permitir a los artistas conectarse directamente con los oyentes. MP3.com obtendría sus beneficios de los honorarios pagados por los conjuntos que consiguieran promover su música a través del sitio. Así acabaría la tiranía de los sellos discográficos y todos serían felices y comerían perdices.

Si bien MP3.com creció con mucha rapidez y pronto reunió cientos de miles de temas, los grupos, en general, no encontraron una gran nueva audiencia, y la música independiente no se transformó. De hecho, MP3 adquirió la reputación de ser exactamente lo que era: una masa heterogénea de música por lo general mala que merecía ser ignorada.

El problema de MP3 fue que *sólo* se concentró en la larga cola. Durante casi toda su existencia no suscribió contratos de licencia con los sellos discográficos para ofrecer productos convencionales o música comercial más popular. Por lo tanto, no había un punto de entrada conocido para los consumidores, desde donde pudieran empezar a explorar. (En la búsqueda de un modelo empresarial viable, más tarde ofreció un servicio que permitía a los usuarios colgar sus CD comerciales, lo cual desencadenó una avalancha de demandas judiciales de la industria discográfica que finalmente acabaron con la compañía.)

La razón por la cual el modelo de MP3 no tuvo éxito y el de iTunes —menos orientado a los músicos independientes— se impuso es que este último firmó contratos con los principales sellos discográficos, lo cual le dio acceso a una masa crítica de música popular. Luego añadió más y más contenidos de nicho, al tiempo que los «agregadores de derechos» le mandaban discos duros repletos de temas de cientos de miles de músicos independientes. De este modo, los clientes de iTunes podían sumergirse en un mercado ya operativo donde las categorías estaban definidas por grupos y solistas comerciales conocidos, que servían como punto de partida para el descubrimiento de nichos musicales.

(Aquí cabe preguntarse por qué MySpace, cuyo modelo de música independiente gratuita recuerda a MP3.com, ha tenido tanto éxito. La respuesta a esta pregunta es que ha hecho una combinación muy eficaz de comunidad y contenido. Los fuertes lazos sociales que se estrechan entre los 10 millones de fans les ayudan a orientarse hacia la música desconocida, que de otro modo no encontrarían, mientras el contenido les da un motivo para seguir visitando el sitio. Esto ayuda a MySpace a evitar el fenómeno del agotamiento que acabó con los servicios de redes sociales anteriores esencialmente concentrados en crear lazos sociales sin más.)

La larga cola urbana

Otra forma de «éxito comercial» son las grandes ciudades. Si trazamos un diagrama de los grupos de población alrededor del mundo, tendremos una curva de la ley de potencias. Un pequeño número de lugares, desde Shanghai hasta París, tienen enormes poblaciones, mientras muchos más tienen poblaciones más reducidas. Como escribe Richard Florida en su libro *The Rise of the Creative Class*, «el mundo es semejante a una espiga»:

Las personas se agrupan no sólo porque desean rodearse de otras o porque prefieren los centros cosmopolitas con numerosas comodidades, aunque ambas cosas son importantes. Ellas y sus compañías también se agrupan debido a las poderosas ventajas que ofrece la densidad: productividad, economías de escala y fuentes de conocimiento. Las ideas surgen más libremente, se expresan con más claridad y se pueden poner en práctica con más rapidez cuando un gran número de innovadores, realizadores y financiadores están en mutuo contacto, dentro y fuera de la oficina²⁴.

Estas inflorescencias de población —las grandes ciudades del mundo— existen debido a las ventajas económicas y culturales de estar rodeados de muchas otras personas que compensan los costes de la vida urbana. Aunque parezca irónico, una de estas ventajas es la enorme variedad en todos los nichos posibles.

Las ciudades como Nueva York, Londres, París y Tokio ofrecen prácticamente todo. ¿Desea comida internacional? Allí puede encontrar toda la variedad, desde los platos bengalíes o etíopes hasta el cordero guisado de los mongoles. Hay espectáculos de todas las variedades posibles, servicios para satisfacer cualquier necesidad y, si uno sabe qué rincón explorar, puede encontrar una profusión de bienes que rivaliza incluso con Amazon.

¿Por qué? Porque las ciudades tienen una población tan densa que la demanda habitualmente dispersa se vuelve concentrada. En cierto sentido, las ciudades se pueden considerar como la larga cola del espacio urbano, del mismo modo que Internet es la larga cola del espacio cultural y las ideas.

Como observó el escritor Steven Johnson:

Una tienda que sólo vende botones es muy probable que no pueda encontrar un mercado en un pueblo de 50.000 personas, pero en Nueva York hay todo un barrio de tiendas de botones. Por esta razón, las subculturas también prosperan en las grandes ciudades: si usted tiene gustos peculiares, es mucho más probable que encuentre a alguien que comparta esos gustos en una ciudad de 9 millones de habitantes²⁵.

La urbanista Jane Jacobs observó hace varios años que las grandes ciudades crean ambientes donde pueden florecer pequeños nichos. Ella escribió:

Los pueblos y suburbios [...] son el hogar natural para enormes supermercados y para poco más, en lo relativo a comestibles; para los

videoclubs corrientes o los autocines, y para poco más, en lo relativo a espectáculos. Simplemente, no hay suficientes habitantes para mantener una variedad más amplia, aunque, de haberla, quizás atrajese a algunas (demasiado pocas) personas.

Pero las ciudades son el hogar natural de los supermercados y los videoclubs, además de las charcuterías, las pastelerías, las tiendas de ultramarinos y los cines de arte y ensayo entre otras cosas; que coexisten en una contrastante variedad, lo corriente con lo extraño, lo grande con lo pequeño. En cualquier barrio popular y animado de las ciudades, lo pequeño supera en número a lo grande²⁶.

En defensa de las estanterías

Antes de enterrar las estanterías, destaquemos sus cualidades. Las estanterías del comercio minorista actual son la interfaz humana de una cadena de suministro altamente evolucionada creada para aprovechar al máximo el tiempo y el espacio. Con una altura de 2,10 metros, 1,20 metros de ancho y hasta 60 centímetros de profundidad, la estantería media de un supermercado tiene la capacidad de una camioneta.

Provisto de cientos de bienes envasados destinados a encajar perfectamente en las estanterías típicas, ese espacio de venta se ha convertido en el símbolo moderno de la abundancia. Hoy el supermercado medio contiene más de 30.000 artículos diferentes, todos perfectamente ordenados y mostrados en filas de estanterías para conseguir un máximo de ventas a un coste mínimo. Esto es un prodigio de almacenamiento eficiente y una máquina de venta bien calibrada.

La estantería refleja la última tecnología en la ciencia del comercio minorista. En el supermercado actual los productos se empaquetan y ordenan de acuerdo con los algoritmos de las existencias y los picos de las curvas de la demanda. La distribución del inventario óptimo se calcula cada día en las oficinas centrales de la cadena minorista y se ajusta en tiempo real, conforme a los datos de ventas.

Estos modelos de estanterías han sido creados para poner todo a nuestro alcance: satisfacer una demanda existente, estimular una nueva demanda y obtener la más alta venta posible del espacio más pequeño. Cada dimensión del espacio de venta del supermercado ha sido estudiada, discutida en grupo y observada por antropólogos mediante cámaras ocultas y etiquetas de identificación por radiofrecuencia. La estantería minorista es la primera línea de un sector que representa aproximadamente el 60 por ciento de la economía de Estados Unidos, y la industria dedicada a entender su funcionamiento está en consonancia.

Conocemos el valor preciso de la dimensión vertical en una fila de estanterías, desde el último estante hasta el primero. También conocemos el valor monetario exacto del estante principal situado a la altura del ojo humano en cada categoría de producto y tipo de tienda (por ejemplo, en los supermercados ese lugar mágico en el

medio de la estantería tiene cinco veces más poder de venta que el estante inferior). En consecuencia, las tiendas determinan exactamente qué «tarifa» deben cobrar a los fabricantes por colocar sus productos en este sitio destacado que promueve las ventas para el fabricante y los márgenes para el vendedor.

Mientras tanto, la dimensión horizontal sirve para optimizar la exposición de la marca. Ahora conocemos con exactitud la cantidad de productos que debe tener una estantería para que colocados uno junto a otro atraigan la atención del comprador, sin derrochar la escasa extensión frontal de los estantes. Gracias a los códigos de barras y a la integración del punto de venta con el programa informático de reposición de existencias, también sabemos cómo mantener en las estanterías la cantidad apropiada de productos, todo el tiempo.

En resumen, gracias a decenios de investigación de los mejores especialistas en supermercados, hemos aprendido cómo aprovechar al máximo cada centímetro cuadrado del espacio de venta. Cuando pienso hasta dónde se ha llegado con la explosión de abundancia y variedad, y el efecto de las cadenas globales de suministro en la reducción del precio, es difícil poner objeciones al sistema basado en estanterías. Es la verdadera encarnación del capitalismo evolucionado.

El alquiler por centímetro cuadrado

Sin embargo, la estantería es un derroche en muchos aspectos. Comencemos con lo más obvio. El alquiler mensual de un espacio de 0,60 x 1,20 metros es exorbitante. Es cierto, podemos apilar medio metro cuadrado de estanterías sobre una superficie una sexta parte menor, pero la regla empírica del comercio minorista dicta que por cada centímetro cuadrado de superficie usada para las estanterías necesitamos otros dos o tres centímetros cuadrados de pasillo y espacio común. De acuerdo con el tipo de tienda, el espacio de almacenamiento y administración puede añadir otro 25 por ciento a la superficie requerida. A comienzos de 2005, el espacio de una galería comercial minorista en los principales mercados de Estados Unidos se alquilaba por aproximadamente 450 dólares el metro cuadrado; esto significa un coste del espacio neto de cada metro cuadrado de estantería de 290 a 370 dólares mensuales.

A esto hay que sumar los otros gastos generales de la tienda minorista real: el personal de ventas, la depreciación del inventario, la electricidad y otros servicios, la ratería y otras «pérdidas», las devoluciones, el seguro y los costes de marketing. En conjunto, estos gastos generales pueden ser casi iguales a los costes del espacio, elevando los costes de alquiler del metro cuadrado un mínimo de 500 dólares al mes, que, con el margen habitual del 40 por ciento que aplica el comercio minorista, significa que el metro cuadrado de espacio en una galería comercial representa entre 1.100 y 1.600 dólares en ventas mensuales; y esto sólo para costear sus gastos.

Dado que cada espacio en esa estantería es de gran valor, sólo se puede permitir la exhibición de los productos más prometedores; aquellos con un margen de beneficio o una popularidad asegurados. Es una dura prueba, y la mayoría de los

productos no la pasan. Los supermercados prevén el lanzamiento de 15.000 nuevos productos cada año. De los pocos artículos que realmente llegan a la estantería, una proporción estimada entre 70 y 80 por ciento no sobrevive mucho tiempo allí, de acuerdo con la Consumers Union. Hoy el coste medio de mantener un DVD en un videoclub es de 22 dólares por año. Solamente las películas más populares se alquilan lo bastante a menudo para compensar ese gasto (he aquí una razón por la cual se llaman «superventas»).

Para colmo de males, los costes ocultos de vender productos en estanterías pueden ser aún más altos que los costes directos.

Estos son en su mayor parte los costes de los productos con una demanda latente no satisfecha, debido a las limitaciones físicas de las estanterías. La era de Google nos ha abierto los ojos a las virtudes rentables de ser fácil de encontrar. Escribimos lo que deseamos (con faltas de ortografía o no) y a menudo aparece lo que buscamos. Ahora recibimos recomendaciones útiles (lecciones aprendidas por los usuarios que nos precedieron) que nos muestran cosas que jamás habríamos considerado o encontrado por nuestra cuenta.

Pero nada de esto se puede observar en la tienda local de Safeway, donde los productos se agrupan en categorías básicas («productos envasados»), donde los comportamientos de otros compradores solamente los conoce la gerencia, y donde el único motor de búsqueda disponible es un empleado de almacén que trabaja por el salario mínimo. En realidad, esto no es culpa de Safeway ni de ningún otro minorista físico. Estos comerciantes simplemente están destinados a vivir en el mundo inflexible de las estanterías y pasillos, donde los productos deben responder a la inexorable física de los átomos, no de los bits.

Una de las desafortunadas leyes de la materia es que no puede trascender el tiempo ni el espacio. Obviamente, un bien físico sólo puede estar en un lugar en determinado momento. Por ejemplo, una lata de atún no puede estar al mismo tiempo en múltiples categorías, aun cuando los intereses y las pautas de búsqueda de cada comprador podrían sugerir muchas: «pescado», «alimento enlatado», «ingredientes para sándwiches», «bajo en grasa», «productos de menos de 2 dólares», «liquidación», «lo más vendido», «vuelta al colé», etc.

Una tienda física no se puede volver a configurar en un instante para servir los intereses particulares de cada cliente. Las botellas de vino no se pueden reordenar mágicamente para adecuarlas al resultado de una búsqueda. No se pueden mostrar en el siguiente estante para optimizar la probabilidad de que las personas que compran queso gouda y aceitunas negras también puedan seleccionar este pinot. Los átomos son así de testarudos.

Cuando ponemos un artículo en nuestro cesto de compra, la tienda no sabe nada sobre él hasta que llegamos a la caja, cuando es demasiado tarde para hacer algo más que darnos un cupón de descuento para las futuras compras. En alguna parte, los científicos sueñan con crear un carrito de la compra inteligente que detecte sus contenidos mediante tarjetas de identificación por radiofrecuencia y luego ofrezca recomendaciones al instante. Pero estos científicos todavía no pueden transportar la materia. En el mundo físico se mueven los compradores, no los productos.

El efecto Wal-Mart

Cuando era un holgazán de veintitantos, yo, como muchos de mis colegas de mi misma edad, trabajaba en una tienda de discos. Era una tienda muy grande en el barrio comercial del centro de Washington, que formaba parte de una cadena que ya no existe.

La tienda, que atendía principalmente a los abogados, administrativos y empleados jurídicos que trabajaban en el barrio, era bastante convencional. No obstante, todavía puedo recordar el pasillo de los discos importados, sobre todo los discos de la nueva ola británica (después de todo, estábamos a mediados de la década de 1980) que se extendía a lo largo de la tienda, cerca de la banqueta donde me sentaba para vigilar la puerta y responder a las preguntas. En la pared de atrás estaban los discos sencillos (los de más éxito eran Depeche Mode y Billy Idol), y la clásica tenía su propia habitación, con excelente acústica para los oyentes más refinados.

Todo esto me vino a la memoria no hace mucho mientras recorría los dos pasillos del departamento de música en una sucursal de Wal-Mart en Oakland (California). (¿Acaso «recorrer» es la palabra apropiada para los quince pasos de ida por un pasillo y los quince de vuelta por el otro?) Wal-Mart, que genera aproximadamente un quinto de todas las ventas de discos en Estados Unidos, es el más grande minorista de música del país: 138 millones de estadounidenses compran en Wal-Mart cada semana, lo cual representa, quizá, la fuerza cultural más unificadora en la nación.

Durante los últimos diez años, este tipo de grandes minoristas, que incluye tiendas como Best Buy, han cambiado la estructura de la industria de la música con sus inigualables economías de escala. Hoy, el número de las grandes tiendas independientes, como la empresa en la que trabajé, ha disminuido de forma notable; la clásica cabina de audición ahora es una especie en peligro de extinción. Y, obviamente, quedan pocos pasillos de música importada.

En lugar de las colecciones a menudo eclécticas de las tiendas especializadas, los hipermercados ofrecen sólo una selección relativamente pequeña de éxitos musicales. Aunque parezca irónico, estos hipermercados tan enormes tienen muy pocos temas en cada categoría, pero eso es lo que dicta la economía de los grandes minoristas. Sin embargo, sus precios son excelentes y cuentan con compradores ávidos. Con una gran eficiencia en la cadena de suministro y precios especiales por la compra en grandes cantidades, estos grandes minoristas son los líderes del actual comercio en tiendas físicas.

¡Bienvenidos a la corta Cabeza!

¿Es tan corta? En promedio, Wal-Mart posee unos 4.500 álbumes en CD (comparativamente, las listas de Amazon reúnen casi 800.000 temas). De forma más

específica, consideremos el departamento de música de Wal-Mart que visité en Oakland. He aquí el número de discos que encontré en cada una de las categorías de la tienda:

Rock/pop/R&B	1.800
Latina	1.500
Música cristiana/gospel	360
<i>Country</i>	225
Clásica/ <i>Easy Listennig</i>	225

Una vez más, sólo había dos pasillos principales. Uno para la música *rock/pop/R&B* y otro para la música latina. Las otras categorías disponían, cada una, de estanterías de 1,20 por 1,50 metros. Y los géneros *jazz*, música clásica, músicas del mundo y *new age* estaban todos juntos en *una* estantería.

De los 30.000 nuevos álbumes lanzados cada año, Wal-Mart sólo ofrece 750, de acuerdo con David Gottlieb, un ex ejecutivo de una discográfica²⁷. Esto representa solamente el 2,5 por ciento de las novedades lanzadas cada año; y esos 4.500 álbumes en el inventario total representan menos del 0,5 por ciento de toda la música disponible. Categorías enteras, desde la música *dance* hasta los audiolibros, están ausentes, o incluidas en categorías muy amplias como *rock/pop/R&B*. Por ejemplo, no hay ejemplares de *Exile on Main Street* de los Rolling Stones o *Nevermind* de Nirvana.

Así están las cosas. Escasez, obstáculos, problemas de distribución y la tiranía del espacio de exhibición, todo dentro de una *gran* tienda. Una vez más, esta paradoja de la abundancia parece una ironía: cuando entramos en una tienda Wal-Mart, nos sentimos abrumados por la abundancia y las opciones. Pero si miramos más detenidamente, descubrimos la extraordinaria pobreza de esta cornucopia. Las estanterías de Wal-Mart son un enorme escaparate de 1.600 metros de longitud y 60 centímetros de profundidad.

A primera vista, eso puede parecer todo, pero en un mundo que tiene 1.600 metros de longitud y 1.600 metros de profundidad, una apariencia de variedad no es suficiente.

La biblioteca de los libros mal clasificados

Uno de los problemas más graves con los productos físicos es que nos obligan a hacer clasificaciones estáticas y muy simplistas, como vimos en Wal-Mart. Esto significa que una cazadora puede estar en la sección «Americanas» o «Deportes», pero no en la sección «Vaqueros» o «Nailon». Por lo general, esto no representa un gran problema, ya que casi todas estas categorías son insignificantes para la mayoría de la gente (las economías del comercio minorista deben ignorar a los pocos

compradores para los que esas categorías serían perfectas).

Como gerente de una tienda, uno tiene que prever dónde la mayoría de la gente espera encontrar una cazadora. De modo que, después de construir su tienda en torno a una clasificación preconcebida, sólo tiene que esperar que su distribución coincida con el punto de vista de la mayoría de la gente. Pero ¿qué pasa con los clientes que no piensan de esa manera? Uno espera que pidan ayuda.

Sin embargo, con la evolución del comercio minorista *online*, ha llegado a ser evidente que poder recategorizar y reordenar los productos al instante revela su verdadero valor. Para empezar, las tiendas *online* pueden hacer listas de productos y categorizarlos en cuantas secciones elijan. Esto atrae la atención de los compradores potenciales que no habrían encontrado el producto en la categoría de partida, y también estimula la demanda en las personas que ni siquiera estaban buscando el producto, pero fueron inducidas a comprar mediante una ingeniosa colocación.

La eficiencia y éxito del comercio minorista *online* han puesto en evidencia el coste de la inflexibilidad y la excesiva simplificación de las clasificaciones de las tiendas minoristas tradicionales. Tener altos precios o una selección limitada no es tan grave como ser incapaz de ayudar a la gente a encontrar lo que desea.

En el mundo de las ciencias de la información, la cuestión crucial de dónde poner las cosas se conoce como «problema ontológico». Ontología es un término que significa diferentes cosas en cada disciplina, pero para los bibliotecarios y los informáticos (y para los gerentes de tiendas, aunque no lo sepan) concierne a las maneras de organizar las cosas. El sistema de clasificación decimal de Dewey es un método para organizar los libros; la *Encyclopedia Britannica* es un medio para organizar la información; la tabla periódica de los elementos es un método para organizar la materia.

Todos estos métodos son eficaces. Sin embargo, como ha demostrado la era de Google, hemos comprendido en poco tiempo que estas metodologías para organizar el mundo son realmente limitadas.

Comencemos con el sistema de clasificación decimal de Dewey, que divide el mundo del conocimiento en diez grandes categorías:

- 000 Ordenadores, información y referencias generales.
- 100 Filosofía y psicología.
- 200 Religión.
- 300 Ciencias sociales.
- 400 Lenguaje.
- 500 Ciencias y matemáticas.
- 600 Tecnología.
- 700 Arte y recreación.
- 800 Literatura.
- 900 Geografía e historia.

Hasta aquí parece razonable. Ahora pasemos al siguiente nivel de organización. El segundo dígito. Veámoslo en la categoría 200, Religión:

- 200 Religión.
- 210 Filosofía y teoría de la religión.
- 220 Biblia.
- 230 Teología cristiana.
- 240 Moral cristiana y teología de la devoción.
- 250 Ordenes cristianas e iglesias locales.
- 260 Teología social y eclesiástica.
- 270 Historia del cristianismo y de las sectas cristianas.
- 280 Denominaciones cristianas.
- 290 Religión comparada y otras religiones.

¿Se ve el problema? El islamismo, el judaísmo, el hinduismo, el taoísmo y todas las otras religiones del mundo, que representan la mayor parte de la población global, se han agrupado en un subconjunto de «otras religiones». Esta taxonomía dice más acerca de la cultura del siglo XIX en Estados Unidos, donde se desarrolló el sistema (y quizás acerca del propio autor, Melvil Dewey), que sobre el mundo de la fe.

Lo cierto es que el sistema de clasificación decimal de Dewey en realidad no tiene nada que ver con el mundo del conocimiento, sino con el mundo de los *libros*. Clay Shirky, un destacado pensador que ha estudiado los efectos económicos y sociales de las tecnologías de Internet, explica:

Todo el esfuerzo se ha concentrado en optimizar el número de libros en el estante. La estructura de este esquema aparentemente se basa en los conceptos. Se ha organizado en categorías no superpuestas que llegan a ser más detalladas a medida que bajan los niveles; se supone que determinado concepto encaja en una categoría y en ninguna otra. Pero de cuando en cuando el esqueleto se asoma, y ese esqueleto, la estructura de soporte en torno a la cual se ha construido el sistema, está pensado para reducir al mínimo el tiempo de búsqueda en los estantes.

Desde luego, hemos progresado mucho desde el siglo XIX. Las bibliotecas desarrollaron catálogos mediante tarjetas que clasifican los libros en múltiples categorías: autores, títulos, palabras clave, temas alternativos. Finalmente, llegaron los catálogos digitales y la búsqueda de palabras clave que, al menos, permitieron encontrar los libros. A pesar de todo, los libros físicos todavía están amontonados en los estantes de acuerdo con el sistema de clasificación decimal de Dewey. Esto significa que si bien ahora podemos localizar el libro que deseamos (aunque no compartamos el punto de vista Victoriano de Melvil Dewey), quizá no nos parezcan tan interesantes los libros que lo rodean.

Aun con el catálogo de tarjetas, los libros siguen siendo vulnerables a las leyes de la física. Consideremos lo que sucede cuando se pone un libro en el lugar indebido, huérfano en una categoría extraña. Es como si se hubiera evaporado. A menos que alguien lo descubra y lo vuelva a poner en su lugar correspondiente, ese libro se habrá perdido para el mundo (aunque todavía exista en *alguna parte*). Por eso, no sorprende que la semántica de las estanterías sea a menudo tan negativa. «Fecha de

caducidad» [*shelf live*, lit., «vida en la estantería»] se refiere a la mortalidad de los productos perecederos, ya sea en sentido literal (por ejemplo, los plátanos cuando empiezan a oscurecerse) o en sentido figurado (como disfraces para el carnaval ofrecidos en septiembre). En el mundo del cine y la televisión, «archivado» [*shelved*, lit., «puesto en un estante»] significa cancelado o postergado. Los estantes son lugares adonde las cosas van a morir.

Por otro lado, pensemos en un mundo de organizaciones ad hoc, dedicadas a cualquier cosa que parezca razonable y conveniente en ese momento. Obviamente, se parece más a un montón de cosas sobre una mesa que a una hilera de artículos colocados en riguroso orden en los estantes. Quizá parezca desordenado, pero sólo porque es un tipo diferente de organización: espontánea, contextual y fácilmente reorganizable en un contexto diferente. Esta imagen es semejante a la de la web, vista a través de las lentes de Google: un mundo de variedad infinita sin un orden predeterminado; un mundo de estructura dinámica, configurado de diferente manera para cada observador.

Recientemente, visité la biblioteca pública de Seattle, diseñada por el famoso arquitecto Rem Koolhaas como una biblioteca modelo para el siglo XXI. Koolhaas afrontó el reto de conseguir que las estanterías de libros encajaran en la cultura de los motores de búsqueda. Después de comprender que el equilibrio relativo entre los ordenadores y los libros estaba cambiando y que, probablemente, continuaría cambiando, Koolhaas no hizo demasiadas conjeturas sobre cómo se deberían organizar los libros. Dispuso las estanterías en una espiral que se expandiría o se contraería de acuerdo con lo que dictara la demanda.

No obstante, aun con este sistema convenientemente flexible, el arquitecto necesitaba organizar los libros con cierto orden. Dado que el cambio en la clasificación de las bibliotecas requiere un siglo o dos, el método que aplicó era nuestro conocido sistema de clasificación decimal de Dewey. Pero en la biblioteca pública de Seattle los números están marcados en el suelo sobre cintas de goma que se deslizan por ranuras en el hormigón. A medida que las estanterías cambian con las diferentes prioridades de información, la cinta de goma también cambia. Y si algún día el sistema de Dewey deja de emplearse, estas cintas de goma pueden tener otra función y proporcionar un lugar apropiado para limpiar las suelas de nuestros zapatos. En una biblioteca que apuesta por el futuro no se da nada por sentado acerca del panorama futuro de la información.

La compra en la diversidad de los pasillos

El principio aplicado en las bibliotecas es doblemente válido para las tiendas minoristas. Al menos, en las bibliotecas hay un esquema de categorización estandarizado: hay un catálogo de tarjetas para iniciar la búsqueda, y los bibliotecarios suelen conocer el fondo. Sin embargo, somos afortunados si encontramos rápidamente lo que buscamos en un supermercado desconocido. Las consecuencias de las clasificaciones ad hoc y de la disposición caprichosa de los

productos en las estanterías son clientes frustrados, artículos no vendidos, y una compra concentrada en las marcas y productos más conocidos, simplemente porque son los más fáciles de encontrar. Lo mismo ocurre con otros tipos de comercios, desde los ordenadores hasta la ropa.

Por ejemplo, días atrás fui a mi tienda local Blockbuster a buscar una película japonesa de dibujos animados, *Akira*. No sabía en qué sección mirar: ¿Ciencia ficción? ¿Cine extranjero? ¿Películas de acción? Finalmente, daba igual, no tenían la película. La ventaja de una gratificación inmediata en las tiendas físicas no cuenta para nada si uno no puede encontrar lo que desea.

En cambio en Amazon sólo tuve que escribir «akira» en la barra de búsqueda (y aquí hay que destacar que no es necesario escribir correctamente la palabra ni poner mayúsculas). La película apareció de inmediato, como otras dos versiones sobre el mismo tema (así como copias nuevas y usadas de las tres películas). Si hubiera buscado por categoría, cualquiera de las mencionadas habría servido; la película aparecía en todas ellas. El filme se ofrecía en un tentador paquete con *Ghost in the Shell*, otra virtud del marketing y el posicionamiento dinámicos. Asimismo, Amazon recomendaba otras dos películas que podrían ser de mi gusto: *La princesa Mononoke* y *Ghost in the Shell 2*. Desde luego, ambas películas estaban disponibles y eran más baratas que en Blockbuster. La experiencia que tuve con estas dos tiendas no podría haber sido más diferente.

En cierto sentido, la comparación entre un minorista *online* y una tienda real es similar a la que existe entre Google y una biblioteca. Debido a las limitaciones de las estanterías físicas, las tiendas del mundo real se ven obligadas a crear categorías para todos los artículos. Tiemblo al pensar en lo que va a suceder cuando el sistema de clasificación decimal de Dewey clasifique el libro que tiene en sus manos: ¿Tecnología? ¿Economía? ¿Empresa? ¿Cultura? Ninguna de ellas parece apropiada. Desafortunadamente, no hay ninguna categoría para «todo lo anterior».

Sin embargo, Google no lo incluiría en ninguna categoría. El lugar natural del libro en el mundo surgirá espontáneamente después del hecho, estimado de acuerdo con los enlaces entrantes. Mi editor podría calificarlo como un «libro de empresa», pero si el mundo decide que es un libro de «economía popular» y lo relaciona con ese contexto, entonces es y será realmente eso, junto con cualquier otra descripción que alguien pueda considerar pertinente. En el mundo de Google, el significado y la ontología dependen del color del cristal con que se miran. Cada persona puede ver la misma cosa de diferente manera. Por eso, los algoritmos de Google miden simplemente el conocimiento colectivo y calculan los resultados más apropiados para las palabras clave que escribe un usuario.

Por su parte, Amazon empezará por asignarle a este libro cinco o seis categorías. Entonces los clientes emitirán su opinión y le pondrán una «etiqueta», lo cual significa que escribirán las palabras que elijan para crear sus propias categorías: «Internet», «Editor de blogs», «Para leer más adelante», «Pareto», «Un buen regalo», etc. Otros podrán ver qué etiquetas se le han asignado, lo cual es otro elemento útil del contexto que ayudará a encontrar un lugar en el mundo para este libro. Este proceso de crear etiquetas se conoce como *folksonomies*,

categorizaciones efectuadas después del hecho, que se basan en lo que la gente considera significativo acerca de algo. Curiosamente, Amazon da tanta importancia a estas etiquetas que aparecen *antes* de su propia lista de categorías preestablecidas.

Pero éste sólo es el comienzo del proceso multidimensional de disposición de las cosas en la librería infinita. El programa informático de Amazon analiza cada palabra del texto de este libro y determina una lista de «expresiones estadísticamente improbables», que son combinaciones de palabras que no aparecen en muchos otros libros (y tal vez en ninguno). En cierto sentido, estas palabras crean una huella dactilar única de mi libro, pero también indican todas las áreas temáticas e ideas originales, lo que puede resultar útil en sí. El mismo programa elabora también una lista de las palabras en mayúsculas, que ayudará a definir las bases actuales de mi libro. Además, Amazon utiliza sus filtros y herramientas de recomendación habituales para encontrar libros que otros clientes hayan examinado o comprado junto con el mío, lo cual ayudará a definirlo en relación con otros parecidos.

La tiranía de la geografía

Los estantes tienen otra desventaja. Están limitados por la geografía. Sus contenidos sólo son accesibles para las personas que se encuentran en el mismo lugar que ellos. Desde luego, ésta también es su virtud: las tiendas vecinas son cómodas y ofrecen la gratificación inmediata de volver a casa con la compra. Después de todo, aunque pasemos mucho tiempo conectados, vivimos en el mundo físico.

La principal limitación del comercio minorista real es la necesidad de encontrar consumidores locales. Ya sean películas, CD o cualquier otro producto, estos minoristas tendrán solamente los contenidos que les permitan ganarse el sustento: productos que atraen poderosamente la atención (y el dinero) de la limitada población local.

En Estados Unidos, el 20 por ciento de la población vive a más de 13 kilómetros de la librería más cercana, y el 8 por ciento reside a más de 30 kilómetros²⁸. Las distancias con las tiendas de música, los cines y los videoclubes no son muy diferentes. Aun cuando todos quieran comprar sus productos de este modo, muchos no podrán hacerlo.

Hay que tener en cuenta que, en la tiranía del espacio físico, una clientela demasiado dispersa es lo mismo que ninguna clientela. Por lo tanto, la demanda local debe tener suficiente concentración para compensar los altos costes de la distribución física. En otras palabras, cuando la demanda local es insuficiente, no tiene sentido abrir una tienda.

Esto es válido para los bienes de cualquier tipo. Por eso, las tiendas de esquís no suelen encontrarse en los climas cálidos, y las tiendas de submarinismo no suelen instalarse en las áreas alejadas de las costas (a pesar del hecho de que muchas personas viajan desde estos lugares para esquiar o bucear). Quizás exista una

demanda local de esos bienes pero, una vez más, el problema para cualquier propietario de tienda es que esa demanda sea *suficiente*. La demanda se puede calcular de este modo:

$$\begin{aligned} & \text{Ventas} = \\ & \text{porcentaje de la población que podría comprar} \\ & \text{menos} \\ & \text{porcentaje de la población que vive a más de 15 kilómetros de la tienda} \\ & \text{menos} \\ & \text{porcentaje de la población que nunca acude a la tienda} \\ & \text{menos} \\ & \text{porcentaje de la población que no ve el artículo en el estante, etc.} \end{aligned}$$

Pero no tiene por qué ser siempre así. En cierto sentido, podemos pensar que hay una larga cola de clientes, exactamente como la de productos. Supongamos que el eje horizontal de la curva de la demanda son los pueblos y el eje vertical es el número de clientes potenciales para un producto en cada uno de esos pueblos. Un minorista tradicional se concentraría en la Cabeza, la parte superior de la curva, donde los clientes están más concentrados. Pero ya hemos visto que la mayoría de los clientes están en la larga cola, distribuidos en muchos pueblos. Éste es el secreto inconfesable del minorista tradicional. A las tiendas no les interesan estas operaciones simplemente porque sus economías no les permiten abordarlas.

En pocas palabras, ésta es una gran oportunidad para los minoristas *online*. Dado que ellos son capaces de llegar a todos esos pueblos de baja densidad de forma tan eficiente como a los de alta densidad, pueden aprovechar la demanda distribuida de la larga cola. Esto fue exactamente lo que hizo el catálogo de Sears, Roebuck & Co. hace un siglo: aprovechar la demanda de variedad dispersa en el corazón de Estados Unidos. Hoy podemos hacerlo con más rapidez, menos coste e incluso con mayor variedad.

El aire escaso

La introducción de la radio y la televisión produjo exactamente ese tipo de efecto igualitario. Para el mercado masivo, las economías de la radiodifusión son difíciles de igualar: permiten llegar a millones de personas de un modo tan económico como a una sola. Aunque los costes de transmisión y licencia son fijos, los ingresos de la publicidad son variables. Cuanto mayor sea su audiencia, más dinero ganará. En la corta cola de los éxitos comerciales es tan simple como eso.

Con la introducción de la televisión, a mediados del siglo XX, repentinamente se encontró el modo de transmitir un programa y un noticiario a todos los hogares, cada noche. En comparación con el teatro o el cine, la radio y la televisión fueron una fuerza increíblemente democratizadora que extendió la audiencia en la larga cola de la demanda mucho más que cualquier otro medio hasta entonces.

Sin embargo, las tecnologías de la transmisión tienen sus propias limitaciones físicas: las ondas hertzianas sólo pueden transmitir las frecuencias de un número limitado de emisoras de radio, y los cables coaxiales sólo las de un número limitado de canales de televisión. Y, obviamente, en un día sólo hay 24 horas que se pueden programar.

Si soy un ejecutivo de la televisión o la radio, estas limitaciones tienen para mí un efecto muy real. Cada espacio en el dial, cada canal de cable tiene un coste. A veces es el coste de las licencias de emisión y los honorarios de la transmisión por cable; otras veces son las expectativas de un anunciante. En uno u otro caso, sólo hay una manera de obtener un beneficio (o al menos no ganar ni perder): conseguir una audiencia suficientemente grande para sacar el máximo beneficio de ese valioso espacio de transmisión.

La solución tradicional es concentrarse en los productos de éxito. Además de usar con eficiencia los escasos recursos de la distribución y concentrar las audiencias, los éxitos populares se benefician de los efectos del sistema de redes en el marketing, conocidos también como el boca a boca. Una vez que la publicidad les proporciona cierto nivel de popularidad, el boca a boca puede entrar en acción y promoverlos a los siguientes niveles, hasta llegar a la categoría de un gran éxito de ventas si realmente tienen repercusión.

Pero ¿cómo se consigue un éxito de ventas? Hay dos opciones básicas: 1) buscar por todas partes un talento excepcional, impredecible, o 2) usar la fórmula del mínimo común denominador y fabricar un producto óptimo para la venta. Ya pueden imaginarse cuál es la más común.

El resultado es una cultura del ocio y los medios orientada al éxito comercial; una cultura que ha llegado a definir la segunda mitad del siglo XX.

Esta cultura se caracteriza por:

- La búsqueda desesperada de un producto que se adapte a todos los gustos.
- El intento de prever la demanda.
- La eliminación de los «fracasos» del mercado.
- La limitación de las opciones.

Umair Haque, un autor especializado en los aspectos económicos de los medios digitales, lo describe como la «atención del consumidor». Un programa trivial de televisión diseñado para un público amplio puede tener muchos espectadores (que también verán los anuncios comerciales intercalados). Pero tendrá más audiencia si a esa hora no dan nada más, lo cual ha ocurrido durante casi toda la historia de la televisión. Lo mismo vale para las películas y la radio:

El principio general de los últimos cien años en la industria del ocio fue que el contenido y la distribución eran escasos, y la atención del consumidor era abundante. No todos podían filmar una película, transmitir un programa o poseer una imprenta. Aquellos que podían hacerlo, tenían el control de los medios de producción. Este era un mercado de los vendedores, y ellos podían permitirse derrochar la atención.

Hay una estadística reveladora sobre la densidad de los anuncios en la televisión. Después de la desregulación en Estados Unidos a mediados de los años 1980, el tiempo de los anuncios por hora en las cadenas de televisión aumentó de 6 minutos y 48 segundos en 1982 a 12 minutos y 4 segundos en 2001 (un incremento de aproximadamente un 50 por ciento). ¿Por qué? Porque el público miraba cada vez más televisión, aun cuando el espacio de los anuncios iba en aumento. Si los televidentes seguían prestando atención a los programas, a pesar de tener cada vez menos contenidos, ¿por qué no aprovecharse? Como observa Haque, para las cadenas, el mayor tiempo de publicidad fue un coste que asumió la audiencia. Era natural que los anuncios fueran en aumento.

Los peligros del «exitismo»

No podemos dejar de lado, de la noche a la mañana, las enseñanzas del siglo pasado sobre la escasez en la distribución. Pero estamos empezando a hacerlo, comenzando con la primera generación que creció con la web.

En 2001, la primera hornada de «niños digitales» llegó a la mayoría de edad. Estos chicos, que empezaron a usar Internet a los 12 años de edad en 1995, cumplieron los 18 años (el principio de la categoría demográfica más codiciada por los anunciantes, que va de los 18 años a los 34). Los varones de esta generación miraban menos televisión. Si se les daba la opción entre la infinita variedad y fácil evasión de la web y las cadenas de televisión, preferían la primera. Las cifras de los televidentes de 18 a 34 años empezaron a caer por primera vez en medio siglo.

Si bien el cambio todavía es relativamente pequeño, es real: la audiencia está emigrando de la televisión a Internet, donde impera la economía de nicho. Debido a las mayores opciones, estos usuarios también están dirigiendo su atención a lo que más valoran, y *no* son los medios convencionales llenos de anuncios comerciales. De acuerdo con las palabras de Haque, están empezando a recuperar su atención, o al menos a darle mucho más valor.

Las enseñanzas para la industria del ocio deberían ser claras: hay que dar a la gente lo que desea. Si desea contenidos de nicho, entonces démosle esos contenidos. Estamos reconsiderando el alto precio que pagamos por las estrellas y los éxitos comerciales, y hemos empezado a comprender que la naturaleza de los bienes, los participantes y sus incentivos en este nuevo mercado también es diferente.

Ver las cosas en términos absolutos y extremos es propio de la naturaleza humana: blanco o negro, éxito o fracaso. Pero el mundo es complejo, gradual y estadístico. Hemos olvidado que la mayoría de los productos no son éxitos comerciales, porque casi todos los productos que vemos en los estantes se venden en grandes cantidades, al menos comparados con aquellos que ni siquiera llegan a las tiendas. Pero una gran parte de los bienes, desde la música hasta la ropa es, en el mejor de los casos, sólo modestamente popular. La mayoría de los bienes no pasan la prueba del éxito, pero de algún modo siguen existiendo. ¿Por qué? Porque las economías de los éxitos

comerciales no son las únicas que funcionan. Los éxitos de taquilla y los *best sellers* son la excepción, no la regla, Pero vemos toda la industria a través de su lente deformante.

Por ejemplo, la economía de Hollywood no es la misma de los vídeos de la web, y las expectativas financieras de Madonna no son las mismas de «Clap Your Hands Say Yeah». Pero cuando el Congreso de Estados Unidos extiende el plazo de los derechos de autor por otra década, a petición del *lobby* de Disney, está favoreciendo solamente a los que están en la cima de la curva. Lo que es bueno para Disney no lo es necesariamente para Estados Unidos. Lo mismo ocurre con la legislación que restringe el uso de las tecnologías para la copia de archivos digitales o la transmisión de vídeos. El inconveniente es que la larga cola no tiene *lobby*, de modo que sólo se oyen las reclamaciones de los fabricantes de productos de alta demanda.

Éstas son algunas de las trampas mentales en las que caemos por pensar en el marco de la escasez:

- Todos quieren ser estrellas.
- Todos están en esto por el dinero.
- Si no es un éxito comercial, es un fracaso.
- El único éxito es el éxito masivo.
- «Descarga directa de vídeo» = malo.
- «Autopublicado» = malo.
- «Independiente» = «no pudieron conseguir un contrato».
- Aficionado = chapucero.
- Baja venta = baja calidad.
- Si fuera bueno, sería popular.

Y finalmente, muchos aducen que «demasiadas opciones» son abrumadoras, una creencia tan común e infundada que merece su propio capítulo.

10 - El paraíso de las opciones

Estamos entrando en una era de opciones sin precedentes. Y eso es algo positivo

En 1978, *Saturday Night Live* presentó un *sketch* humorístico sobre Scotch Boutique, una tienda en una galería comercial de moda, que sólo vende cintas de múltiples variedades. Sus propietarios no entienden la ausencia de clientes ya que ofrecen tantos tipos de cintas que prácticamente deberían atraer a casi todos. Pero no hay clientela. La broma estaba en la estupidez de los propietarios de la tienda obsesionados con las cintas. ¿Podría haber algo más absurdo que una tienda de cintas adhesivas?

Pero en 2004 se abrió en Manhattan una tienda llamada Rice to Riche. Vende arroz con leche con más de veinte sabores, y nada más. Según se dice, ha prosperado y se está convirtiendo en una empresa de venta por correo. Mientras tanto, la tienda White Store en Londres vende únicamente muebles blancos para el hogar. En Estados Unidos, una cadena de tiendas similares, llamada White House, ha tenido tanto éxito que se le ha unido Black House. La broma de ayer es la realidad de hoy.

Estamos en medio de la mayor explosión de variedad en la historia de la humanidad. Podemos verla a nuestro alrededor, pero a veces algunas cifras nos pueden dar una mejor idea de esa abundancia. Hay exactamente 19.000 variedades de café Starbucks, de acuerdo con la firma publicitaria OMD. Sólo en 2003, se introdujeron 26.893 nuevos comestibles y productos para el hogar, incluyendo 115 desodorantes, 187 cereales para el desayuno y 303 perfumes de mujer, de acuerdo con la base de datos Global New Products de Mintel International.

Hace años, en la década de 1970, el sedán Impala de Chevrolet representaba más de 1 millón de los 8 millones de coches vendidos cada año, casi el 13 por ciento de un mercado que sólo tenía 40 modelos diferentes de automóviles. Hoy, en un mercado del automóvil casi diez veces más grande, hay más de 250 modelos disponibles (más de 1.000 si se toman en cuenta todas las variantes). Menos de 10 de esos modelos venden más de 400.000 unidades, o sea un 1,5 por ciento del mercado.

¿Por qué se ha producido esta explosión de variedad? Esto se debe, por un lado, a la globalización y las cadenas de suministro hipereficientes que trajo consigo. Ahora, los comerciantes de una nación pueden proveerse de una amplia gama global de productos. De hecho, la National Bureau of Economic Research estima que la variedad de bienes importados en Estados Unidos ha crecido más de tres veces entre 1972 y 2001.

Y, por otro lado, se debe a la demografía. Como observó recientemente *Business Week*:

En los años 1950 y 1960 la nación era mucho más uniforme, no sólo desde

el punto de vista étnico —la afluencia de hispanos todavía no había empezado—, sino también desde la perspectiva de la aspiración. El ideal dominante no era simplemente luchar por tener tanto o más que el vecino, sino ser como el vecino: tener el mismo modelo de coche o lavavajillas o cortacésped. A medida que los niveles de riqueza aumentaron marcadamente en las décadas de 1970 y 1980, se redefinió la posición social y económica. Cambiamos nuestra aspiración de «quiero ser normal» por «quiero ser especial». Mientras las compañías competían por satisfacer este deseo, empezaron a convertir la producción en serie en una personalización en serie.

Y por último está la larga cola donde iTunes ofrece una selección 40 veces más grande que la de Wal-Mart. Netflix posee un inventario de DVD 18 veces más grande que el de Blockbuster, y sería aún mayor si se editaran más DVD. Amazon tiene casi 40 veces más libros que las librerías Borders. Algo parecido ocurre con eBay en comparación con unos grandes almacenes; aquí es imposible calcular los múltiplos, pero, sin duda, son del orden de millares.

¿Hay demasiadas opciones?

La abrumadora realidad de nuestra era digital es que todo puede ser accesible. Los minoristas *online* ofrecen una variedad a una escala inimaginable hasta hace una década: millones de productos en todas las variantes y combinaciones posibles. Pero ¿alguien necesita tantas opciones? ¿Acaso podemos manejarlas?

Ésta es una pregunta que nos planteamos cada vez más en estos días, a medida que la cornucopia digital se expande. El punto de vista convencional es que una mayor variedad es mejor, porque reconoce que las personas son diferentes y les permite encontrar lo que es apropiado para ellas. Pero en *Por qué más es menos*, un influyente libro publicado en 2004, Barry Schwartz aduce que esa abundancia de opciones no sólo es desconcertante sino excesivamente abrumadora.

Schwartz cita un famoso estudio de la conducta del consumidor en un supermercado. Los detalles del artículo «Why Choice is Demotivating»²⁹ son los siguientes.

Los investigadores de las universidades de Columbia y Stanford instalaron una mesa en una tienda de comestibles, invitaron a los clientes a probar una variedad de mermeladas y les entregaron un cupón de un dólar para que lo presentaran con la compra de cualquier tarro de mermelada. Durante la mitad del tiempo la mesa ofrecía 6 sabores, y durante la otra mitad 24. Los investigadores trataron de no incluir los sabores más comunes, como fresa (para que los consumidores no eligieran lo usual), y también evitaron las mermeladas extrañas como la de limón.

Los resultados fueron claros: el 30 por ciento de los clientes que probaron la selección pequeña fueron a comprar un tarro, pero sólo el 3 por ciento de los que probaron la selección más amplia compraron. Aunque la selección más amplia atrajo a más consumidores —60 por ciento, mientras que la más pequeña sólo atrajo al 40

por ciento—, ellos no compraron. Cuantas más eran las opciones que ofrecían los investigadores, menos compraban los consumidores, y menos satisfechos estaban con la compra que hacían.

Los clientes parecían estar confundidos, incluso agobiados por la abundancia: ¿por qué tenían que llegar a ser expertos en mermeladas para escoger con seguridad? Las opciones adicionales los obligaban a salir del mundo conocido de las mermeladas de fresa, arándano y frambuesa, para entrar en el territorio exótico del ruibarbo y las moras. La indecisión y el arrepentimiento del comprador empezaron a oscurecer el cuadro. De pronto, resultaba demasiado problemático.

Schwartz describe la conclusión de esta manera:

A medida que aumentaba el número de sabores, empezaban a aparecer los aspectos negativos de tener una multitud de opciones. Y cuando el número de opciones crecía aún más, esos aspectos se amplificaban hasta llegar a ser abrumadores. A estas alturas, la opción ya no es liberadora sino debilitadora, e incluso, podría decirse, opresiva.

Como un antídoto a este veneno de nuestra era moderna, Schwartz sugiere que los consumidores opten por el «resultado satisfactorio», en la jerga de la sociología, en lugar de «maximizar». En otras palabras, serán más felices si sólo se conforman con lo que tienen delante de sus ojos, en lugar de perseguir algo más que podría ser aún mejor. (Un bromista comentó en una reseña de Amazon sobre *Por qué menos es más*, que encontró 20 libros sobre el mismo tema y no pudo decidirse, de modo que no compró ninguno.)

Yo soy escéptico. La alternativa a permitir a la gente elegir es decidir por ella. Las enseñanzas de un siglo de comercio minorista (junto con la historia de los grandes almacenes de la Unión Soviética) indican que esto no es lo que desea la mayoría de los consumidores.

Desde luego, la gran variedad no siempre es un beneficio absoluto. Muy a menudo, esto nos obliga a preguntarnos: «¿Qué deseo entonces?» Y plantearse cosas es algo que a algunos no les gusta hacer. Pero la solución no es limitar las opciones, sino ordenarlas para que no resulten abrumadoras. Como observa el propio Schwartz: «Un residente en un pequeño pueblo que visita Manhattan se siente abrumado por todo lo que ocurre. Pero un neoyorquino completamente adaptado a los hiperestímulos de la ciudad no es consciente de eso».

Mis sospechas acerca de la investigación sobre las mermeladas citada por Schwartz surgieron cuando visité la sección de mermeladas de mi supermercado local. La selección abarcaba más de seis metros. Empezaba con las usuales mermeladas de fresa y frambuesa, y luego seguía con las otras variedades. He aquí una muestra: cidra, tomate a la canela, pera a la canela, higo con pera, jalea de pimiento, melocotón-albaricoque, ciruela roja, fresa-ruibarbo, guindas, higos, frutas mixtas, mora, granada, piña, piña-papaya, fresa de Guam, grosella negra, chiles jalapeños (en las variedades verde y roja), ruibarbo, rosas, manzana a la menta... y otras más que incluyen las variantes dietéticas de todas las mermeladas citadas.

No había 6 ni 24 variedades; eran más de 300. En conjunto, la tienda tenía 42

marcas con un promedio de 8 tipos de mermelada por marca. Hablé con el gerente. En los cinco años transcurridos desde que se había hecho el estudio original de las mermeladas, el supermercado había duplicado, aproximadamente, las variedades que ofrecía. «Hay muchas más mermeladas disponibles —me dijo el gerente—. Y la gente quiere probar las más exóticas.»

La variedad no es suficiente

Esto era desconcertante. O bien hubo algún error en el estudio original, o bien los propietarios del supermercado no eran muy conscientes de lo que deseaban realmente los consumidores. Me comuniqué por correo electrónico con los autores del estudio original para preguntarles si habían considerado por qué las personas que deberían saber más acerca de las preferencias del consumidor en un supermercado habían ignorado sus conclusiones.

Como es de suponer, tenían una respuesta que estaban por publicar en un nuevo estudio. En su artículo «Knowing What You Like versus Discovering What You Want» [Saber lo que uno desea/descubrir lo que uno necesita], la catedrática de Columbia Sheena Iyengar y sus colegas concluyeron:

A pesar de los inconvenientes asociados con el exceso de opciones, los consumidores las quieren, y necesitan una gran cantidad de ellas. Pero los beneficios que trae la variedad no derivan de las opciones en sí mismas sino del proceso de elección. Al permitir a los consumidores que se vean a sí mismos como agentes volitivos que han construido con éxito sus preferencias y han decidido optar por un producto durante la tarea de selección, se reafirma la importancia de la elección. Examinemos este consejo del artículo «I'm ProChoice» recientemente publicado por *Forbes*. «Ofrezca a los clientes abundantes opciones, pero ayúdelos también a buscar». Ahora sabemos cómo ayudarlos.

La solución, descubrieron, es ordenar las opciones de una manera que realmente ayude a los consumidores. Consideremos a un minorista virtual para ver cómo podría ser esa ayuda.

Como es de suponer, Amazon también vende mermeladas. No 6 ni 24 tipos de mermeladas, sino más de 1.200, gracias a Marketplace sus asociaciones con un ejército de pequeños comerciantes de especialidades gastronómicas. Sin embargo, hay una gran diferencia entre la presentación de una variedad en el mundo físico y en el ámbito virtual.

En una tienda real, los productos se encuentran en el estante donde han sido colocados. Si un consumidor no sabe lo que desea, la única orientación posible es la información de marketing impresa sobre el envase y la suposición de que el producto ofrecido en el mayor volumen será, probablemente, el más popular.

Sin embargo, en la web el consumidor tiene mucha más ayuda. Hay un número casi

infinito de técnicas para utilizar la información latente y facilitar el proceso de selección. Podemos ordenar por precio, por ventas, por la fecha y por el tipo. Podemos leer los comentarios del cliente; comparar los precios con otros productos y, si lo deseamos, dirigirnos a Google para averiguar todo lo posible acerca del producto. Las recomendaciones nos sugieren los productos que han comprado «personas como nosotros» y, sorprendentemente, a menudo son acertadas. Aunque uno no sepa nada sobre la categoría, la clasificación de los productos más vendidos revelará cuál es la opción más popular, lo cual facilita la selección y suele reducir al mínimo el arrepentimiento posventa. Al fin y al cabo, si todos los demás han elegido un producto determinado, no puede ser tan malo.

El problema del experimento de las mermeladas era el desorden; todas se mostraban simultáneamente, y los consumidores sólo podían guiarse por sus conocimientos previos de la mermelada o por lo que estaba escrito en las etiquetas. Esto también ocurre con los estantes del supermercado. Todo lo que uno puede hacer es apelar a su experiencia personal, a cualquier información sobre la marca o publicidad grabada en la memoria por la experiencia o la publicidad, y a los mensajes de marketing del envase y de la estantería.

La mayor parte de la información que usan los minoristas *online* para ordenar su enorme variedad y facilitar la elección —popularidad, precios comparativos y reseñas— también es accesible a los propietarios de supermercados. Pero ellos, por lo general, no la comparten con nosotros, los consumidores. Porque no hay otra manera de hacerlo que no sea poner una minipantalla en cada estante. La paradoja de la opción es simplemente producto de las limitaciones del mundo físico, donde la información necesaria para tomar una decisión informada es inaccesible.

El punto de vista convencional de que es mejor tener más opciones parece razonable. Pero ahora sabemos que la variedad por sí misma no es suficiente; también necesitamos información *acerca* de esa variedad y de las decisiones que toman los otros consumidores con respecto a las mismas opciones. Google, con su capacidad aparentemente omnisciente para ordenar el caos infinito de la web, nos muestra el camino. La paradoja de la opción es más una falta de ayuda para tomar esa decisión que un rechazo de la abundancia. Mal ordenadas, las opciones abundantes son abrumadoras; bien ordenadas, son liberadoras.

Virginia Postrel, una periodista que escribe sobre la economía de la variedad, explica por qué tantas investigaciones sobre las opciones parecen contradecir las enseñanzas de muchos años de experiencia comercial en el mundo real:

Por una serie de razones, los experimentos psicológicos analizan sistemáticamente los hábitos y prácticas comerciales que hacen manejables las opciones de la vida real, sobre todo las decisiones de compra. Esto es así porque esas experiencias están destinadas a comprender la mente, no el mercado [...]. En realidad, las personas no rechazan las opciones, ni siquiera las opciones abrumadoras. Tienen sentimientos ambivalentes con respecto a ellas. Y en el mundo real, especialmente en el mercado real, a menudo les ayudan a tomar decisiones.

En su columna del *New York Times*, Postrel señala que los agentes inmobiliarios, los planificadores financieros, los motores de búsqueda y los servicios de recomendación de Amazon hacen todos lo mismo. «Cada uno de ellos sabe algo de nosotros y algo acerca de lo que es valioso. No sólo reducen el número de opciones, sino que lo hacen inteligentemente, teniendo en cuenta qué es lo que más deseamos. Nos ayudan a ser nosotros mismos.»

De ahí el auge de los consultores de bodas, una profesión que casi no existía hace veinte años. «A medida que las limitaciones de la tradición se han ido superando y el mercado nupcial ha creado más alternativas para todo, desde las invitaciones hasta las limusinas, las bodas se han vuelto más complejas y personalizadas», explica Postrel. La afiliación a la Asociación de Consultores Nupciales ha crecido de 27 socios en 1981 a 4.000 socios en 2004.

John Hagel, un consultor de gestión, añade: «Cuanto más opciones tenemos, más necesitamos decidir lo que realmente deseamos. Cuanto más reflexionamos sobre lo que deseamos, más comprometidos estamos en la creación de los bienes que compramos y usamos [a través de la personalización]. Y cuanto más participamos en la creación de productos y servicios, más opciones terminamos creando para nosotros mismos».

La economía de la variedad

¿La variedad alienta a los consumidores a comprar más? Todos hemos conocido situaciones en las que el aumento de la variedad y las mejores maneras de encontrar los bienes han alentado a las personas a consumir más. Por ejemplo, sé que Napster reavivó mi interés en explorar la nueva música, una pasión que continúa con mayores facilidades (y legalmente) con Rhapsody, y que con toda seguridad ha duplicado mis gastos en música. Y, sin duda, mi familia ve más DVD gracias a Netflix.

La multitud de neoyorquinos con auriculares blancos seguramente están escuchando más música que la que oían antes del iPod ampliando el efecto creado por el *walkman* una generación antes. Pero ¿también *compran* más música? Desafortunadamente, las cifras no son concluyentes. A comienzos de 2006, Apple vendió 42 millones de reproductores digitales iPods y 1.000 millones de temas musicales en iTunes, a un promedio de 24 temas por iPod (por un precio menor al valor de dos CD) durante los cuatro años que la tienda iTunes ha estado operando en la web. Esto no es impresionante.

Las ventas de CD han caído aproximadamente un 20 por ciento desde el lanzamiento del reproductor iPod. Entonces, ¿cómo llenan los consumidores sus discos duros portátiles y sus chips de memoria? Exactamente como suponemos: graban los CD de sus amigos, los descargan gratis de los servicios P2P (cuyo tráfico continúa aumentando, a pesar de las ocasionales medidas legales) y los intercambian a través de las redes locales de los campus universitarios.

A menudo se cree que la mayor disponibilidad conduce a más ventas, pero hay

pocas evidencias estadísticas que lo confirmen, especialmente en el caso de muchos productos. Sin embargo, las experiencias psicológicas con un pequeño grupo de consumidores sugieren que cuando la elección tiene una importancia decisiva es mejor tener más alternativas porque mejoran las probabilidades de encontrar lo que deseamos, o al menos algo que nos interesa.

Hay algunos estudios que consideran ejemplos como el efecto de aumentar el número de sabores del yogur en uno o dos para fomentar las ventas. Uno de los estudios más conocidos sobre la consigna «más es mejor» es un artículo titulado «The Lure of Choice» [El encanto de la opción], que analiza algunos experimentos realizados en bancos, clubes nocturnos y casinos para mostrar que los consumidores eligen cosas más a menudo, cuando están acompañadas de muchas otras opciones³⁰. Los consumidores preferían los cinematógrafos con más pantallas y los casinos con más mesas de juego; cuantas más opciones se les daban, más bajo era el riesgo percibido de ser tentados por algo que no deseaban.

Malcolm Gladwell llevó a cabo un estudio sobre los posibles competidores de la salsa para espaguetis, donde el objetivo no era dar con la salsa ideal para espaguetis, sino fomentar la diversidad —el condimento, los ingredientes, la preparación casera— y ampliar el mercado a través de la segmentación y los múltiples nichos de salsas. Esta introducción de una mayor variedad ha satisfecho deseos de los consumidores, que éstos ni siquiera sabían que los tenían, y la salsa de espaguetis es ahora una de las seis categorías con mayor crecimiento en el mercado de las salsas y condimentos.

Francis Hamit, un autor que escribe sobre temas editoriales, explica que la conexión entre variedad y volumen de consumo se puede considerar un trueque, como en la economía básica:

Uno de los ejemplos clásicos es el diagrama en mi viejo libro de economía que muestra la relación entre bombarderos de largo alcance y nuevos edificios escolares. En el primer caso, la limitación era el dinero. En el segundo, la limitación es el tiempo. Se necesita tiempo para encontrar los artículos que uno desea, y la mayoría de las personas preferirán comprar lo que están buscando en el primer lugar donde lo encuentren antes que buscar un precio más bajo.

Por esa razón, las tiendas minoristas colocan todos esos pequeños artículos junto a la caja registradora. La accesibilidad y la comodidad equivalen a más ventas. Las «tiendas locales» como 7/11 obtienen casi todos sus beneficios de la leche, el pan, la cerveza y los refrescos que venden por un precio mucho más alto que el supermercado. Lo que venden no es tanto el producto como el hecho de que sea accesible, al instante³¹.

La distribución digital tiene dos efectos sobre este modelo. Amplía el campo de los posibles clientes y acorta el tiempo de búsqueda. Con el tiempo, esto debería incrementar las ventas y desarrollar el mercado en su conjunto. Como hemos visto en el capítulo 8, las largas colas también pueden ser más densas.

11 - Una cultura de nicho

¿Cómo será vivir en un mundo Long Tail?

Al principio de la década de 1980, en los oscuros días que marcaron el fin de la música disco, surgió una cultura musical precursora de la larga cola en una antigua zona industrial de Chicago. Cinco años después del lanzamiento de *Fiebre del sábado noche*, el híbrido descafeinado de *R&B* con palmaditas había llegado a su fin y los consumidores se habían rebelado. Ya estaban hastiados de la insulsa y formulista producción de una industria musical que trataba de clonar sus éxitos pasados. Los organizadores de un partido de béisbol en el Comiskey Park de Chicago invitaron a los aficionados a que trajeran al estadio todos los discos que ya no quisieran, y después del partido lanzaron sus discos de vinilo dentro de una gran fogata, mientras coreaban al unísono «La música disco es una mierda».

Pero en un club nocturno llamado Warehouse, un joven *discjockey* (DJ), Frankie Knuckles, estaba haciendo algo innovador. Había mezclado diferentes tipos de música para crear un género enteramente nuevo. Knuckles combinó viejos temas clásicos, el nuevo pop *eurobeat*, la música electrónica e incluso la producida electrónicamente imitando los tambores, y los convirtió en una frenética amalgama de fow/reciclado. Esta nueva música, que recibió el nombre del club, llegó a ser conocida como *house music*.

En *The History of Home Sound of Chicago*, Stuart Cosgrove describe el panorama:

Frankie es más que un DJ. Es un arquitecto del sonido que domina el arte de mezclar para producir una nueva música. Los clientes habituales de Warehouse lo recuerdan como el lugar con más ambiente de Chicago, el primer centro neural de una próspera músicaailable donde los viejos clásicos «Philly» de Harold Melvin, Billy Paul y los O'Jay se mezclaban con los primeros éxitos de música disco, como «Disco Circus» de Martin Circus, y el pop europeo de grupos sintetizadores como Kraftwerk y Telex.

El género se extendió a otro club de Chicago llamado MusicBox, donde el DJ Ron Hardy combinó varios sonidos con un volumen impresionante y un ritmo frenético; algo que, según se dijo, había sido inspirado por su consumo de heroína. Finalmente, este sonido llegó al norte de Inglaterra, donde la música *house* se convirtió en el fundamento de lo que más tarde surgiría como el género *rave*.

Cabe destacar que el auge de la música *house* significó el nacimiento de una cultura joven y vital y, a la vez, una reacción contra la cultura de los grandes éxitos musicales. Los DJ y los clubes crearon una industria musical que era radicalmente diferente del género pop. La música de los clubes se desliza por la larga cola de la *dance music*, y este ecosistema ha permitido la evolución de modelos innovadores

en torno a él.

Para entender por qué ha ocurrido esto, analicemos el auge de la música *house*. Sus orígenes se pueden atribuir a figuras legendarias como Larry Levan, que se hizo famoso como DJ de Paradise Garage en Nueva York. A fines de los años 1970, DJ como Levan y David Mancuso empezaron a coordinar juntos los temas bailables que se pasaban en los clubes nocturnos hasta el amanecer.

¿Qué fue lo que hizo surgir a estos DJ superestrellas? Muchas de las fuerzas que hoy están en juego. Comenzó con la difusión de las tecnologías accesibles, desde las consolas mezcladoras hasta las grabadoras de múltiples pistas. (Ésta es la primera fuerza de la larga cola, la democratización de las herramientas de producción.) La tecnología de producción más barata redujo el coste del tiempo de grabación, y esa misma tecnología permitió que cientos de pequeños sellos discográficos editaran y comercializaran sus discos. Algunos de estos sellos discográficos, como West End Records, editaron cientos de discos en pocos años.

El efecto económico de esta democratización fue una profusión de discos que, a su vez, creó un vacío de información acerca de ellos, y una oportunidad para que alguien actuara como «filtro», para ayudar a las personas a encontrar esos discos. Pero ese filtro no podía ser eficaz sin un acceso a estas grabaciones clandestinas, que requerían canales de distribución con barreras de entrada más bajas. Esto era exactamente lo que ofrecían los clubes nocturnos y las fiestas *rave*, lo cual proporcionó la segunda fuerza necesaria: la democratización de la distribución.

Mientras que las radios generalistas están dominadas por un flujo de información unidireccional, que procede del marketing de las discográficas, que promueve los álbumes que creen destinados a ser éxitos sin que puedan saber hasta después si tenían razón, los clubes cierran el circuito de información inmediatamente. Si un DJ pincha temas que los clientes habituales del club nocturno no aprecian, su insatisfacción es evidente y no bailan. La clientela vota instantáneamente con sus pies, transmitiendo al DJ esa información sobre sus expectativas y preferencias. Los DJ exploran la larga cola de la música y recomiendan el contenido que es más probable que su audiencia aprecie, y baile.

A medida que los costes de producción y creación continuaban bajando, la música *house* se expandió y se fragmentó en géneros más especializados como *deep house*, *funky house* y *dub house*. Y los DJ tuvieron que buscar un nuevo mecanismo para explorar un territorio de consumo de intrincada complejidad.

Este mecanismo es paradójico cuando se contempla desde fuera. Durante muchos años, los productores de música *house* han editado sus discos bajo una serie de seudónimos. ¿Por qué usar seudónimos si su meta es vender discos? Después de todo, la variedad de seudónimos es una suerte de antimarca, y crea una información confusa que desorienta a los consumidores.

Pero para los DJ, la información importante está en el sello, no en los temas. Los sellos discográficos independientes son como etiquetas que dan una clave acerca de cómo debería ser un microgénero muy especializado. Ofrecen a los DJ una manera barata y eficiente de encontrar los temas que es más probable que satisfagan las expectativas de su audiencia. En este sentido, los sellos discográficos proporcionan

la infraestructura para la agregación de la información descentralizada que se verifica en la pista de baile.

En realidad, hasta cierto punto, el nombre de los DJ ha perdido importancia, puesto que los sellos discográficos proporcionan casi toda la información valiosa. Por ejemplo, el influyente dúo berlinés formado por Moritz Von Oswald y Mark Ernestus, más conocidos como Basic Channel, edita discos con sus colaboradores para una variedad de sellos discográficos. El sello Burial Mix edita temas cantados de música *dub* potente e intensa; el sello M edita música *dub house* instrumental; Rhythm & Sound prefiere la música abstracta *dub* con una fuerte influencia del *reggae*, y el sello Chain Reaction opta por la música electrónica abstracta con una fuerte influencia de la música *house*.

Cada uno de estos sellos discográficos produce los discos de varios artistas. Multipliquemos esto por un factor 1.000 y empezaremos a comprender la complejidad que ha llegado a tener el panorama de la música *house*; y por qué ha aumentado la necesidad de recurrir a los sellos discográficos como etiquetas. Dado que los DJ pueden usar la información implícita en los sellos, no tienen que perder el tiempo escuchando cada tema y cada proyecto de Oswald y Ernestus; simplemente se concentran en los sellos que son más adecuados para sus audiencias. Así pueden explorar la larga cola de la música *house* de un modo más económico y eficiente.

Los productores de música *house* también recurren a las estrategias de producto de acceso abierto. Al contrario de los sellos discográficos, que entablan cada vez más juicios para defender sus derechos de autor, los productores de música *house* (y los productores *underground* en general) han comprendido que el libre acceso a sus temas para mezclarlos y transformarlos ha tenido consecuencias económicas beneficiosas.

Un disco de música *house* que tiene éxito suele atraer a otros productores y mezcladores y se convierte en una suerte de plataforma. Dado que estas mezclas son generalmente muy especializadas en los diferentes microgéneros, constituyen complementos de los temas originales. A medida que el número de complementos aumenta, el valor del tema original (la plataforma) crece rápidamente. Este efecto bola de nieve es otro mecanismo mediante el cual los DJ —como agregadores— pueden explorar con gran eficiencia la larga cola de la música y descubrir rápidamente qué temas serán bolas de nieve dentro de sus nichos respectivos.

De la cultura «O» a la cultura «Y»

La larga cola no es nada más que una variedad infinita. Una distribución profusa y barata significa una selección abundante, económica e ilimitada, y eso significa, a su vez, que la audiencia puede distribuirla tan ampliamente como sea posible. Desde la perspectiva de la industria del ocio y los medios de comunicación, esto parece como una batalla entre los medios convencionales e Internet. Pero el problema es que, una vez que la gente concentra su atención en la web, no sólo pasa de un medio a otro,

simplemente se dispersa. La variedad infinita equivale a una máxima fragmentación.

En su blog *Corante*, Vin Crosbie, un analista de los medios, explica los motivos de esta fragmentación:

Cada oyente, lector o televidente es, y siempre ha sido, una mezcla única de intereses *genéricos* e intereses *específicos*. Si bien muchas de estas personas pueden compartir algunos intereses genéricos, como el tiempo atmosférico, la mayoría, si no todas, tienen intereses específicos muy diferentes. En efecto, cada persona es una verdadera mezcla única de intereses genéricos y específicos. Hasta hace unos treinta años, los estadounidenses no tenían acceso a ningún medio que pudiera satisfacer cada uno de sus intereses específicos. Sólo tenían medios de difusión masiva que podían satisfacer *más o menos eficazmente* muchos de sus intereses genéricos (es decir, «comunes»).

Más tarde, las tecnologías de los medios evolucionaron de tal modo que empezaron a satisfacer sus intereses específicos. Durante la década de 1970, los progresos en la fotolitografía condujeron al florecimiento de las revistas especializadas; ya no había una docena o dos de revistas en los quioscos, sino cientos, la mayoría sobre temas *específicos*. La proliferación de los sistemas de televisión por cable durante la década de 1980, y luego la televisión digital a fines de la de 1990, aumentó el número de canales accesibles desde cuatro hasta cientos, cuya mayoría eran canales especializados (Home & Garden TV, Golf Channel, Military Channel, etc.). Internet también llegó a ser públicamente accesible durante los años 1990, y el usuario medio enseguida tuvo acceso a *millones* de sitios web, la mayoría dedicados a temas *muy específicos*.

En consecuencia, un número cada vez mayor de personas que usaban solamente los medios (*genéricos*) de información porque eran los únicos que tenían, empezaron a optar por las publicaciones, los canales o los sitios web especializados. Hoy los medios de difusión masiva se usan cada vez menos. Pero las personas no han cambiado; sus intereses siempre han estado fragmentados. Lo que está cambiando son sus hábitos de consumo de medios de comunicación. Ahora simplemente satisfacen los intereses fragmentados que siempre han tenido. Hay tantos fragmentos como personas. Siempre ha sido así y siempre lo será.

Este cambio de lo genérico a lo específico no significa el fin de la estructura de poder existente ni un cambio total a una cultura de aficionados *online*. Es simplemente un restablecimiento del equilibrio de poderes, una evolución de la era «O» [o éste o aquél] de los éxitos frente a los nichos (la cultura tradicional frente a las subculturas), a una era «Y». Hoy nuestra cultura es, cada vez más, una mezcla de cabeza y cola, de éxitos comerciales y nichos, de instituciones y personas, de profesionales y aficionados. La cultura masiva no sucumbirá, simplemente será menos masiva. Y la cultura de nicho será menos desconocida.

Ya hemos visto los efectos de esto en la música. En el mundo de los CD, la música clásica representa aproximadamente el 6 por ciento de las ventas, lo cual es demasiado poco para ocupar más de un estante en Wal-Mart. Pero en iTunes, donde hay espacio para una mayor variedad, esa música representa el 12 por ciento de todas las ventas. Las películas documentales pocas veces se proyectan en los cines,

pero son una de las categorías más populares en Netflix, que aportó casi la mitad del dinero recaudado por documentales como *Capturing the Friedmans* y *Murderball*.

El auge de la cultura masivamente paralela

En julio de 2005, Anil Dash, un ejecutivo de la compañía informática de tecnología de blogs SixApart, le metió un gol al *New York Times* al aparecer en una foto en este periódico vistiendo una camiseta en la que se leía: «GOATSE». La imagen ilustraba un artículo inofensivo acerca de las dificultades para cambiar lo que Google dice acerca de alguien. Asombrado por su descaro, me sorprendió comprobar que casi nadie en mi equipo editorial (y obviamente ninguno de los jefes de redacción de *New York Times*) sabía qué significaba GOATSE. (Me veo obligado a revelar que se trata de una imagen impactante y escandalosa que los bromistas de la web intentan que sea vista por los incautos diciéndoles que es un enlace a algo irresistible, como una foto de Natalie Portman. En realidad, más que pornográfica es terriblemente soez.) Sin embargo, muchos de mis amigos chalados de la informática se refieren a la imagen en sus escritos, como una suerte de chiste para enterados.

Pensé que todos habían oído hablar de GOATSE, pero me equivoqué. De hecho, solamente algunas personas a las que había conocido a través de Internet lo habían visto. No había comprendido que yo formaba parte de un grupo subcultural, pero aparentemente es así. Y conocer el significado de GOATSE parece ser uno de sus códigos secretos de afiliación. Eso fue lo que Anil estaba demostrando cuando usó descaradamente la palabra en su camiseta, en la foto del *Times*.

Decidí probar otras piedras de toque culturales para ver si eran tan universales como yo pensaba. Empecé por utilizar algunos otros clichés del mundillo virtual con mis amigos del mundo real: «Toda tu base nos pertenece a nosotros»; «¡Más Cencerro!»; «Yo personalmente doy la bienvenida a nuestros nuevos [llenar el espacio en blanco] jefes supremos», y así sucesivamente. Resultó que estos fragmentos de cultura que creía archiconocidos, en realidad eran desconocidos, incluso en mi propia oficina. Cuando hice una encuesta informal en una conferencia de relaciones públicas en la cual participé como orador, descubrí que sólo el 10 por ciento de la audiencia había oído hablar de ellos; y para cada frase era un 10 por ciento diferente.

Si el lector busca las entradas de Wikipedia para los fenómenos de Internet, descubrirá cientos de estos tipos de frases virales. Estas son diez de las más famosas (si bien algunas son un poco anticuadas). ¿Cuántas conoce?

- Ellen Feiss.
- The Star Wars Kid.
- Dancing baby.
- Bert is Evil.
- Bonzai Kitten.
- Tourist Guy.

- MC Hawking.
- 1337.
- Subservient Chicken.
- First post.

¿Qué muestra esto? Que mi tribu no siempre es su tribu, aun cuando trabajemos juntos, juguemos juntos y, de alguna manera, vivamos en el mismo mundo. La misma cama, diferentes sueños.

Las mismas fuerzas y tecnologías de la larga cola que están conduciendo a una explosión de variedad y a opciones abundantes en el contenido de lo que consumimos, también nos están conduciendo a un torbellino tribal. Cuando la cultura de masas se fragmenta, no se reagrupa en diferentes masas, sino que se convierte en millones de microculturas que coexisten e interactúan en una desconcertante serie de maneras.

Como resultado, ahora podemos considerar la cultura no como un gran tejido universal, sino como la superposición de muchas fibras entrelazadas, cada una de las cuales es individualmente identificable y se conecta con diferentes grupos de personas en forma simultánea.

En resumen, estamos viendo un cambio de la cultura de masas a la *cultura masivamente paralela*. Cada uno de nosotros pertenece al mismo tiempo a diferentes tribus, que a menudo se superponen (chalados de la informática y del LEGO). Compartimos algunos intereses con nuestros colegas y algunos con nuestras familias, pero no todos. En realidad, estamos compartiendo cada vez más intereses con otras personas que nunca hemos conocido ni pensado en ellas como individuos (por ejemplo, los autores de blogs o los creadores de listas *online*).

Cada uno de nosotros, aunque crea que sus gustos son convencionales, puede ser singular en algún aspecto de su vida. Por ejemplo, yo tengo un gusto muy convencional en materia de cine, menos convencional en la música, e increíblemente singular en mis lecturas, que parecen consistir en la actualidad sobre todo en temas de economía en la red (a causa de este libro). Además, cuando entramos en un nicho, a menudo vamos más lejos de lo que podríamos ir en otras circunstancias: dejamos que nuestro entusiasmo nos sumerja en la cultura del vino o en el de las joyas antiguas, porque, gracias a las abundantes opciones, ahora podemos hacerlo.

Virginia Postrel observó que el auge de la variedad sólo es un reflejo de la diversidad propia de cualquier distribución demográfica:

Cada aspecto de la identidad humana, desde la estatura, la silueta y el color de la piel hasta las inclinaciones sexuales y las dotes intelectuales, se presenta en una amplia gama. La mayoría de las personas coincidimos en alguna parte en medio de las distribuciones estadísticas. Pero allí hay muchas curvas de tipo campana, y casi todos estamos en la cola de alguna de ellas. Podemos coleccionar extraños objetos de recuerdo o leer libros esotéricos, tener creencias religiosas inusuales o usar zapatos extrañamente grandes, sufrir enfermedades raras o disfrutar con películas desconocidas³².

Esto ha existido siempre, pero sólo ahora podemos ponerlo en práctica. El nacimiento de la cultura de nicho transformará el panorama social. Las personas se están reagrupando en miles de *tribus de interés* cultural, menos conectadas por la proximidad geográfica y el trabajo que por los intereses compartidos. En otras palabras, hemos dejado atrás la era del dispensador de agua de la oficina, cuando casi todos escuchábamos, mirábamos y leíamos las mismas fuentes limitadas de contenidos populares, y ahora estamos entrando en la era de la microcultura, en la que nos interesan cosas diferentes.

En 1958, el sociólogo marxista Raymond Williams escribió en *Culture and Society*. «No existen las masas; sólo hay maneras de ver a las personas como masas». Tenía más razón de la que se podía imaginar.

Si la noticia puede publicarse...

¿Cómo será esta cultura de nicho? Podemos observar los indicios del cambio en los medios. La industria de la información fue la primera que realmente sintió el impacto de Internet, y ahora tenemos toda una generación que ha crecido con la expectativa de conseguir información gratis sobre cualquier tema, en cualquier momento. Esto puede ser maravilloso para los adictos a las noticias, pero ha sido una maldición para las agencias de noticias. El declive de los periódicos, cuyas ventas han disminuido más de un tercio desde su apogeo a mediados de los años 1980, es la evidencia más concreta del efecto destructor que puede tener la larga cola en industrias afianzadas.

En el pasado, el poder de los periódicos provenía de su control de las herramientas de producción. Como dice un proverbio muy popular en Estados Unidos: «Jamás riñas con alguien que compra la tinta a granel». Pero a comienzos de la década de 1990 las noticias empezaron a aparecer en las pantallas, no sólo en las páginas impresas. Y, repentinamente, cualquier persona con un ordenador portátil y una conexión a Internet tenía el poder de la prensa.

Al principio, los primeros en sacar ventaja de esta novedad fueron los periódicos y otros medios de comunicación tradicionales. Pero luego muchas personas empezaron a editar sus propias páginas y luego sus blogs, y la distinción entre periodismo profesional y reportajes de aficionados llegó a ser cada vez menos clara. En su propia área de interés, los editores de blogs saben tanto o más que los periodistas, pueden escribir bien y son mucho más rápidos. Dado que no sólo son observadores, sino que desempeñan un papel activo, a veces tienen mejor acceso a la información que los propios periodistas.

Richard Posner, el eminente juez y jurisconsulto, piensa que ésta es una alteración extraordinaria de las reglas del juego. En una reseña bibliográfica del *New York Times* observó (quizá por afición a la ironía) que un editor de blogs puede dirigirse a un segmento del público lector con mucha más precisión que un periódico o un noticiario de la televisión, y prácticamente sin coste alguno. En efecto, los blogs les

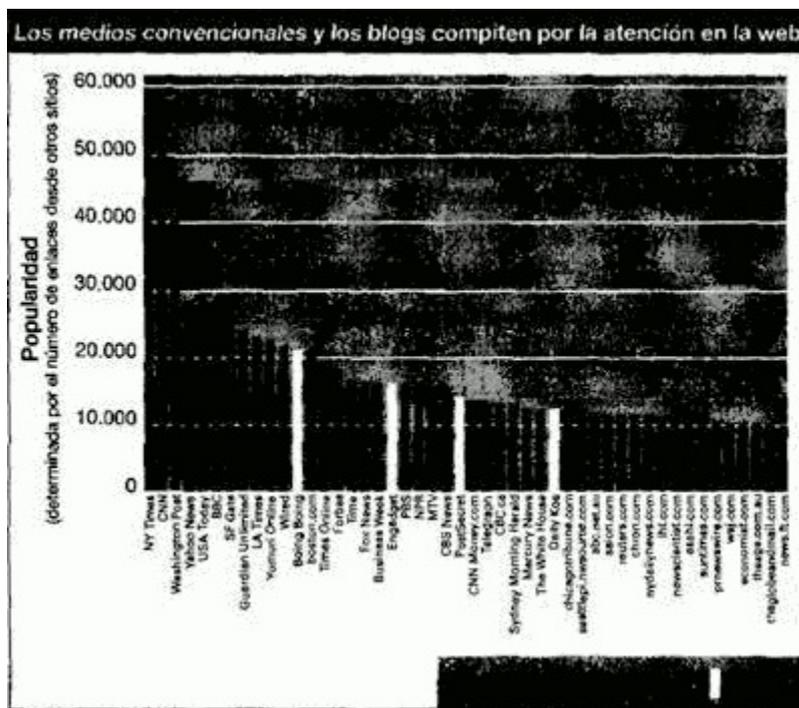
arrebatan los clientes a los medios convencionales, uno por uno, proporcionando contenidos de nicho mientras que los viejos medios son generalistas:

Los editores de blogs pueden especializarse en temas particulares, en una medida que pocos periodistas pueden hacer, ya que si éstos fueran muy especializados los periódicos tendrían que contratar a más empleados para cubrir todas las secciones. Un diario no empleará a un periodista por sus conocimientos sobre las viejas máquinas de escribir, pero hay muchas personas en la blogosfera que tienen ese conocimiento singular, y fueron ellas quienes provocaron la caída del presentador de informativos de la CBS Dan Rather.

Los periodistas profesionales no pueden admitir que, si bien los blogs individuales no tienen ninguna garantía de exactitud, la blogosfera en su conjunto posee un mejor mecanismo de corrección de errores que los medios convencionales. La rapidez con la cual las grandes masas de información se comparten y se examinan deja a los medios convencionales en inferioridad de condiciones. No sólo hay millones de blogs y miles de editores especializados de blogs, sino también comentarios de lectores que enriquecen los blogs. Y la información en esos comentarios, como en los mismos blogs, recorre toda la blogosfera a la velocidad de la transmisión electrónica.

La blogosfera tiene más mecanismos de control y equilibrio que los medios convencionales; pero son diferentes. De acuerdo con el análisis clásico de Friedrich Hayek, el mercado económico comparte eficientemente enormes cantidades de información, a pesar de su naturaleza descentralizada, la ausencia de un coordinador o regulador, y el conocimiento muy limitado que posee cada uno de sus participantes. En efecto, la blogosfera es una empresa colectiva —no 12 millones de empresas separadas, sino una gran empresa con 12 millones de reporteros, editorialistas y periodistas especializados—, pero casi sin coste alguno. Es como si The Associated Press o Reuters tuvieran millones de reporteros, muchos de ellos expertos, que trabajara voluntariamente para periódicos gratuitos que no llevaran ninguna publicidad.

Para ver cómo funciona todo esto, veamos el siguiente diagrama de popularidad (determinada por el número de enlaces desde otros sitios) de los sitios web, que incluye los blogs y los medios convencionales, o «MSM» en la jerga de los blogueros:



Fuente Technorati.

Analicemos sólo uno de los blogs, Daily Kos (en la cuarta barra blanca). Es un sitio de política progresista editado esencialmente por Markos Moulitsas Zúñiga, un activista de Berkeley. Tiene más enlaces entrantes que el *Chicago Tribune* y casi un millón de visitas a la página por día. O vayamos un poco más allá en la curva (hasta el puesto 65, que no figura en la lista) para encontrar Instapundit. Este es el blog personal de Glenn Reynolds, un catedrático de derecho de 45 años de la Universidad de Tennessee que aborda varios temas de interés, desde la política progresista hasta la nanotecnología, durante sus momentos de ocio. Reynolds se ha hecho popular por su inteligencia, sus convicciones y su rapidez. Y, como es popular, tiene una enorme influencia. Un enlace desde su sitio suele generar una «avalancha» de tráfico hacia los sitios favorecidos, que a menudo supera a la de casi todos los sitios periodísticos más importantes. Además, recibe más enlaces entrantes que *Sports Illustrated*.

Estos dos editores de blogs tienen más «poder de enlace» que la mayoría de los diarios estadounidenses. Desde luego, ésta es una comparación injusta, puesto que los periódicos todavía llevan a cabo su tarea a través de ediciones impresas. Pero si el lector trabaja en esta industria, el diagrama representado más arriba plantea algunas preguntas difíciles acerca del futuro del periodismo en un mundo Long Tail.

En su libro *Cartas a un joven disidente*, Christopher Hitchens escribe que se despierta cada mañana y verifica sus signos vitales agarrando la portada del *New York Times*: «"Todas las noticias que pueden publicarse", dice su lema. Esto se ha estado repitiendo durante decenios, día tras día. Supongo que la mayoría de los lectores de la página canónica hace tiempo que dejaron de reparar en el símbolo pomposo de su mentalidad. Yo mismo lo verifico cada día para asegurarme de que todavía me fastidia. Si aún puedo exclamar en voz baja *por qué* me insultan, por *quién* me toman y qué *diablos* significa eso, a no ser que sea una frase tan autosatisfecha, vanidosa y censoria como parece, entonces, al menos sé que estoy

vivo».

El lema del *Times* se remonta a fines del siglo XIX. En 1897, Adolph Ochs, el nuevo propietario del periódico, acuñó la frase como una estocada para los diarios rivales de Nueva York que en esa época se destacaban por su periodismo sensacionalista. Hoy ese eslogan ha perdido su sentido original y parece una expresión de arrogancia y superioridad.

¿Hubo una época en que ese eslogan era pertinente? Probablemente no, y sin duda tampoco lo es hoy. Como dice burlonamente Jerry Seinfeld: «Es asombroso que todas las noticias que circulan en el mundo cada día sean siempre exactamente adecuadas para el periódico».

Al margen del eslogan, la realidad es que el *New York Times* ahora compite no sólo con los otros diarios de Nueva York y de otras partes, sino también con el conocimiento colectivo y con la información de todos los usuarios de la web. La autoridad está en el ojo del espectador, no es una cualidad innata de la institución. A pesar de eso, divulgar las noticias y comunicarlas oportunamente con tanta profesionalidad es un mérito de los periodistas y jefes de redacción del *Times*. Pero es evidente que las noticias y la información ya no son el dominio exclusivo de los profesionales.

Con un número de editores de blogs estimado en 15.000.000, las probabilidades de que algunos tengan algo importante que decir son altas y cada vez más grandes. A medida que nuestros filtros mejoren, esas probabilidades también aumentarán. Desde la perspectiva de los medios de comunicación generalistas, esto significa simplemente más competencia, de cualquier fuente. Y algunas audiencias la preferirán. Nos guste o no, la fragmentación es inevitable.

Un millón de piececitas

¿Una cultura fragmentada es una cultura superior o inferior? Muchos creen que la cultura de masas sirve como una suerte de pegamento social que mantiene unida a la sociedad. Pero si ahora todos vamos a lo nuestro, ¿todavía hay una cultura común? ¿Nuestros intereses aún coinciden con los intereses de nuestros semejantes?

En su libro *Republic.com*, el catedrático de derecho de la Universidad de Chicago, Cass Sunstein, afirma que los riesgos son reales ya que la cultura *online* está alentando la polarización de los grupos: «A medida que la personalización de nuestro universo de comunicaciones aumenta, la sociedad corre peligro de fragmentarse y las comunidades, de desaparecer». Sunstein cita el famoso *Daily Me*, el periódico personalizado imaginado por Nicholas Negroponte del Laboratorio de Medios del MIT. Para Sunstein, un mundo donde todos leemos nuestro propio *Daily Me* es un mundo donde no necesitamos encontrar los temas y opiniones que no hemos seleccionado. Sin impedimento alguno, podemos ver exactamente lo que deseamos ver, ni más ni menos.

Christine Rosen, una académica del Ethics and Public Policy Center, comparte las

inquietudes de Sunstein. En un ensayo publicado en *The New Atlantis*, escribe:

Si estas tecnologías facilitan la polarización en la política, ¿qué influencia están ejerciendo en el arte, la literatura y la música? En nuestro afán por conseguir lo que deseamos de una manera más rápida, cómoda e individualizada, ¿estamos creando escenarios personales eclécticos o bien cajas de resonancia sofisticadas? ¿Estamos fomentando un individualismo creativo o un individualismo egoísta? ¿La expansión de las opciones o el empobrecimiento del gusto?

El efecto de estas tecnologías, según Rosen, es el auge de la «egoselección», la búsqueda profundamente individual y extremadamente limitada del gusto personal. Los grabadores digitales de televisión, los reproductores de música digital y los contenidos específicos de todo tipo nos permiten construir nuestra propia historia cultural. Y eso, concluye, es algo muy negativo:

Al proporcionarnos la ilusión de un control perfecto, estas tecnologías nos hacen incapaces de asombrarnos. Nos alientan, no a cultivar el gusto, sino a la repetición embrutecedora de nuestras obsesiones. Sometidos a nuestros pequeños mundos tecnológicamente contruidos, es irónico que tengamos cada vez más dificultades para apreciar la genuina individualidad.

¿Rosen está en lo cierto? Me parece que no; en realidad, creo que ocurre justo lo contrario. Un mundo de nichos es efectivamente un mundo de opciones abundantes, pero han surgido poderosas guías bajo la forma de recomendaciones y otros filtros que inducen a explorar más, no menos. Cargamos nuestros reproductores digitales iPod con música que nos proporcionan nuestros amigos, y nuestros grabadores digitales de televisión nos sugieren incesantemente nuevos programas que nos pueden interesar, sobre la base de las conductas de otros televidentes. La experiencia de Netflix sugiere que cuando se tiene la posibilidad de elegir cualquier película de una selección de decenas de miles, algunos clientes se sumergen en los nichos de los documentales sobre la Segunda Guerra Mundial y ya no salen, mientras que la mayoría llegan a ser ampliamente liberales en sus gustos y redescubren el cine clásico un mes y la ciencia ficción al otro.

La blogosfera es el mayor portador de las nuevas opiniones que jamás se haya creado. La costumbre de relacionarse con las ideas y la información importante, provenga de donde provenga, ya sea de un profesional o de un aficionado, es una poderosa fuerza de la diversidad. El mayor riesgo con los blogs es perseguir demasiados temas, no demasiado pocos. Alguien que está leyendo las noticias en la web y no amplía su perspectiva cultural es, o bien porque ha encontrado algún rincón extremadamente árido de la blogosfera, o bien porque necesita un curso de repaso sobre el significado de los hipervínculos.

Dado que nada en la web es concluyente, nos corresponde a nosotros consultar fuentes suficientes para poder tener nuestra propia opinión. Éste es el fin de la ortodoxia impuesta y de las instituciones infalibles, y la aparición de un mosaico confuso de información que requiere investigación y la premia. En la década de 1960

nos dijeron que cuestionáramos la autoridad, pero no nos dieron las herramientas para hacerlo. Ahora tenemos esas herramientas. El problema es cómo usarlas mejor sin sentirnos abrumados por la incertidumbre.

Básicamente, una sociedad que hace preguntas y tiene la capacidad para responderlas es más saludable que otra que simplemente acepta lo que le dice un limitado círculo de expertos e instituciones. Si la cualificación profesional ya no es sinónimo de autoridad, necesitamos desarrollar nuestros propios baremos de calidad. Esto nos alienta a pensar por nosotros mismos. Wikipedia es un punto de partida para explorar un tema, no es la última palabra.

Éste es el fin de la era de la vagancia. En el apogeo de las cadenas de televisión, todos podíamos estar viendo los mismos programas, pero a menudo lo hacíamos a solas: «jugábamos solos» en las horas de más audiencia. Hoy en la web hacemos cosas diferentes, pero tenemos más posibilidades de encontrarnos con otras personas, para leer sus escritos, conversar en vivo, o simplemente seguir su ejemplo. Lo que hemos perdido en cultura común lo hemos compensado con nuestro mayor intercambio con otras personas.

En realidad, no nos hemos dispersado tanto, sino que nos estamos reagrupando en diferentes dimensiones. Ahora nuestros dispensadores de agua son cada vez más virtuales, hay muchos diferentes, y la gente que se reúne en torno a ellos se autoselecciona. En lugar de conectarnos con las personas a través de la cultura de masas superficial, tenemos la posibilidad de vincularnos más estrechamente con la misma gente, o más, con quienes compartimos aficiones en la cultura de nicho.

Si bien el declive de las instituciones culturales tradicionales puede inducir a muchas personas a volver a las cajas de resonancia de ideas parecidas a las suyas, creo que el poder de la curiosidad humana combinado con el acceso infinito a la información abrirá la mente de las personas, en lugar de cerrarla.

Aunque la era de los *best sellers* parezca lo más natural, en realidad, como hemos visto, es un producto de las tecnologías de comunicación de fines del siglo XX. Antes de la radio y la televisión, la mayor parte de la cultura era local, y en el futuro habrá una cultura de masas paralelas basada en la afinidad. La cultura de masas puede desaparecer, pero la común seguirá existiendo. Todavía compartiremos nuestra cultura con otros, pero no con todos.

12 - La pantalla infinita

El vídeo después de la televisión

La televisión no es vulgar y lasciva porque la gente que compone la audiencia sea vulgar y lasciva. La televisión es así simplemente porque las personas suelen ser muy similares en sus intereses vulgares y lascivos, y ampliamente diferentes en sus intereses refinados, estéticos y nobles.

David Foster Wallace.

Nadie pensó que el futuro de la televisión sería como es. El 19 de enero de 2006, Google lanzó Google Video, el no va más del mercado Long Tail de las películas. iTunes, la refinada tienda de vídeos de Apple, puede tener muchos más contenidos de la televisión, pero Google permite que cualquiera cuelgue sus vídeos y les ponga su propio precio, aunque sea gratis.

El resultado fue confuso, como era de prever, una colección casi aleatoria de todos los géneros desde los anuncios comerciales prohibidos hasta los vídeos de bebés. Pero también ha sido una incursión en un mundo de infinita variedad donde los vídeos comerciales y de aficionados compiten frente a frente... y los aficionados a menudo ganan.

En la mitad superior de la página de Google Video estaban los vídeos de contenido comercial: *CSI*, *Star Trek*, partidos de baloncesto, y series clásicas de la televisión como *The Twilight Zone* y *Charlie Rose* por 99 céntimos de dólar cada episodio. Debajo de estos contenidos estaban los vídeos gratuitos más populares: videoclips de perros tontos, anuncios comerciales cómicos, y un pulpo comiéndose a un tiburón (algo que resultaba asombroso). Y más abajo estaban «Varios»: acrobacias en la nieve, Ion Stewart grabado en el TiVo de alguien, y personas participando en videojuegos.

Las cadenas de televisión pueden hacer de Google Video un escaparate para sus archivos, o simplemente un lugar para presentar los trailers de futuros programas. Ya se está convirtiendo en un recurso para la diáspora hindú, que ahora puede encontrar programas de la India que sólo se transmiten en el subcontinente (de legalidad dudosa). Y los cineastas independientes ahora pueden averiguar si alguien quiere pagar 12 dólares (o 3 dólares por un pase de un día) por ver sus obras maestras. No tener una distribución ya no es una excusa para el anonimato.

Mientras tanto, Microsoft, Yahoo!, AOL y una serie de empresas de la web han lanzado sus propios mercados de vídeo. El más grande de estos sirios rivaliza con la televisión. Y los vídeos musicales de Yahoo! tienen ahora una cuota de audiencia que se sitúa entre MTV y VH1. Son más las personas que miran los segmentos populares de Jon Stewart en la web que las que lo ven en vivo. Por otra parte, los programas de vídeo más populares de la web, como Tiki Bar TV, tienen una audiencia diaria de

cientos de miles de personas, que los ponen al mismo nivel de los programas más importantes de televisión por cable.

The Abrams Report, de la MSNBC, que tiene un presupuesto multimillonario en dólares y una plantilla de docenas de empleados, tiene en estos momentos una audiencia media de 215.000 hogares por día. Rocketboom, un programa de noticias de tipo cómico, a lo Jon Stewart, creado por dos personas exactamente por el coste de algunas videocintas, dos lámparas y un mapa de cartón, tiene una audiencia de 200.000 hogares por día. Ahora está vendiendo publicidad, y obtuvo 40.000 dólares por cinco anuncios de 30 segundos en su primera semana. Quizá no sean tan altos como los ingresos de la televisión, pero las cadenas no consiguen esos márgenes.

La llegada de ese día hacía una década que se venía anunciando, pero fue necesaria la adopción de la banda ancha para que finalmente llegara. Una generación que creció con la web y desarrolló sus hábitos de consumo de los medios en el paraíso de la banda ancha de las residencias universitarias, ahora se siente totalmente cómoda mirando vídeos en la pantalla del ordenador. Aunque no por mucho tiempo. El auge de las redes domésticas conecta la banda ancha con el salón y grabadores digitales, como TiVo, mientras que las consolas de videojuegos como la Xbox 360 permiten bajar los contenidos de la web a televisores normales.

Es fácil decir que la basura variada de Google Video es una débil amenaza para *Los Soprano*. Después de todo, la distribución no es la única barrera para entrar en la televisión: los costes de producción también son un obstáculo. Se necesita más que una videocámara digital para producir una serie como *CSI*, y solamente las economías de los medios generalistas permiten financiar series como *Perdidos*. Pero hay una audiencia para los espectáculos con una producción más económica que pueden hacerse por una fracción del coste de un programa tradicional de la televisión. No pensemos solamente en los «Vídeos caseros más divertidos de Estados Unidos», sino en los deportes locales y los intereses más limitados; los anuncios comerciales impactantes que elegimos mirar y las conferencias a las que nos gustaría haber asistido.

El editor de blogs Thomas Hawks explica:

Hoy puedo mirar *CSI Miami*, pero durante los fines de semana vuelo con ala delta y soy un gran aficionado a este deporte. Por eso cuando se transmitan los campeonatos de ala delta desde California, los veré a través de una plataforma de microcontenido en lugar de ver *CSI*.

Si hoy veo algún canal de televisión, pero prefiero leer los libros de Hunter S. Thompson, y mi plataforma de microcontenido me permite ver una conferencia de Hunter S. Thompson desde la Universidad de Wyoming, terminaré viendo eso en lugar de *CSI*.

Si tengo 16 años, y mi grupo musical favorito no figura entre los primeros de la lista, sino más bien entre los últimos grupos de música *skate punk*, un programa de música *skate punk*, que se puede crear y enviar fácilmente a mi plataforma de microcontenido, me parecerá mucho más interesante que *Operación Triunfo*.

La audiencia formada por varones de 18 a 34 años de edad, el grupo demográfico más codiciado por los anunciantes, ha tocado techo y empieza a declinar, mientras las ofertas más interactivas de Internet y de los videojuegos competirán con éxito por su atención. La audiencia global de la televisión está en su máximo nivel, de modo que todavía no tiene por qué cundir el pánico. Pero el día en que Internet llegue a ser un verdadero rival de la televisión parece próximo. La pregunta es qué hacer al respecto.

Una larga cola para la taquilla

Cuando su pulgar recorre varios cientos de canales digitales, la televisión puede parecer cualquier cosa menos encorsetada. Pero lo está. Este medio que parece reunir todo lo imaginable, en realidad sólo es una porción muy delgada del mundo del vídeo. La estructura de canales existente premia principalmente la programación especializada con suficiente profundidad para llenar una pantalla durante 24 horas todos los días de la semana. Por eso, el canal DIY e History Channel en Español tienen aceptación, pero los canales Halo 2 o Cool Robots no la tienen. ¿Una pérdida aceptable? ¿Que pasó con la gran temporada del año pasado de *Project Runway* que borró, sustituyéndola por otra cosa, con su DVR, para ahorrar espacio, o nunca la grabó?

Hoy, tanto la realidad de los canales como la naturaleza efímera de la televisión son una consecuencia de las limitaciones en la distribución de la señal por cable. La televisión todavía está en la era del espacio de exhibición limitado, mientras que la larga cola nos enseña que más es casi siempre mejor que menos. El crecimiento de la capacidad de la televisión por cable durante los pasados diez años es insignificante en comparación con el crecimiento en la creación de vídeos y con la dimensión de las microaudiencias potenciales para todo tipo de contenidos. Al menos, el grabador digital de televisión TiVo puede haber contribuido a eliminar la tiranía del tiempo de la ecuación, pero ni siquiera nos acercamos al modelo iTunes, que permite descargar todo lo que se ha hecho, en cualquier momento determinado.

Entre todos los medios tradicionales, la televisión es la que tiene el mayor potencial para ser transformada por las fuerzas de la larga cola. He aquí por qué:

- La televisión crea más contenido que cualquier otro medio e industria del espectáculo. Cada año se producen aproximadamente 31 millones de horas de contenido original. Si bien no es tanto en comparación con la radio, la mayor parte del contenido radiofónico son conversaciones o música grabada que están disponibles en otras partes, de modo que la situación es diferente. Además, cada año se venden 115 millones de cintas de vídeo digital para videocámaras personales. La cantidad de vídeos producidos anualmente es asombrosa, pero...
- Solamente una pequeña fracción es accesible a los usuarios. En primer lugar, el hogar estadounidense medio capta 100 canales de televisión. Si bien esta

cifra parece impresionante —equivale a 876.000 horas de transmisión de vídeos para cada hogar— representa menos del 10 por ciento de los vídeos que se transmiten en Estados Unidos (si incluimos los más de 400 canales nacionales accesibles por satélite, los canales digitales y toda la programación local de la nación). Para colmo de males, a no ser que el lector tenga un grabador de DVD (aproximadamente sólo el 15 por ciento de los hogares estadounidenses lo tiene) y quiera pasar su tiempo libre leyendo la programación para programarlo, se va a perder casi todos los programas de esa televisión. Y cuando un programa se pierde, se pierde para siempre, sólo una pequeña fracción de los programas se reemiten, y una fracción aún más pequeña se comercializa en DVD.

- Por lo tanto, la proporción entre contenidos producidos y contenidos disponibles es más alta que en cualquier otra industria. Otras industrias pueden producir más contenidos —por ejemplo, la industria gráfica—, pero es mucho más accesible (véase Google). Solamente la televisión considera su contenido de más valor algo para usar y tirar. Y, en efecto, una gran parte de ese contenido lo es. Pero no todo, y no tanto como para desecharlo después de una breve aparición³³.

En realidad, no faltan personas inteligentes que piensan cómo puede salir de su rincón la televisión. Pero esto no es fácil. Para empezar, la mayor parte de las cadenas *alquilan* sus contenidos, no son propietarias de ellos. Esto significa que a menudo no pueden sacar provecho de esos archivos.

Incluso para aquellas cadenas que poseen su propio contenido, emitir vídeos de otro modo que no sea el original, puede ser muy difícil. Los derechos plantean otro problema, que se complica aún más con los acuerdos exclusivos de distribución regional (algo que se contradice con la naturaleza global de Internet) y las opciones de distribución de los programas. Además, hay que tener en cuenta la música de los vídeos, que también está protegida por los derechos de autor. ¿Quiere saber por qué no puede ver los viejos episodios de *Radio Cincinnati* en DVD? Porque la telecomedia se desarrollaba en una emisora de radio que emitía *rock* clásico como música de fondo. Y es demasiado costoso y difícil obtener las licencias de la música que se usó en el programa. (De hecho, esta serie se considera que es una de las más problemáticas en cuanto a derechos de autor, de modo que sirve de referencia para todas las series que puedan plantear los mismos problemas de derechos.) Otros programas clásicos, como *Matrimonio con hijos*, han sido lanzados en DVD, pero con una música diferente a la de sus presentaciones originales en la televisión, para consternación de los aficionados.

La televisión no convencional

Pero hay otra clase de vídeos, una categoría destinada desde el principio a ser distribuida por medio de Internet. Este tipo de vídeo —producto de la difusión de las

videocámaras digitales y las herramientas informáticas de animación— tiene pocos impedimentos legales. Creado desde el principio para ser distribuido en la web, de forma gratuita, está demostrando ser la fuente de programación más rica y prometedora de la era postransmisión.

Analicemos Barrio305, un servicio de la televisión exclusivo para la web con vídeos de música *reggaetón*, entrevistas y cultura latina urbana. «Una especie de MTV [...], pero en *spanglish*», dice su cofundador Noah Otalvaro. Cada día distribuye aproximadamente 50.000 minutos de vídeo a 5.000 usuarios exclusivos. Esto es insignificante para los niveles de la televisión (el *reggaetón* no se ha hecho para todos), pero lo más interesante es su potencial de crecimiento.

El sitio se ha construido sobre una «plataforma» de distribución de vídeo, creada por Brightcove. Eso significa que Otalvaro y sus hermanos no necesitan imaginar una manera de distribuir el vídeo entre sus usuarios, sólo tienen que publicar el vídeo como una entrada de blog, y Brightcove se hace cargo de la distribución. Más aún, si otros sitios desean usar el contenido de Barrio305, simplemente pueden copiar algún código HTML en sus páginas y ellos también podrán difundir los vídeos. Cabe destacar que Barrio305 obtiene los ingresos publicitarios correspondientes al total de la audiencia.

Jeremy Allaire, el fundador de Brightcove, describe el efecto:

Así como los consumidores acudían en tropel a Internet, a pesar de los contratiempos con los módems y la profusión de páginas web, ahora acudirán a este nuevo medio que les permitirá adquirir capacidades que ninguna compañía o industria pueden ofrecer. Llegarán a olvidar que su relación con la programación del vídeo sólo era posible a través de una caja negra conectada a su aparato de televisión, y podrán disfrutar del mismo nivel de libertad que tienen cuando consumen y usan páginas web con texto desde cualquier ordenador personal.

Además, las masivas economías de escala y la difusión que proporciona Internet ampliarán el campo de la producción de vídeos, donde ya están surgiendo millones de nuevos productores y programadores. Producir y autodistribuir un programa de vídeo será casi tan fácil como crear un sitio web³⁴.

O, como dice Gregg Spiradellis, el cofundador de JibJab, un sitio de animación de gran popularidad en la web: «La audiencia es la red».

Más breve, más rápido, más pequeño

Lo primero que uno piensa acerca del contenido de Google Video o Barrio305, aparte de la ausencia casi total de perfeccionamiento de la producción, es que la mayor parte de ese contenido tiene tres minutos de duración o menos. Una duración no muy frecuente en las transmisiones de televisión, que son el reino de los

intervalos de media hora (o de 22 minutos, una vez que se eliminan los anuncios). Pero esto es algo nuevo; un medio que está a caballo entre la contemplación pasiva de la televisión y la exploración interactiva de la web.

El intervalo de media hora no es nada mágico; simplemente, es una manera fácil de dividir la programación en segmentos que empiezan y terminan puntualmente. Dejando aparte la hora de emisión, la duración de los programas de noticias y espectáculos puede variar desde videoclips de 30 segundos hasta conciertos de 3 horas; no hay ninguna ventaja especial en dividir la programación en intervalos de 30 minutos.

Como muchas otras convenciones que hoy aceptamos como una opción cultural, la rígida costumbre de producir vídeos en múltiplos de 30 minutos es, en realidad, el fruto de una distribución ineficiente. Algún día esa medida podría desaparecer para ser reemplazada por una gama de duraciones de los vídeos más natural, que reflejase la diversidad de los lapsos de atención humana y los tipos de contenidos, no la comodidad de los programadores y las prioridades de los anunciantes.

Este es otro ejemplo de las consecuencias, a veces sorprendentes, del cambio de la escasez a la abundancia en la distribución; también es un ejemplo de hasta qué punto hemos interiorizado la economía de la escasez en nuestra cultura. El cambio al vídeo de banda ancha y la supresión de los horarios fijos tendrá el efecto de abreviar la duración de los programas. Será más importante lo que *nosotros* deseamos, no lo que desean los canales de distribución.

Por la misma razón, el auge del vídeo portátil que comenzó con el reproductor digital iPod y los móviles que graban vídeos, estará acompañado de contenidos de formato breve que se podrán ver en los intervalos entre otras actividades: en el autobús, mientras esperamos a un amigo o durante una pausa de trabajo. Los deportes, en particular, se podrán dividir en docenas de nuevas duraciones: partidos completos, penaltis, los mejores momentos, los dos minutos finales, etc.

Supongo que el típico programa de 30 minutos es como el periódico de la televisión, un formato surgido en una era de escasez de la distribución, ahora superada. La demanda se desplazará hacia los contenidos más breves en busca de comodidad y diversión, y hacia los contenidos más largos en busca de profundidad y sustancia. Pero los términos medios arbitrarios no sobrevivirán.

Hollywood @ Home

La otra forma de vídeo que se transformará en una larga cola son las películas. Aquí también hemos visto un cambio arrollador. Uno de los más grandes cambios de la cultura masiva a la cultura de nicho ocurrió a comienzos de los años 1980 con la introducción del videocasete y el videoclub. Antes de eso, la selección de películas disponibles para un estadounidense de clase media eran las tres o cuatro cintas que se transmitían por la televisión, además de las que proyectaban los cines locales.

La introducción del vídeo de alquiler ofreció un amplío abanico de posibilidades

con miles de películas disponibles para cada hogar y cada noche. El resultado fue una transición de medios que nos hacen ver lo que quieren a medios donde vemos lo que queremos. Repentinamente, los consumidores podían ver películas a su antojo, una libertad que sólo unas décadas antes el propio Walt Disney no podría haber imaginado.

Esta enorme expansión de las posibilidades de elección estuvo acompañada de un cambio importante en el coste de acceso a las películas. Antes cada persona compraba una entrada, ahora sólo tenemos que pagar un pequeño precio entre todas las personas que podamos reunir en nuestra casa. Esta transición provocó una tenaz resistencia y oposición antes de que fuera aceptada de mala gana, y finalmente reconocida, por Hollywood. (Recordemos los primeros intentos de vender películas por 70 u 80 dólares, un precio equivalente a la cantidad de dinero que pagaría una familia típica en la taquilla del cine para ver su película favorita dos o tres veces.)

Rob Reid, fundador del primer servicio de música digital Listen.com, describe los efectos económicos de este cambio:

A comienzos de la década de 1980, la tecnología permitió que la unidad básica de consumo de una película seleccionada por el espectador pasara de una noche fuera a una noche dentro; una situación que pedía a gritos el «estreno» de una amplísima gama de opciones para satisfacer este nuevo dominio de la demanda. La «noche dentro», es decir en casa, es de bajo presupuesto, pero las hay a montones.

Al principio, los ejecutivos de Hollywood estaban convencidos de que era prácticamente «antiamericano» para una familia de cinco miembros pagar menos de 20 dólares para ver una película de su elección (mientras que, en cambio, la película que elegía para sus espectadores la CBS, desde luego, era gratis, siempre que se acepte que 30 o 40 minutos de anuncios pueden soportarse sin coste alguno para la salud mental). En consecuencia, los estudios cinematográficos creyeron (erróneamente) que el precio y los márgenes debían analizarse a nivel microeconómico atribuyendo a cada consumidor el precio que pagaba para tener acceso a un determinado contenido de los medios, en lugar de calcular la cantidad aproximada de tiempo y dinero que el consumidor invertía en sus productos vistos en conjunto³⁵.

En otras palabras, los estudios se quedaron asombrados cuando comprendieron que una familia de cinco miembros (no cuatro; recordemos que ésta era la década de 1980), que pagaba 20 dólares para ver *E.T.: el extraterrestre* en el cine, nunca pagaría esa cifra por el alquiler de la misma película. Se equivocaron en dos cosas: obviamente, la cantidad de dinero y tiempo adicional que una familia estaba dispuesta a invertir en las películas iba a ser muchísimo mayor cuando pudiese tener acceso a todas las películas que deseaba, y no sólo a las que fueran a ser comercializadas ese mes. Además, los estudios no tuvieron en cuenta que la cantidad total de dinero que recaudaría *E.T.* también sería muchísimo mayor cuando la película empezara a llegar a los millones de personas que no podían pagar 20

dólares para verla en el cine, pero sí podían pagar unos 2,95 dólares por el vídeo.

El vídeo y el videoclub fueron los precursores de la era de las infinitas opciones. Esas tiendas multiplicaron por cien la selección de películas disponibles para un sábado por la noche. La televisión por cable también incrementó cien veces las opciones de programas. Ahora Netflix las ha multiplicado por mil, e Internet las multiplicará por millones.

Cada vez que una nueva tecnología ofrece más opciones, ya sea el vídeo o Internet, los consumidores las reclaman a gritos. La variedad es simplemente lo que deseamos y, al parecer, lo que siempre hemos deseado.

13 - Más allá del ocio

¿Hasta dónde puede llegar la revolución del nicho?

En este capítulo veremos cinco ejemplos de la larga cola que se sitúan fuera de la industria del ocio y los medios de comunicación. Los casos considerados van desde la manufactura hasta los servicios, y extienden los principios de la larga cola a las industrias que conforman la mayoría de las economías del mundo.

eBay

Para ser una compañía que empezó hace menos de diez años como poco más que un experimento para ver si Internet podía superar la venta privada de artículos usados, eBay es un verdadero fenómeno. Cada día, algunos de sus 60 millones de usuarios activos venden o compran más de 30 millones de artículos, lo que convierte a eBay en uno de los más grandes minoristas del mundo, que maneja más de 100 millones de dólares diarios en transacciones. Pero hay una gran diferencia entre eBay y Wal-Mart, que vende un volumen de productos aproximadamente igual. La mayor parte de los bienes que vende eBay no se pueden encontrar en los estantes de las grandes tiendas minoristas tradicionales, y la mayoría de las personas que los venden no son minoristas tradicionales.

En resumen, eBay es la larga cola de los productos y la larga cola de los comerciantes. Es un clásico mercado creado por el usuario, donde eBay actúa simplemente como intermediario. Ha adoptado casi todas las tácticas de la larga cola, y ha extendido la variedad hasta niveles inimaginables antes de Internet. Como el programa Marketplace de Amazon, eBay se ha desarrollado en torno a la idea del inventario distribuido: todo lo que proporciona es un sitio web en el cual los compradores y vendedores se encuentran y acuerdan un precio (en la mitad de los casos, mediante un proceso de subasta original de eBay, y en la otra mitad a través de la compra inmediata, «Buy It Now», con un precio fijo). Por lo tanto, no tiene costes de inventario. Esto no es tan fácil como encender el ordenador y ver cómo el dinero entra a raudales, pero se le parece mucho.

eBay también es un modelo de autoservicio: los vendedores crean su propias listas de productos y se encargan de su embalaje y envío. De modo que eBay ha conseguido desarrollar su enorme empresa con muy pocos empleados asalariados. Tiene un ingreso de aproximadamente 5 millones de dólares por empleado, casi treinta veces el ingreso de Wal-Mart. Finalmente, ofrece filtros, la mayoría en forma de buscadores y estructuras de categorías múltiples, para ayudar a los compradores a encontrar lo que están buscando.

La gama de productos para los cuales el modelo de eBay ha resultado ser tan

eficiente ha superado las expectativas de todo el mundo. Ahora hace mucho más que vaciar trasteros. También es el vendedor de coches de segunda mano más grande de Estados Unidos y el más importante vendedor de repuestos para las diferentes marcas de automóviles. Es uno de los mayores vendedores de material deportivo y de ordenadores. Con la adquisición de Half.com (excedentes de *stock*) y Shopping.com (un hipermercado de la web que vende productos nuevos) se ha extendido de la cabeza a la cola, y vende desde los más recientes *best seller* hasta productos situados en el extremo de la cola o piezas únicas.

Más de 724.000 norteamericanos informan de que eBay es su primera o segunda fuente de ingresos, de acuerdo con un estudio realizado por ACNielsen en 2005. En el Reino Unido, Nielsen descubrió que más de 68.000 negocios artesanales, desde tiendas de CD hasta escultores, obtienen al menos un cuarto de su ingreso de este sitio. Por término medio, cada empresa basada en eBay emplea a nueve personas, y casi la mitad obtiene más de tres cuartos de sus ingresos a través del sitio. eBay es el no va más de los agregados de la pequeña empresa.

Pero eBay no es un mercado Long Tail perfecto. Eso lo descubrí al principio de una investigación que llevé a cabo con un equipo de estudiantes de la Stanford Business School. Una de las preguntas que nos hicimos fue: ¿por qué eBay no tiene las recomendaciones y las reseñas, las clasificaciones por precio y categoría y otros filtros sofisticados como los tiene, por ejemplo, Amazon? La respuesta es que eBay, sorprendentemente, a menudo no sabe lo que se está vendiendo en su sitio.

Sabe *quién* vende y *quién* compra pero, dado que las listas de productos han sido creadas por los propios vendedores y cada vendedor describe los bienes de diferente manera, no existe algo como la unidad de mantenimiento de existencias (UM), una indicación que usa la mayoría de los minoristas para examinar su inventario. (Hay excepciones en categorías como los CD y los coches, donde eBay ha alentado a los vendedores a usar categorías estándares y nomenclaturas en sus listas.) Sin esta información sobre el producto, eBay no puede ofrecer tecnologías de filtro poderosas, como los motores de recomendación que dirigen la demanda tan eficazmente a otros minoristas de la larga cola. En vista de que los vendedores pueden describir los productos de tantas maneras diferentes, incluso con errores ortográficos, es difícil para los compradores saber si de verdad han encontrado todos los ejemplos de lo que están buscando.

Esto representa un serio inconveniente en un mercado por lo demás notable como el de eBay. La mayor parte del volumen de ventas de eBay no proviene de las abuelas que venden gorritos de bebés, sino de aproximadamente 400.000 pequeñas y medianas empresas de todo el mundo que usan eBay como un escaparate de venta. Pero la mayoría de esos comerciantes también tienen sus propios sitios web, y Google's Froogle, Yahoo! Shopping y otros agregadores están tratando de extraer la información necesaria de estos miles de miles de comerciantes para crear un mercado virtual que pueda ofrecer la comparación de productos que eBay no puede proporcionar. El reto para eBay será hacer lo mismo dentro de su propio servicio, para mantener a raya a sus competidores ofreciendo mejores filtros que ayuden a los clientes a encontrar lo que desean y comprar con confianza, no sólo en el vendedor sino también en el producto.

KitchenAid

Quizá pocos sepan que hay una larga cola de batidoras de cocina, pero existe, y está en función del color, KitchenAid [lit., «ayuda para la cocina»] es famosa por la calidad de sus aparatos electrodomésticos, pero incluso más por la gama de colores que ofrece. De hecho, la empresa es considerada como uno de los fabricantes que marcan tendencias en la variedad de colores.

Si vamos a una gran tienda minorista, como Target, por lo general encontramos tres colores de batidoras KitchenAid en exhibición: blanco, negro y algún otro color. Generalmente, ese otro color es exclusivo, como el azul cobalto, que KitchenAid ha negociado con el minorista a cambio del espacio de exhibición para tres batidoras de color y no dos. Esta ínfima variedad no sólo distingue a la batidora KitchenAid de sus competidoras y aumenta sus ventas totales, sino que la compañía ha descubierto que añadir un tercer color, en realidad, mejora las ventas del blanco. La compañía supone que el despliegue de colores atrae a las personas a los estantes de KitchenAid en la tienda, y le da a la marca un carácter peculiar que los consumidores valoran. Pero, una vez que han visto la variedad, muchos clientes optan por el blanco clásico e intemporal, y es lo que finalmente compran.

Pero ¿qué tercer color debería elegir cada minorista? ¿Y qué colores debería ofrecer KitchenAid? La compañía tiene un equipo de expertos que deciden los colores pero, como ocurre con otros «prefiltros», este proceso se basa en conjeturas. Y una vez que se toman las decisiones y los productos se exponen en los estantes, es difícil saber por qué se venden o no se venden, debido a ciertas variables como las condiciones en las que se exhiben y los productos competidores. Hasta hace poco tiempo, KitchenAid podía ofrecer a los minoristas una amplia gama de colores, pero cada año los únicos disponibles para los consumidores eran los seis o siete que elegían los minoristas.

Sin embargo, entre 2001 y 2003, KitchenAid desarrolló un sistema para ofrecer todos sus colores —generalmente, más de cincuenta entre sus diferentes modelos— en la web. Si uno compra batidoras en Amazon o KitchenAid.com, ahora puede elegir cualquiera de esos colores en un menú que incluye los colores habituales, junto con los más audaces que son exclusivos de la web, como el verde pistacho, el mandarina, el burdeos, el azul cristal, el ocre, el amarillo limón y otros.

Curiosamente, cuando los clientes pueden elegir entre los cincuenta colores de KitchenAid, no se detienen sólo en la media docena disponible en la tienda minorista tradicional. Entonces surge la larga cola. Desde luego, el blanco y el negro siguen siendo los más vendidos, junto con la mayoría de los otros colores disponibles en las tiendas tradicionales. Pero todos los otros también se venden. Y cada año, entre los primeros diez aparece algún color que nadie esperaba que fuera popular.

En 2005, ese color parecía ser el mandarina. Ninguna tienda minorista real tenía ese color en su inventario y, en realidad, KitchenAid no sabía con certeza por qué

era tan popular. Los factores que podían afectar a la elección del color incluían los objetos que aparecían en los platos de los programas populares de televisión, el color usado por gente que marca tendencias como Martha Stewart, o simplemente las caprichosas variaciones estacionales. Pero hasta que KitchenAid tuvo su canal en la web que permitió a los clientes elegir de su amplia gama de productos, no había ningún modo de saber si existía una demanda latente no satisfecha.

LEGO

Si el lector sólo conoce a LEGO a través de las fiestas infantiles de cumpleaños o los escaparates de las jugueterías, no ha visto más que la mitad de la compañía. La otra mitad es la firma que vende a los aficionados, que van desde los niños que pretenden algo más que los juguetes en existencia, hasta los adultos que han vuelto a los minibloques de plástico como la mejor herramienta para crear prototipos.

Todo empezó con el negocio de venta por correo de LEGO, que se inició como una venta tradicional por catálogo y ahora se está organizando cada vez más en torno al sitio web de la compañía. En una juguetería típica, LEGO puede tener algunas docenas de productos. Pero en su tienda *online* posee aproximadamente 1.000 artículos, que van desde bolsas de tejas de plástico hasta una Estrella de la Muerte de 300 dólares. Para apreciar las diferencias existentes entre el mercado *online* y el mercado minorista tradicional de LEGO, examinemos su lista de productos más vendidos. Sólo algunos de esos productos están disponibles en las tiendas, como un tractor oruga *Star Wars* de 140 dólares y una gran bolsa de figurillas por 43 dólares.

Aquí merece la pena detenerse por un instante y considerar las consecuencias de esto en la larga cola. Al menos el 90 por ciento de los productos de LEGO no están disponibles en los comercios minoristas tradicionales. Sólo lo están en los catálogos y *online*, donde las economías de inventario y distribución son mucho más favorables a los productos de nicho. En conjunto, estos negocios no minoristas de LEGO representan entre el 10 y el 15 por ciento de sus ventas anuales de 1.100 millones de dólares. Pero los márgenes de estos productos son más altos que en los artículos vendidos a través de Toys'R'Us, porque la empresa no tiene que compartir los ingresos con el minorista. Dado que la tienda virtual puede tener productos para *todos* los clientes de LEGO, desde los niños más pequeños hasta los adultos aficionados al modelismo (no sólo el reducido número de chavales de 9 años), la gama de precios en la web es mucho más amplia, desde minibloques de 1 dólar hasta la mencionada nave espacial de la *Star Wars* de 300 dólares.

El siguiente nivel de LEGOmanía es apuntarse a su club Brickmaster por 40 dólares anuales. El servicio incluye una revista con una serie de proyectos DIY (hágalo usted mismo), cinco cajas de herramientas exclusivas que se entregan en mano, y una entrada para LEGoland. Éste es un modo de segmentar a sus clientes que van de esporádicos a fanáticos, y de ofrecer artículos que vayan más allá de los productos estándares del estante del minorista.

Después de eso, llega el momento de empezar a examinar seriamente las propias creaciones. Hace mucho tiempo que LEGO ofrece herramientas en la web para alentar el intercambio de modelos y otras producciones colectivas. En 2000, su proyecto «My Own Creation» condujo a una competición por el mejor modelo creado por el usuario. El ganador fue un taller de herrería, cuyos derechos fueron adquiridos por LEGO, que lo vendió durante un tiempo. Más tarde, ofreció el «LEGO Mosaic», donde los usuarios colgaban imágenes que luego se convertían en modelos de minibloques bidimensionales que todos podían descargar.

En 2005, LEGO emprendió su más ambicioso esfuerzo de producción colectiva hasta la fecha, LEGO Factory. Esta fábrica virtual le permite al usuario bajar un programa informático para diseñar sus propios modelos, que luego se cuelgan en el sitio de LEGO.

Aproximadamente una semana más tarde el usuario recibe su pedido con todos los minibloques especificados y otros componentes, en una caja con la imagen de su creación sobre la tapa. Lo más interesante es que otras personas también pueden comprar ese modelo de modo que se puede adquirir una amplia variedad de modelos creados por usuarios. Más de 100.000 modelos se han creado de esta manera, y algunos de los mejores se distribuyen como productos oficiales LEGO. En este caso, LEGO paga un pequeño *royalty* a los creadores.

Sin embargo, no todo va tan bien en LEGOLandia. La personalización en serie es muy bonita, pero, cuando hay 7.000 piezas posibles en 75 colores posibles (lo que significa más de medio millón de posibilidades), el reto de ofrecer una libertad total a los usuarios pronto llega a ser abrumador. Por eso LEGO limita las opciones de dos maneras. En primer lugar, cada modelo debe construirse solamente con una única gama de minibloques, como las «piezas de un automóvil». En segundo lugar, esas piezas vienen en bolsas preembaladas con una cantidad fija de minibloques, de modo que el usuario probablemente recibirá más de los que necesita. Si no es cuidadoso, un sencillo vehículo que podría costar menos de 10 dólares en una tienda minorista puede llegar a valer casi 100 dólares en LEGO Factory, simplemente porque no se han usado con eficiencia las bolsas de componentes.

Afortunadamente, hay una solución. Los aficionados a LEGO han creado una base de datos de las bolsas necesarias para cada modelo, y también han creado un programa informático para ayudar a los constructores a usar de forma más eficiente esas bolsas ahorrándoles el gasto de una bolsa adicional por un solo minibloque. Es de agradecer que LEGO haya promovido esta iniciativa. Pero esto todavía es muy difícil y limitativo para la mayoría de los clientes (entre los que me incluyo), de modo que ahora LEGO está considerando cómo mejorar la experiencia a partir de un programa de diseño más manejable.

Le pregunté al gerente de relaciones extremas de LEGO, Michael McNally, si veía algo semejante en el enfoque de otras compañías para servir a los nichos de mercado y alentar la producción colectiva. Curiosamente, mencionó a iTunes de Apple como un servicio análogo. iTunes nos permite descargar canciones individuales, no sólo álbumes. También podemos hacer nuestras propias listas de temas y compartirlas con otros usuarios, lo cual se parece a la creación de modelos por el usuario a partir de

las piezas estándar de LEGO. «Lo que iTunes hace por la música, LEGO Factory lo está haciendo por las personas aficionadas al modelismo», dijo McNally. Bienvenidos a la larga cola de los minibloques de plástico.

Salesforce.com

A comienzos de 2005, Mark Benioff se encontraba en una difícil situación. Su compañía, Salesforce.com, había adoptado un método innovador en el tedioso mundo de la venta de programas informáticos para vendedores. En vez de ofrecer su paquete de gestión como un conjunto de discos para ser instalados en los ordenadores de una compañía, como hacían otras empresas, instaló los programas en sus propios servidores y ofreció acceso a los clientes a través de un navegador estándar de la web por una tarifa de suscripción. En realidad, había transformado sus programas informáticos en un servicio, algo que atrajo especialmente a las pequeñas y medianas empresas que querían evitar los inconvenientes de mantener sus propios programas. Esto surtió efecto: en 2005, Salesforce.com creció tan rápidamente que atrajo la atención de las grandes empresas proveedoras de *software*, como Oracle y SAP, que estaban dispuestas a igualar sus ofertas y destruirla.

La medida defensiva habitual habría sido intentar crecer y añadir más funcionalidad a las ofertas de Salesforce.com para igualar los servicios de los grandes competidores. Y, efectivamente, eso fue lo que hizo Benioff al principio. Pero luego pensó que también podría crecer de otro modo. Su método de ofrecer las aplicaciones informáticas *online* también podía permitir que cientos de pequeñas firmas de desarrollo de software, muchas de ellas en países de bajos costes como la India, tuvieran acceso a esos mismos clientes. Generalmente, las compañías son renuentes a trabajar con esas firmas porque temen que los programas se estropeen y no puedan evolucionar. Al ofrecer a sus suscriptores una conexión remota por medio del navegador web, y librarlos de las complejidades de instalar y mantener los programas, Benioff también creó una plataforma a través de la cual otros podían hacer lo mismo.

De hecho, estaba aplicando la teoría de la larga cola a la industria informática. Y lo hizo con notable eficacia. Como en otras industrias, en la informática hay una cabeza y una larga cola de la demanda, con Microsoft en un extremo y millones de programadores individuales en el otro, muchos de ellos en la India y China. Entre ambos hay una enorme cantidad de pequeños grupos informáticos, la mayoría con algunos buenos métodos para llegar a los clientes en todo el mundo. Aunque la distribución todavía está dominada por la cabeza: el cuasi monopolio de Microsoft es el paradigma del mercado dominado por el éxito.

Pero, como ocurre en los medios y la industria del ocio, hay tres fuerzas que están cambiando la economía de la industria del *software*. Los costes de los programas, que disminuyeron abruptamente con la difusión de los potentes ordenadores personales, ahora están disminuyendo más rápidamente a medida que Internet da a conocer a los millones de programadores talentosos y baratos de la India y China. El

coste de distribución de esas aplicaciones informáticas también está disminuyendo, en la medida en que el CD-ROM cede el paso a la descarga. Y el coste de encontrar el programa más apropiado para nuestras necesidades nunca ha sido más bajo, gracias a los grupos de usuarios que se conectan a través de la web y proporcionan mejores recomendaciones (y ayuda) que los consultores más costosos. La capacidad para ofrecer programas mediante un navegador de la web, sin ningún riesgo para nuestros ordenadores, ha bajado aún más estos costes, tanto los reales como los psíquicos.

Siempre ha existido un mercado para los programas de nicho, desde las aplicaciones compartidas *online* hasta los «demos» o programas informáticos de demostración. Pero no era un mercado enorme, principalmente debido a los problemas usuales de riesgo, complejidad y compatibilidad propios de los programas que se instalan en un ordenador y trabajan con su sistema operativo. El modelo *hosted software* ofrece una oportunidad de resolver el problema, dejando a los profesionales que se ocupen de la complejidad, mientras se usa el navegador web como un interfaz universal para el usuario y un escudo frente al sistema operativo.

A fines de 2005, Salesforce fue la primera firma en lanzar un mercado de *software* Long Tail en su plataforma. Un tercero podía desarrollar una aplicación de nicho (por ejemplo, concentrada en la evaluación del rendimiento o en la selección de personal) y utilizar los servidores de Salesforce integrándolos con otros programas de la firma. La esperanza era que cientos, o incluso miles, de programadores autónomos respondieran a todas las necesidades especializadas de los clientes de Salesforce, lo cual permitiría a la empresa concentrarse en las necesidades más comunes. En otras palabras, la larga cola reforzaría la cabeza. A comienzos de 2006, había más de 200 aplicaciones informáticas en el mercado, y Benioff confirma que la forma de la curva de ventas es exactamente como había previsto, «Incluso yo estaba asombrado —dijo—. ¡Era una larga cola perfecta! ¡De manual!»

Pronto SAP lo imitó con su estrategia de plataforma *online*, como hicieron varias compañías más pequeñas con modelos similares, que aplicaron todas las reglas usuales de la larga cola. Estas compañías añadieron programas de nicho en sus respectivas plataformas y proporcionaron mecanismos de filtro (que iban desde las listas de productos más vendidos hasta las reseñas de usuarios). Esto ayuda a la gente a moverse con confianza desde la cima de la curva hacia las aplicaciones de nicho, más adecuadas a sus necesidades que los programas monolíticos estandarizados que han dominado el mercado hasta la fecha. Este modelo conecta claramente la cabeza con la larga cola.

Es demasiado pronto para decir si estos mercados de nuevas aplicaciones informáticas tendrán éxito, pero son otro ejemplo de que los costes más reducidos del acceso a los nichos pueden cambiar las reglas del juego. Como observa Joe Kraus, consejero delegado de JotSpot (otra empresa de *software* que está intentando aplicar esta estrategia): «Hasta ahora nos hemos concentrado en las docenas de mercados de millones, en lugar de los millones de mercados de docenas». Kraus, como muchos otros en la industria, apuesta por el crecimiento de los últimos.

Google

El mercado tradicional de la publicidad es una industria clásica centrada en los éxitos comerciales, donde los altos costes concentran el negocio en los vendedores y compradores más importantes. Supongamos que un anunciante, digamos General Motors, tiene un presupuesto de marketing y encarga a una agencia publicitaria la creación de algunos anuncios. Luego acude a una central de medios para que publique esos anuncios en la televisión, la radio, la prensa escrita y la web.

Mientras tanto, en la otra parte, los medios que publican los anuncios tienen sus propios equipos de ventas. Ellos intentan vender a los anunciantes y a las centrales de medios las virtudes de sus vehículos publicitarios. Si todo va bien, hay millones de dólares que cambian de manos. Todo esto requiere mucha mano de obra, y se encarece aún más por culpa del peloteo al cliente necesario en empresas en las que la falta de haremos de eficacia objetivos hacen que el arte de vender y las relaciones personales sean claves para ganarse al cliente.

La mayor parte de los anuncios, ya sea en las páginas amarillas o durante los eventos deportivos, se vende activamente a través de múltiples visitas y llamadas telefónicas. Pero muy pocos aparecen tan sólo porque alguien decide publicarlos. Hoy, los vendedores no sólo promueven las ventas sino que también sirven como consultores de publicidad, e informan a los anunciantes acerca de los modos más eficaces de usar un medio o un nuevo enfoque creativo para transmitir su mensaje. Esto da buenos resultados, pero tiene un precio: concentrarse sólo en los anunciantes potenciales más grandes y rentables. En otras palabras, el sistema se desvía hacia la cima de la curva de la publicidad.

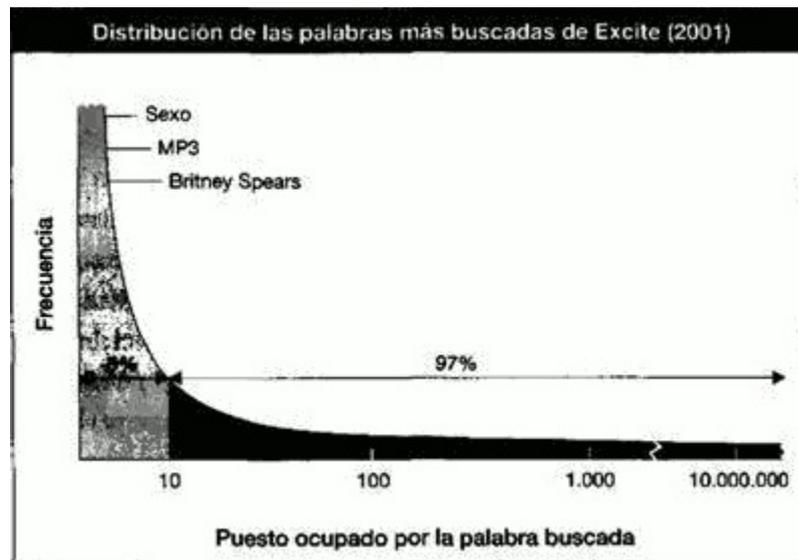
Como ocurre en todos los otros mercados que hemos visto, la cabeza de la curva sólo es una pequeña fracción del mercado potencial. Dado que es demasiado costoso vender publicidad del modo tradicional, se deja que los anunciantes potenciales más pequeños se busquen la vida; usando el teléfono y publicando anuncios por palabras, o enviando anuncios caseros al periódico local.

Así es como ha operado la publicidad durante la mayor parte del siglo pasado. Pero en 2001, a los dos años de su creación, Google, el motor de búsqueda de más rápido crecimiento del planeta, empezó a buscar un modelo de negocio. Así como había hecho una búsqueda diferente a la de sus predecesores, también decidió hacer una publicidad diferente. Google tomó prestado un modelo lanzado unos años antes por Bill Gross, el empresario que fundó Overture, y construyó lo que llegaría a ser la máquina de publicidad de la larga cola más eficaz.

Google comprendió que si podía eliminar la mayoría de los costes de compra y venta de publicidad, aumentaría drásticamente el número de compradores y vendedores potenciales de anuncios. Los programas informáticos podían hacer casi todo el trabajo, con lo cual se reducían las barreras económicas de acceso y el mercado se ampliaba muchísimo.

El modelo publicitario de Google tiene tres importantes características de la larga cola. En primer lugar, se basa en la búsqueda de palabras clave, en lugar de *banners*; y, como hemos visto, hay una larga cola casi infinita de palabras y

combinaciones de palabras. Los términos de búsqueda operan del mismo modo. He aquí un diagrama de las palabras más buscadas (en 2001) proporcionadas por Joe Kraus, cofundador del buscador Excite:



Fuente: Joe Kraus.

Las diez primeras palabras representan sólo el 3 por ciento de todas las búsquedas. El resto se distribuye entre decenas de millones de términos. Google comprendió que cada uno de estos términos únicos también era una oportunidad única de publicidad: 10 millones de expresiones de interés e intenciones, cada una de las cuales se podía convertir en una oportunidad de publicidad dirigida a un *target* muy concreto, si la posición del anuncio estaba determinada exactamente por los mismos algoritmos de PageRank, que producían los resultados de búsqueda de Google.

Pero ¿cómo vender decenas de millones de anuncios únicos? Sólo había una respuesta: dejar que lo hiciera el *software*. Esta fue la segunda técnica de larga cola de Google: reducir considerablemente el coste de acceso al mercado. Su técnica se basa en un modelo de autoservicio simple y muy barato. Cualquiera puede llegar a ser un anunciante de Google si adquiere una palabra clave en un proceso informatizado de subasta donde la puja mínima es de 5 céntimos de dólar por clic.

El uso de este servicio no sólo es más barato para Google y el anunciante, sino que también produce anuncios más eficaces. Google proporciona las herramientas para personalizar y testar los anuncios, a fin de lograr el más alto «número de clics» hacia el sitio del anunciante. A menudo, los anunciantes perfeccionan obsesivamente sus palabras clave y el anuncio hasta que consiguen los resultados que desean. Después de todo, ¿quién conoce sus empresas mejor que ellos?

Los efectos de este modelo han sido la extensión del negocio publicitario a la larga cola, y ahora tiene miles de pequeños anunciantes que nunca antes habían publicado anuncios en ninguna parte. Gracias al modelo de autoservicio, el rendimiento computable, el bajo coste de acceso y la capacidad para mejorar los anuncios, los anunciantes están acudiendo en tropel a este nuevo mercado. No dependen de nadie; ningún empleado de Google necesita contactar con ellos. El

resultado: menos empleados, y un modelo que es tan eficiente en la cola como en la cabeza de la curva de la demanda.

Por último, Google hizo lo mismo con los editores de webs. Tradicionalmente, para los editores de webs sólo había dos maneras de obtener beneficios de la publicidad. Podían emplear sus propios equipos de ventas y atraer a los anunciantes potenciales, o unirse a una red publicitaria y aceptar precios bajísimos. La idea de Google fue que la misma tecnología que permitía combinar el anuncio apropiado con una palabra clave también podía poner el anuncio apropiado en las webs de terceros.

Hoy, ya seas el *New York Times* o tengas un blog, puedes escribir un par de líneas del código HTML en tu web y aparecerán los anuncios de Google, sobre cualquier contenido que estés proporcionando. Una vez más, se trata de un autoservicio; no se necesita ninguna autorización ni llamada telefónica. Cada vez que alguien hace clic en un anuncio, el anunciante paga a Google, y Google te da una parte de ese dinero.

A Google no le importa si eres profesional o aficionado, ni el alcance que pueda tener tu contenido. Si los anuncios no tienen repercusión, Google los reemplazará automáticamente por otros anuncios para ver si dan mejores resultados. Dado que las páginas («inventario») no le cuestan nada a Google, puede permitirse publicar pródigamente anuncios sobre los que nadie hace clic; el coste de los ingresos potenciales perdidos los sufraga el tercero, el editor de webs. Ésta es una manera notable de extender el mercado publicitario a la larga cola de la edición online, que incluye cientos de miles de blogs.

En la primera junta de accionistas de Google, el consejero delegado Eric Schmidt explicó por qué considera que la misión de Google es «Servir a la larga cola».

Empezó por mostrar la diapositiva de una curva de la ley de potencias de la demanda, con los dólares en el eje vertical y las personas en el eje horizontal. Wal-Mart encabezaba la curva. La cifra de «6.000 millones» aparecía al final de la larga cola. Schmidt explicó:

El año pasado hicimos un análisis de nuestro mercado y nos preguntamos: «¿Cómo nos va?» Si consideramos al anunciante, nuestro mercado va de las más grandes compañías del mundo, como Wal-Mart, a las empresas más pequeñas y los particulares. Nosotros llamamos a esto la larga cola. Muchas personas han estado hablando de esto; es una idea muy interesante.

Nosotros la estudiamos y llegamos a esta conclusión: «Hasta ahora nos ha ido bien en el sector medio de este mercado; es decir, las empresas bien administradas de tamaño medio, gente inteligente que resuelve problemas interesantes. Pero ¿cómo lo estamos haciendo con los problemas de los clientes más grandes?» Por eso, el año pasado lanzamos un conjunto de herramientas para los grandes anunciantes que pueden usar nuestros servicios en todas sus divisiones. Esas herramientas les permitirán generar una gran cantidad de ingresos, ya que en nuestro modelo la publicidad ayuda a hacer predicciones y transformaciones.

Pero ¿qué pasa con los particulares, las pequeñas empresas, la compañía donde Joe o Bob es el consejero delegado, el director financiero, el director

de operaciones y el trabajador: las empresas de una, dos o tres personas? Para ellas, hemos desarrollado todo un conjunto de pequeñas herramientas de autoservicio que les permitirán usar este servicio casi automáticamente.

Por lo tanto, estamos avanzando en ambas direcciones: hacia abajo, con el autoservicio podemos llegar a los anunciantes que se encuentran debajo del umbral de la publicidad tradicional. Y hacia arriba, donde podemos servir a las grandes empresas, así como a una nueva área que jamás tuvo acceso a este tipo de servicios *online*.

Schmidt me explicó más tarde que estos millones de clientes pequeños y medianos representan un nuevo y enorme mercado Long Tail de anuncios publicitarios.

Lo que nos sorprende de la larga cola es precisamente su longitud y cuántas empresas no han sido servidas por la publicidad tradicional. Nuestra compañía, como muchas otras, muestra una distribución de Pareto, lo cual parece ser algo más profundo de lo que se cree. Hace mucho tiempo que los científicos lo saben, pero nunca llamó la atención de nadie. Cuando analizamos nuestro negocio, concluimos que hemos desarrollado un modelo que opera muy bien sobre todo en el centro de la curva. Pero, después de leer el artículo original [en *Wired*], estudiamos la larga cola y nos preguntamos: «¿Qué estamos haciendo ante esta oportunidad?»

Consideremos la curva de Pareto para las empresas del mundo, clasificadas por sus ingresos. La número uno es Wal-Mart. Pero ¿cuál es la última? Una persona de la India con una cesta en la que vende algo hecho por ella misma. El área debajo de esa curva, que incluye alrededor de 1.000 millones de personas, es sobre todo el producto interior bruto (PIB) del mundo. Empecemos desde la base y subamos por la curva hasta llegar a las personas que poseen una conexión con Internet. Son razonablemente educadas, tienen pequeñas empresas y quieren comercializar sus bienes. Nosotros nos preguntamos: «¿Qué beneficio podría ofrecerles nuestro modelo para incrementar sus ingresos?» Y la respuesta es que si les permitimos hacer negocios fuera de sus propios pueblecitos tendrán acceso a un mercado más amplio, conseguirán más proveedores, un precio más competitivo, y así sucesivamente.

Hay muchas razones por las cuales esto va lento, y la mayoría tienen que ver con la infraestructura. Por ejemplo, supongamos que no nos concentramos en el 90 por ciento de las personas. Esto todavía deja un mercado de 100 millones de personas. Las cifras son tan grandes que uno puede cortar un pedazo y todavía queda un pastel enorme.

Hoy, Google tiene unos ingresos de más de 5.000 millones de dólares al año, y esa cifra se duplica cada nueve meses. Si bien la mayor parte de sus ingresos proviene de la cabeza de la curva, la mayoría de sus clientes se encuentran en algún lugar de la cola, lo cual sugiere que de ahí procederá su crecimiento en el futuro. Y Google acaba de empezar.

Esta compañía virtual participa de varias maneras en la larga cola. Como hemos visto, es un agregador de publicidad, y ha creado un mercado donde la larga cola de los anunciantes puede llegar a la larga cola de los editores de web que se financian con anuncios publicitarios. Pero Google es aún más conocido como agregador de información y, como tal, ha mostrado algunas interesantes técnicas para evolucionar alejándose de la fórmula única para todos.

Uno de los problemas con el agregador musical iTunes de Apple es su limitada manera de mostrar géneros musicales muy diferentes. El mismo reto existe con la información; toda la información empieza con palabras, pero esas palabras pueden aparecer en muchos diferentes contextos. Y Google comprendió que diferentes contextos requieren diferentes presentaciones. Así pues, si estamos buscando un lugar, probablemente necesitamos ver un mapa. Si estamos buscando una imagen, necesitamos verla representada, y si estamos buscando un vídeo, probablemente necesitamos ver una muestra. Una vez más, no hay una fórmula única para todos los casos; ni siquiera en el caso de la búsqueda. Hoy Google ofrece diferentes estilos de «búsqueda vertical» (una búsqueda dentro de una sola categoría): Google Local, Google Scholar (textos académicos), Google Maps (mapas), Froogle (productos), Google News (noticias), Google Book Search (libros), Google Video, etc.

Ahora que a Google se han unido Yahoo!, Microsoft y otros servicios, el crecimiento del mercado de búsqueda vertical simplemente dependerá de una división de los agregadores en nichos adecuados a las diferentes necesidades. Cada uno de los buscadores de Google tiene una presentación única y surge de un subconjunto de información que da los resultados más útiles y apropiados. En otras palabras, personaliza el despliegue de búsquedas de una manera significativa para cada medio en particular.

La ventaja de este sistema es que si uno sabe al menos qué tipo de artículo está buscando, y usa un agregador específico en lugar de un agregador general, entonces conseguirá mejores resultados. Y cuanto mejor sea el resultado, más probable será que la gente continúe explorando la larga cola de todo.

14 - Las reglas de la Long Tail

¿Cómo crear un paraíso del consumidor?

El secreto para crear una próspera empresa Long Tail puede resumirse en dos elementos esenciales:

1. Hacerlo todo accesible.
2. Ayudarme a encontrarlo.

Lo primero es más fácil de decir que de hacer. Menos de una docena de las 6.000 películas presentadas cada año en el Festival Cinematográfico de Sundance se distribuye. La mayor parte de las películas restantes no se pueden exhibir legalmente fuera del festival porque los derechos de autor de su música no han sido cedidos. Algo similar ocurre con la mayoría de los programas de televisión en los archivos de las cadenas: es demasiado costoso obtener los derechos de distribución para los DVD o la música.

Las mismas limitaciones existen con la música clásica y los videojuegos. Hasta que no haya una manera de obtener los derechos para *todos* los temas en *todos* los catálogos —en forma inmediata, automática y a escala industrial—, las restricciones legales seguirán siendo la principal barrera para crecer en la larga cola.

El segundo elemento necesario es actuar más rápidamente. Los agregadores inteligentes están usando las recomendaciones, desde el filtro cooperativo hasta las valoraciones de los usuarios, para conducir la demanda hacia la larga cola. Ésta es la diferencia entre las estrategias de colocar el producto al consumidor o bien atraer al consumidor hacia el producto, entre la difusión masiva y el gusto personalizado. Las empresas Long Tail tratan a los consumidores como personas, y ofrecen la personalización en serie como una alternativa al mercado masivo.

En la industria del ocio, las recomendaciones son una forma notablemente eficiente de promover un producto, y permiten que las películas menos conocidas y la música menos convencional encuentren una audiencia. El hecho de seguir una buena recomendación facilita la elección de los consumidores, alienta la exploración y puede despertar una pasión dormida por la música y por el cine, creando potencialmente un mercado del ocio mucho más amplio. (El cliente medio de Netflix alquila siete DVD por mes, tres veces más que los clientes de un videoclub real.) El beneficio cultural colateral es una mayor diversidad, que anula los efectos nocivos de un siglo de escasez y termina con la tiranía de los grandes éxitos de ventas.

He aquí las nueve reglas de los agregadores más eficaces de la larga cola:

Reduzca sus costes

Regla 1: Use un inventario digital

Sears marcó el camino. Consiguió sus primeras eficiencias con la vieja ventaja de la venta por correo y los almacenes centralizados. Hoy, las tiendas *online* de Wal-Mart, Best Buy, Target y muchas otras compañías están usando las redes de almacenes existentes para ofrecer una mayor variedad en la web que en sus tiendas físicas, porque un inventario centralizado es mucho más eficiente que poner los productos en los estantes de cientos de tiendas.

Para ofrecer una variedad aún mayor, algunas compañías como Amazon han adoptado el «inventario digital»: los productos físicamente ubicados en el almacén de un socio, pero exhibidos y vendidos en el sitio web de Amazon. Hoy, su programa Marketplace agrega inventarios dispersos, productos que almacena una red de miles de pequeños comerciantes, sin coste alguno para Amazon.

El inventario digital —como el de iTunes— es el más barato de todos. Ya hemos visto el efecto del paso de enviar por correo discos de plástico a permitir la descarga de archivos de megabits en la industria de la música; pronto ocurrirá lo mismo con las películas, los videojuegos y los programas de televisión. Las noticias han dejado atrás la era del papel, el *pod casting* está desafiando a la radio, y quizás el lector ya esté leyendo este libro en una pantalla. Eliminar los átomos o las limitaciones del espectro de transmisión es una poderosa manera de reducir los costes y permitir el crecimiento de un nuevo mercado de nichos.

Regla 2: Deje que los clientes hagan el trabajo

La «producción colectiva» creó eBay, Wikipedia, Craigslist, MySpace, y proporcionó a Netflix cientos de miles de críticas cinematográficas. Al mismo tiempo, el autoservicio permitió a Google vender publicidad por 5 centavos de dólar cada clic, y a Skype conseguir 60 millones de usuarios en dos años y medio. Ambos son ejemplos donde los usuarios están dispuestos a hacer gratuitamente algo por lo que, en otras circunstancias, las compañías deberían pagar a alguien. Esto no es subcontratación, es «multicontratación».

La ventaja de la multicontratación no sólo es económica: los clientes también pueden hacer un trabajo mejor. Las reseñas redactadas por usuarios a menudo están bien escritas y fundamentadas y, lo más importante, los demás usuarios se fían de ellas. Colectivamente, los clientes poseen una energía y un tiempo ilimitados; sólo la producción colectiva tiene capacidad para cubrir toda la extensión de la larga cola. Y en el caso del autoservicio, la tarea la están llevando a cabo personas muy interesadas, que conocen mejor que nadie sus propias necesidades.

Piense en los nichos

Regla 3: No hay un método de distribución para todo

Algunos clientes quieren ir a las tiendas. Otros desean comprar *online*. Y algunos prefieren buscar en la web y luego comprar en las tiendas. Pero también hay clientes que quieren buscar en las tiendas y luego compran en la web. Algunos desean el producto ahora; otros pueden esperar. Muchos clientes viven cerca de una tienda; otros están más alejados. Algunos productos tienen una demanda concentrada; otros, una demanda distribuida. Si sólo nos concentramos en la distribución a un grupo de clientes, corremos el riesgo de perder a los otros.

Ésta puede parecer una reflexión metafísica, pero los mejores mercados Long Tail trascienden el tiempo y el espacio. No están limitados por las fronteras geográficas ni hacen conjeturas sobre lo que la gente quiere y cuándo lo quiere. La ventaja de iTunes proviene sobre todo de su enorme variedad y de lo fácil que resulta de descargar, pero el hecho de que sea un servicio abierto todos los días de la semana durante 24 horas también viene bien.

Hoy, uno puede ver la serie *CSI* en la televisión, vídeo de pago, bajar los episodios en iTunes, alquilando o comprando DVD y comprando un abono de TiVo, y verla en cualquier dispositivo desde una pantalla de plasma hasta una PlayStation portátil. Lo mismo ocurre con algunos programas de la Radio Nacional Pública (NPR), que se pueden sintonizar a través de una transmisión terrestre o vía satélite, por medio de la web, como *podcast* o se puede recibir una transcripción por correo electrónico. Los múltiples canales de distribución son la única manera de llegar a un mercado potencial más amplio.

Regla 4: No hay un producto que se adapte a todos

Antes sólo había una manera de comprar música: el álbum de CD (se vendían tan pocos CD sencillos que muchos artistas no se preocupaban por ofrecerlos). Ahora tenemos muchas opciones en la web: el álbum, el tema individual, el tono para móvil, el vídeo musical, la muestra gratis de 30 segundos, las mezclas, la muestra de las mezclas de *otros*, todo en un sinfín de formatos y muestras.

Umar Haque llama a esto la «microsegmentación». La mejor estrategia es separar los contenidos en sus partes («microsegmentos»), para que la gente pueda consumirlos del modo que desea, así como mezclarlos con otros contenidos para crear algo nuevo. Los periódicos están microsegmentados en artículos individuales que, a su vez, se relacionan con los sitios más especializados para crear un producto, a menudo más específico, usando el contenido de múltiples fuentes; el editor de blogs sería como un DJ, que mezcla los contenidos para crear algo nuevo.

Esto lo hemos visto antes bajo la forma de la segmentación de marcas y productos: una docena de salsas de espagueti diferentes para una docena de paladares diferentes. Ahora esa tendencia se está extendiendo a todo, desde los personajes individuales y los niveles de los videojuegos (uno mezcla su propio juego) hasta la venta de libros de cocina de receta en receta. Cada combinación utiliza un canal de distribución diferente y llega a una audiencia diferente. Un producto se adapta a un consumidor; muchos productos se adaptan a muchos consumidores.

Regla 5: No use un precio único

Uno de los principios más conocidos de la microeconomía es el poder del precio flexible. Las diferentes personas están dispuestas a pagar diferentes precios por muchas razones que van desde la cantidad de dinero que tienen hasta la cantidad de tiempo del que disponen. Pero así como suele haber espacio para una sola versión de un producto en los mercados tradicionales, a menudo hay espacio para un solo precio, o al menos un precio a la vez. Sin embargo, en los mercados con espacio para una abundante variedad, el precio variable puede ser una poderosa técnica para aumentar el valor de un producto y la dimensión del mercado.

Por ejemplo, eBay ofrece dos alternativas: las subastas (generalmente, a precios más bajos, aunque resulte más complicadas y con una mayor incertidumbre) o las compras inmediatas (a precios más altos). Incluso iTunes, que ha fijado un único precio de 99 centavos de dólar por tema, para simplificar el proceso, nos ofrecerá un precio más bajo si compramos los temas como parte de un álbum. Rhapsody ha ido aún más lejos y ha comprobado que reducir a la mitad los precios por tema — entre 49 y 79 centavos de dólar— prácticamente triplica las ventas.

El precio variable es el modelo apropiado para la música y todos los demás sectores donde los costes marginales de fabricación y distribución son insignificantes. Los minoristas pueden cobrar más por los artículos más populares y menos por los menos populares. Pero ¿por qué no se aplica este modelo? Porque los sellos discográficos por lo general cobran un precio mayorista fijo de unos 70 centavos de dólar por tema, principalmente para evitar «conflictos de canales» con los CD, que todavía generan la mayor parte de los ingresos en la industria de la música. Algún día los sellos cambiarán su estrategia y los precios llegarán a ser más fluidos, lo cual permitirá a los minoristas conducir la demanda hacia la larga cola, con precios más bajos.

Menos control

Regla 6: Comparta la información

La diferencia entre un estante repleto de productos parecidos y la posibilidad de «clasificarlos por su éxito de venta» es la información. En un caso, la tienda sabe lo que más se vende, pero no comparte esa información con sus clientes. En el otro caso, la comparte. Esto también se aplica a las «clasificaciones por precio», las «clasificaciones por reseñas» y la «selección por fabricante». Todos estos datos ya existen; la cuestión es cómo compartirlos mejor con los clientes. Ofrecer más información es mejor, pero sólo cuando se presenta de un modo que ayuda a organizar las opciones, no a confundirlas más.

Del mismo modo, la información acerca de los comportamientos de compra, cuando se convierte en recomendaciones, puede ser una poderosa herramienta de

marketing. La información profunda acerca de los productos, desde las reseñas hasta las especificaciones, puede servir para disipar dudas que de otro modo habrían impedido una compra. Esto explica por qué un consumidor que obtiene una serie de recomendaciones adquiere confianza en el sistema y ayuda a los otros a usarlo mejor. La transparencia puede generar confianza sin coste alguno.

Regla 7: Piense en una cosa «y» otra, no en una «u» otra

Uno de los síntomas de la economía de la escasez es suponer que en los mercados lo que uno gana es lo que otro pierde. En otras palabras, el error de creer que todo se reduce a una u otra opción. Editar esta versión *o* aquella versión. Vender este color *o* aquél. Esto es muy natural en los estantes o en los canales de televisión: en realidad, allí hay espacio para un solo producto en un lapso de tiempo. Pero en los mercados que tienen una capacidad infinita, la estrategia apropiada casi siempre es ofrecer *todos* los contenidos.

El problema con la elección es que requiere una discriminación, y este proceso de discriminación precisa tiempo, recursos y conjeturas. Alguien debe decidir, apoyado en determinados criterios, cuáles son las probabilidades de que un producto tenga más éxito que otro. Esa decisión puede ser acertada en un nivel general, pero casi siempre es desacertada en un nivel particular. Consideremos el fenómeno del «final alternativo» de las películas en DVD. Aunque la mayoría de las personas prefieren el final definitivo, siempre hay algunas que optan por un final alternativo. Ahora pueden tener ambos. Ampliemos eso a las opciones de idioma extranjero, a la opción de la pantalla normal o ampliada, e incluso a las diferentes calificaciones por edad (mayores de 7, de 13 y de 18); cada opción tiene un público, aun cuando no sea tan grande como la audiencia principal.

Todos estos «extras» son posibles debido a la abundante capacidad del DVD, que permite a los directores «derrochar» esa capacidad con contenidos que quizá no habrían incluido en un medio más escaso, como la pantalla de un cine o el vídeo. Esto también sucede en cualquier mercado digital de la web donde el precio cada vez más bajo y la mayor capacidad de almacenamiento presagian un consumo casi gratuito. Cuanto más abundantes sean el almacenamiento y la distribución, menos discriminatorios seremos en el modo de usarlos. «Y» es una decisión más fácil que «O».

Regla 8: Deje que el mercado trabaje para usted

En los mercados escasos, tenemos que adivinar qué se venderá. En los mercados abundantes, en cambio, simplemente podemos ofrecer todo y ver qué sucede, dejando al mercado que haga la selección. La diferencia entre «prefiltrado» y «posfiltrado» es la misma que hay entre predecir y estimar, y lo último es invariablemente más preciso. Los mercados *online* no son más que las estimaciones altamente eficientes del conocimiento colectivo. Con esta información, a los consumidores les resulta bastante fácil comparar los bienes y dar a conocer que les

gusta.

Por ejemplo, los filtros cooperativos son un modo de promover el producto basado en el mercado. Las clasificaciones de popularidad constituyen otra opinión del mercado, amplificada por la retroalimentación positiva del boca a boca. Y las puntuaciones son opiniones colectivas cuantificadas de tal modo que facilitan la comparación y selección entre productos. Todas estas herramientas pueden ordenar la variedad, de tal modo que tenga sentido para los consumidores, sin que algún minorista tenga que predecir lo que tendrá éxito. En resumen: no prediga; mida y responda.

Regla 9: Reconocer la fuerza de la gratuidad

Las cosas gratuitas tienen mala fama porque evocan el pirateo y otras pérdidas de valor. Pero uno de los aspectos más destacables de los mercados digitales es que han hecho accesible la gratuidad; dado que sus costes son casi cero, sus precios también pueden serlo. Uno de los modelos empresariales más comunes en la web, desde Skype hasta Yahoo! Mail, es atraer a un gran número de usuarios con un servicio gratuito y convencer a algunos de ellos de que se pasen a un servicio de «calidad superior» basado en una suscripción. En vista de que los costes de los servicios digitales son bajos, los clientes gratuitos le cuestan tan poco a la compañía que puede permitirse convertir solamente a una pequeña fracción en clientes de pago.

Algo similar ocurre con las muestras, desde los videoclips hasta los trozos musicales de 30 segundos, cuyo coste de distribución de los bits en los canales de banda ancha es muy bajo. Los fabricantes de videojuegos distribuyen periódicamente «demos» con algunos niveles gratuitos; si nos gustan, podemos pagar para descargar los otros. En 2005, Universal difundió en la web los primeros 9 minutos de *Serenity* (una película de ciencia ficción), gratis y sin cortes. ¿Por qué? Porque podía hacerlo. El coste de distribuir aproximadamente el 10 por ciento de una película entre el público que deseaba verla en la web era nimio, en comparación con el valor de marketing de introducir a la audiencia en la trama y dejarla con un desenlace incierto, un enigma que sólo una sesión en el cine podía revelar.

Casi toda la televisión ya es gratuita y se mantiene mediante la publicidad. Sin embargo, las cadenas todavía procuran encontrar una manera de cobrar por los programas *online*, aun cuando los costes de producción ya se han pagado con la transmisión, y la distribución en Internet es muy barata. ¿Por qué no distribuirlos gratuitamente también en la web, sin anuncios comerciales que los interrumpen, buscando una audiencia más amplia para el *product placement*? Por último, en los mercados abundantes con una gran competencia, los precios dependen de los costes. Y gracias al poder de la economía digital, los costes seguirán bajando.

Coda: la Long Tail del futuro

Ahora, por una suma aproximada a 30.000 dólares podemos comprar una «impresora» tridimensional para nuestro hogar, la Solidscape T66 3D. Es una magnífica obra de ingeniería, aunque todavía resulta un poco cara. Pero su precio está disminuyendo rápidamente y es el tipo de tecnología revolucionaria que puede hacer volar la imaginación. ¿Recuerda la historia de la LEGO Factory, en la que podíamos diseñar modelos, colgados de la web y recibir los kits en casa una semana o dos más tarde? Ahora podemos evitar esas semanas de espera. Una impresora tridimensional es una fábrica doméstica, capaz de producir casi todos los objetos en un gran número de tamaños. Algún día, estas máquinas serán tan comunes como las de chorro de tinta y no mucho más caras. Pensemos en todas las posibilidades que ofrece.

Hoy las impresoras 3D (tridimensionales) vienen en variados modelos, pero el tipo común usa el láser para convertir un baño de polímero líquido o en polvo en plástico duro con la forma que uno haya elegido. Carguemos el archivo de una 3D con el resultado de un diseño asistido por ordenador (CAD), o incluso el archivo capturado por una pantalla de un personaje de videojuego, y el láser lo realizará. Una perfecta reproducción plástica del objeto surge del baño, Como por arte de magia. La impresora Solidscape 3D puede convertir bits en átomos en nuestro propio hogar. Es la más reciente tecnología de fabricación para los bienes de la larga cola.

A medida que la tecnología de impresión tridimensional se extienda, más allá del frágil plástico, a los metales y las fibras sintéticas, podremos fabricar piezas de recambio, juguetes, e incluso máquinas completas, cuyos diseños descargaremos de un minorista virtual. Ya tenemos esa capacidad para los bienes digitales: hoy podemos elegir que Amazon nos envíe el programa informático de la declaración de renta en un plazo de 10 días, o simplemente descargarlo y llenarlo ahora mismo. Otros servicios nos ofrecen las mismas opciones para la música: un CD la semana que viene o bien los temas digitales al instante. Pero algún día eso también puede extenderse a los bienes físicos. Ahora imprimimos nuestras propias fotografías en el hogar; mañana también podremos imprimir el marco.

Ya podemos tener una visión de ese futuro. Will Wright, el legendario diseñador de videojuegos, está dando los últimos toques a su próximo juego, Spore. El nuevo juego nos permitirá hacer evolucionar a nuestra criatura, dotándola de rasgos y características diseñadas por nosotros mismos. Si el trabajo nos satisface, podremos colgar la creación en los servidores de Spore; y luego, por unos 20 dólares, aproximadamente, convertirla en una figura real, con colores y textura. Cada figura será única y la recibiremos en nuestros hogares en un plazo de una o dos semanas. Véanlo como un ejemplo de *merchandising* de la larga cola, así como una asombrosa muestra de lo que nos depara el futuro.

Como todo lo demás, la larga cola de las cosas del mañana será agregada y eficientemente almacenada como bits y luego enviada a domicilio por medio de la fibra óptica. Sólo entonces se materializará, cerrando el círculo en forma de objeto

físico en el punto de consumo. Hoy esto parece ciencia ficción, como fue hace sólo diez años llevar una discoteca completa en nuestro bolsillo.

En los mundos del ocio y la información ya hemos superado las limitaciones de los canales y espacios de venta, y la necesidad de crear productos estandarizados. Pronto también podremos superar las limitaciones de la producción masiva. La explosión de variedad que hemos visto en nuestra cultura, gracias a las eficiencias de la tecnología digital, se extenderán a otras partes de nuestras vidas. La pregunta del mañana no será si tener más opciones es mejor, sino: ¿qué es lo que realmente queremos? En el lineal infinito, todo es posible.

Notas sobre las fuentes y otras lecturas

Este libro es el resultado de casi dos años de investigación y entrevistas con ejecutivos empresariales y economistas académicos. También es el resultado de un exhaustivo análisis de los datos originales sobre las ventas y el uso de la información de las compañías que están desarrollando mercados Long Tail, desde Netflix hasta eBay. (Aquí debo expresar mi eterno agradecimiento a los ejecutivos que apoyaron este proyecto y me dieron acceso a los datos.) Y, finalmente, se basa en el trabajo de muchos otros investigadores, pensadores y autores, cuyas ideas y conclusiones han influido en mi propio pensamiento, muchos de los cuales he citado en el texto.

Las notas siguientes indican las principales fuentes, junto con información adicional, explicaciones y sugerencias de otras lecturas. En muchos casos, el material de origen se encuentra en la web y, como referencia, he dado un localizador (URL) simplificado. Pero los localizadores pueden cambiar, de modo que también he añadido suficiente información para poder encontrarlo con un motor de búsqueda.

NOTAS

¹ La información sobre los álbumes de éxito proviene de la Recording Industry Association of America (www.riaa.org), que posee una excelente base de datos de álbumes que han sido discos de oro (500.000 unidades), platino (1 millón), multiplatino y diamante (10 millones o más). Los datos de taquilla de Hollywood son de www.boxofficemojo.com.

² Los datos actuales e históricos de la televisión provienen de Nielsen Media Research.

³ Vann-Adibé se fue de Ecast en 2005.

⁴ Este cálculo requiere una breve explicación. El mercado físico (Wal-Mart) es un mercado de CD, lo cual significa que casi toda la música se vende como parte de un álbum. En los servicios online, como iTunes y Rhapsody, las canciones se pueden descargar de forma individual, y la mayoría lo son. La conversión de un mercado de álbumes a un mercado de temas no es tan simple como multiplicar cada álbum por 14 (que es el promedio de temas por álbum), ya que algunos temas del álbum son más populares que otros. Por lo tanto, para calcular mejor el coeficiente de conversión, analizamos los primeros 100.000 temas de Rhapsody, y descubrimos que procedían de unos 22.000 álbumes, a un promedio de 4,5 temas por álbum. Para calcular los temas menos populares que estaban por detrás de los primeros 100.000, le asignamos al álbum medio un valor equivalente a 5,5 temas. Por lo tanto, los 4.500 álbumes originales de Wal-Mart equivalen a 25.000 temas de Rhapsody.

⁵ Comparar las grandes librerías reales con Amazon es igualmente difícil. Amazon no hace públicos sus datos sobre las ventas de cada título, de modo que nos vimos obligados a deducirlos de la información disponible, que consistía principalmente en las cifras de venta de cada libro, y datos de terceros sobre las cifras totales de venta para diferentes colecciones. El primer trabajo sobre este tema lo llevó a cabo Erik Brynjolfsson, del MIT, junto con Michael Smith, de Carnegie Mellon, y Jeffrey Hu, de Purdue. En su estudio «Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers» (2003), estimaron la curva de ventas de Amazon basándose en un análisis a gran escala de sus datos de ventas por categoría. Y concluyeron que las ventas de los libros que se situaban detrás de los primeros 100.000 (el inventario típico de una gran librería tradicional) representaban el 40 por ciento de las ventas de Amazon. Sin embargo, en conversaciones posteriores con Amazon y otros ejecutivos en la industria del libro, concluimos que ésta era una estimación exagerada, quizá debido a los problemas con los algoritmos de las ventas de Amazon y una tendencia a subestimar los primeros 100 libros en este tipo de análisis. Posteriormente, perfeccionamos el análisis y comparamos las cifras relativas a las categorías con las cifras de ventas conocidas que obtuvimos directamente de las editoriales. Luego contrastamos esos datos con las estimaciones de los ingresos generales de ventas de Amazon. Ahora estimamos que las ventas de los libros que se clasifican más allá de los primeros 100.000 representan entre un 20 y un 30 por ciento de las ventas totales de Amazon, y hemos

usado el 25 por ciento como término medio.

⁶ El ensayo de Walter Benjamín es *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* [La obra de arte en la era de su reproducibilidad técnica], de 1936.

⁷ Jeff Bezos pronunció estas palabras en el Churchill Club, en febrero de 2005.

⁸ El sitio web de John Robb es globalguerrillas.typepad.com. El artículo está fechado el 18 de marzo de 2005.

⁹ Como fuente para resumir la historia de Wikipedia utilicé el artículo «The Book Stops Here», de Daniel Pink, publicado en Wired, en marzo de 2005.

¹⁰ El sitio web de Paul Graham es www.paulgraham.com/web20.html.

¹¹ La fuente de esta información es la revista *Global Agenda* del Foro Económico Mundial, 2006.

¹² Para los detalles de este párrafo he utilizado el excelente artículo de Xeni Jardin en la revista Wired, diciembre de 2005.

¹³ El equipo formado por Ryan Shaw y sus colegas de Media Stream Metadata Exchange en la School of Information Science and Management.

¹⁴ Véase www.nacs.org.

¹⁵ Véase www.bisg.org.

¹⁶ Hastings pronunció estas palabras en la Lehman Brothers Small Cap Conference, en noviembre de 2005.

¹⁷ Aquí he usado el término ley de potencias en sentido lato para referirme a las distribuciones cuya fórmula es $y = ax^k$. En los datos empíricos usados en este libro, y representa generalmente las ventas totales o popularidad, y x es la categoría de ventas o popularidad de los productos únicos. El término a es una constante para un valor grande de x , y k es la potencia a la cual se eleva x , llamada el «exponente de las leyes de potencias». De hecho, hay muchas variantes de estos tipos de exponentes, y diferentes mercados que a primera vista parecen leyes de potencias, pero, en realidad, son distribuciones de logaritmo normal (*log-normal*) u otras distribuciones estadísticas. No está dentro de los alcances de este libro analizar estas diferencias, pero debo dar las gracias a Hal Varían de la Universidad de California (Berkeley) (y a Google) por haber hecho esta sutil observación.

¹⁸ Véase www.film-festival.org.

¹⁹ Las estadísticas de Barnes & Noble, PRX y rediff.com provienen todas directamente de mi correspondencia personal con sus ejecutivos.

²⁰ Este estudio aún no se ha publicado y lo consulté en forma de borrador. Por lo tanto, algunas de estas cifras están sujetas a cambios en la versión final.

²¹ El contraste entre mercados reales y virtuales es llamativo. Las diferencias en la distribución de las ventas entre ambos mercados se muestran en la siguiente tabla:

PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES

Puesto de los temas/títulos	Wal-Mart*	Rhapsody	Blockbuster*	Netflix
1-100	65%	47%	68%	38%
Superior a 101	36%	53%	32%	62%

* En realidad, las cifras de ventas de Wal-Mart y Blockbuster son de SoundCan y VideoScan de Nielsen, que estiman las ventas generales de esas dos categorías de minoristas reales. Sin embargo, dado que Wal-Mart y Blockbuster son los minoristas más grandes del mercado, se supone que sus niveles de venta son muy similares.

²² Economía: n. La ciencia social de la elección en la escasez. (N. del T.)

²³ Este párrafo, originalmente publicado en ForbesASAP, también aparece en Telecom: How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our World, 2000.

²⁴ Véase The Atlantic Monthly, octubre de 2005.

²⁵ Véase Discover Magazine, septiembre de 2005.

²⁶ Véase Jane Jacobs, The Death and Life of Great American Cities, originalmente publicado en 1961.

²⁷ De una entrevista con Godlieb en The Way the Music Died, reportaje del programa informativo Frontline, 2004.

²⁸ Fuente: Brynjolfsson, Smith y Hu, 2003.

²⁹ Véase Sheena Iyengar (Columbia) y Marke Lepper (Stanford), «Why Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?» 2002.

³⁰ Véase Nicola Brown, Barbara Summers (Leeds University Business School) y Daniel Read (London School of Economics), «The Lure Choice», 2002.

³¹ Francis Hamit, comunicación personal.

³² Véase Virginia Postrel, ForbsASAP, 1998.

³³ Véase Hal Varian y cols., «How Much Information?» School of Information Management and Systems, University of California, Berkeley, 2003.

³⁴ Fuente: Streaming Media, octubre de 2005.

³⁵ Rob Reid, comunicación personal.