

Distribución digital de la cultura: la Larga Cola

¿Por qué el futuro del negocio es vender menos de más?



Digital Media 2006
Distribución digital de la cultura: la Larga Cola

<http://www.albaladejo.net>
<http://www.gonzolog.net>
carlos@albaladejo.net

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

0 Introducción a este documento

*El presente texto es un resumen práctico del libro *The Long Tail* (Chris Anderson 2006) que sirvió como guión para la clase titulada "Distribución digital de la cultura", impartida por Carlos Albaladejo Velasco el 23 de octubre de 2006 en el marco del seminario Medios Digitales (Escola Politècnica Superior d'Enginyeria de Vilanova i la Geltrú, Universitat Politècnica de Catalunya)*

Sobre el autor de *The Long Tail*

- El concepto *The Long Tail* fue acuñado por primera vez por Chris Anderson en un seminal artículo de la revista Wired de título homónimo. En él, Anderson exponía el fenómeno que explica el funcionamiento de los modelos de negocio basados en Internet.
- Debido al gran éxito del artículo, Chris Anderson se puso a trabajar en seguida en una versión más profunda que publicaría en julio de 2006 en un libro del mismo título. La editorial responsable de la publicación se llama Hyperion y todavía no se ha traducido al castellano.
- Durante el período en el que Anderson estuvo trabajando en el libro, tuvo la idea de compartir los avances que iba consiguiendo con un puñado de fieles lectores que al mismo tiempo realizaban el rol de críticos, evaluando el contenido que Anderson proponía, y el de expertos en la materia, mejorando las ideas del autor o proporcionándole el acceso a valiosas fuentes de información. Todo el proceso tuvo lugar en el *blog* <http://www.thelongtail.com>
- Chris Anderson es editor de la revista norteamericana Wired, una de las publicaciones sobre el mundo digital más antiguas y más respetadas. Actualmente, Anderson es uno de los conferenciantes más solicitados del planeta: durante los últimos meses, y los próximos, el trabajo de Anderson se limita a explicar por universidades y escuelas de negocio de todo el mundo cómo funciona el fenómeno que él ha descrito como *The Long Tail*, sus implicaciones y consecuencias.

1 Introducción a la Larga Cola

La confección de listas de superventas es una obsesión mundial. Nuestra cultura es un gran concurso de popularidad. Estamos rodeados de *hits*¹: los fabricamos, los escogemos, hablamos de ellos y seguimos su auge y decaída.

Es el mundo que Blockbuster, la cadena de distribución física de películas más grande del mundo y actualmente en grandes dificultades económicas, construyó para nosotros. Los medios de comunicación masivos y la industria del entretenimiento han crecido durante el último medio siglo en los brazos de esa cultura. El *star-system* que Hollywood comenzó hace ocho décadas ha llegado hasta el último rincón del comercio. Nuestros medios de comunicación están obsesionados con lo que está en el candelero y lo que no está. En resumen, los *hits* mandan.

Echando un vistazo más profundo a la situación, veremos que empieza a romperse por los extremos. Desde hace unos años, los *hits* mandan un poco menos. El número uno sigue siendo el número uno, pero las ventas asociadas a ese concepto ya no son lo que una vez fueron.

¹ *Hit*: del inglés golpear. Se utiliza para definir el éxito comercial, sea cual sea el campo del que estemos hablando.

Aunque sigamos obsesionados con los *hits*, ya no son de un modo tan claro la fuerza económica que una vez fueron. La cuestión es: ¿hacia dónde están moviéndose los consumidores entonces? Hacia ningún lugar en particular, se han dispersado con el viento formando incontables nichos de mercado.

Itunes killed the radio star

Durante una época, los únicos lugares donde podíamos explorar más allá del *mainstream*² (corriente principal) eran las librerías y las tiendas especializadas. Contrastando la adolescencia pre-internet con la de cualquier adolescente de la era digital encontramos que lo más probable es que tenga un ordenador en su habitación, un teléfono móvil y un reproductor de mp3, amén de un grupo de amigos con los mismos aparatos. El efecto principal de esta conectividad es un acceso ilimitado y sin filtrar a la cultura y el contenido de todo tipo, desde el *mainstream* hasta el último rincón del *underground*³.

La principal diferencia entre un adolescente de ahora y otro de hace 25 años es la elección. Hace 25 años teníamos que limitarnos a lo que se emitía a través de las ondas de radio y televisión (*broadcast*, *transmisión de una señal de un punto emisor a millones de receptores*). El adolescente actual tiene Internet (*broadband*, *transmisión de datos en el cual se envían simultáneamente varias piezas de información*), tiene acceso a todo lo que se proponga. Los programas de televisión de los 70 y los 80 no eran más populares porque fueran mejores, simplemente había menos opciones entre las que escoger.

La gran ventaja de la televisión tradicional es que puede llevar un programa a millones de personas con una eficiencia insuperable, pero no puede hacer lo contrario: llevar un millón de programas a cada persona. Eso es exactamente lo que se le da tan bien a Internet. La economía *broadcast* emite grandes programas para llegar a grandes audiencias. La economía *broadband* se basa en lo contrario: servir la misma emisión (*stream*) a millones de personas resulta demasiado caro para una red de distribución optimizada para las comunicaciones punto a punto (*peer to peer*).

Sigue habiendo una demanda de grandes contenedores de cultura, pero ya no son el único mercado. Los *hits* ahora compiten con un número infinito de nichos de mercado, de cualquier tamaño. La era del "una talla vale para todos" está terminando, y ahora hay un lugar par algo nuevo: un mercado de multitudes. De ese mercado es de lo que vamos a hablar.

La regla del 98%

¿De los 10.000 discos disponibles en las tiendas digitales, qué porcentaje de ellos han vendido, al menos, una canción por trimestre?

La respuesta podría variar según la persona, pero la mayoría de la gente responde que es el 20%. Según la regla del 80/20, el 80% de la riqueza mundial está en manos del 20% de la población, y es una constante estadística que puede aplicarse a muchísimos campos a medir: el uso de las palabras del lenguaje, por ejemplo.

La mitad de los 10.000 libros más vendidos en cualquier librería convencional no venden un ejemplar cada tres meses. La mitad de los 10.000 discos en Fnac (Wal-Mart en el caso norteamericano) tampoco vende una vez por trimestre.

² *Mainstream*: del inglés "corriente principal". Se utiliza para referirse a las capas de éxito masivo de un mercado (generalmente el musical, aunque se puede aplicar a otros)

³ *Underground*: del inglés "bajo tierra". Por oposición a *mainstream* se utiliza para definir las capas menos accesibles del mercado-

Pero la respuesta difiere mucho de esa idea. En realidad el 98% de los 10.000 discos disponibles en las tiendas digitales sí que vende al menos esa cantidad. Conforme la empresa añade más títulos a su inventario siguen vendiendo. Y cuanto más añaden, más venden. Es un inventario mucho más amplio que el inventario de la mayoría de tiendas de discos convencionales, y está directamente conectado con el mundo de los nichos y las subculturas. Lo cierto es que las cifras no son muy altas, pero casi todos los discos almacenados vendieron algo. Y por el simple hecho de que son simples bits en una base de datos, el coste de almacenamiento y distribución de los mp3 es casi cero.

2 La Larga Cola

La tecnología cambia los mercados masivos en millones de nichos

En 1998 un alpinista inglés llamado Joe Simpson escribió un libro titulado *Touching the Void*, en el que contaba su experiencia al borde la muerte. A pesar de que las críticas del libro fueron buenas, sólo fue un éxito modesto, y pronto fue olvidado. Una década después, otro libro, *Into Thin Air*, de Jon Krakauer se convirtió en una sensación editorial, vendiendo millones de copias. De repente, el libro de Joe Simpson comenzó a vender de nuevo.

Los editores publicitaron el libro de Krakauer y se llegó a hacer un documental sobre la historia. El libro acabó en la lista de los más vendidos del New York times. A mediados de 2004, el libro de Simpson comenzaba a doblar las ventas del de Krakauer.

Lo que sucedió se explica por el boca-oreja de la Red. Cuando apareció el libro de Krakauer, unos cuantos lectores escribieron sus críticas en Amazon.com explicando las similitudes que guardaba con la otra obra. *Touching the Void*, el libro de Simpson, comenzó a ser alabado efusivamente. Otros consumidores leyeron las críticas y compraron el libro original. Este ejemplo sirvió a los desarrolladores de software para tiendas on line para explicar las relaciones entre dos patrones de consumo. Es un ejemplo significativo de cómo funcionan los sistemas de recomendación: Los consumidores que compraron *Into Thin Air* también compraron *Touching the Void*. Cuando el libro de Krakauer comenzó a venderse, el de Simpson estaba casi descatalogado.

Es un ejemplo de cómo funciona el modelo económico de la industria del entretenimiento y los medios de comunicación. La elección infinita está revelando verdades sobre lo que los consumidores quieren y qué quieren recibir después de un servicio. La gente profundiza en los catálogos, un larga lista de títulos disponibles mucho más extensa de lo que hay disponible en las grandes tiendas convencionales. Y cuanto más encuentran, más quieren.

La tiranía de lo local

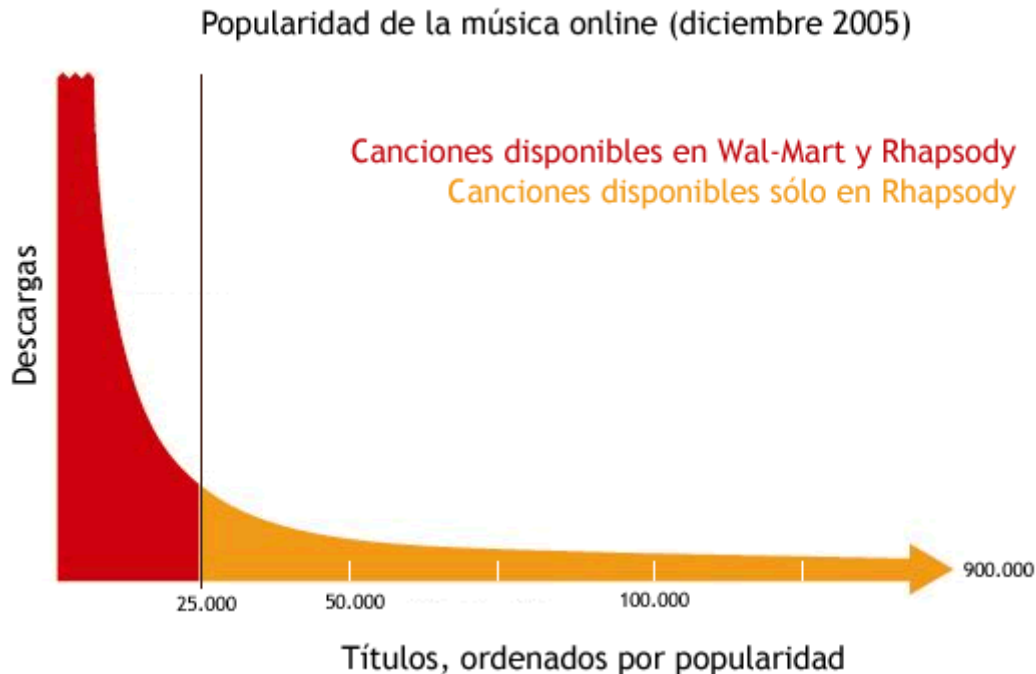
El destino de las tiendas tradicionales es la necesidad de encontrar audiencias locales. Un cine normal no pasará una película a no ser que pueda atraer al menos a 1.500 personas en dos semanas. Una tienda de discos tradicional necesita vender al menos cuatro copias de un CD por año para que merezca la pena tenerlo.

La economía del *hit* es la creación de una era en la que, simplemente, no había espacio suficiente para almacenar todo para todo el mundo: no había lugar en los estantes para todos los CDs, DVDs y videojuegos producidos, ni suficientes pantallas para todas las películas existentes. Es el mundo de la escasez. Con la distribución y venta online, estamos entrando en un mundo de abundancia.

Mercados sin final

Rhapsody es servicio de streaming de música y vídeo basado en suscripción, propiedad de la empresa Real Networks. Actualmente ofrece más de un millón y medio de canciones. Clasificando las estadísticas mensuales de Rhapsody se obtiene una curva de demanda que se parece mucho a la de cualquier tienda de discos: una gran atracción por las canciones que están en el top, bajando rápidamente al sector de las que son menos populares. En el lado de la izquierda hay un pequeño número de canciones que parece representar toda la acción: son los *hits*. Si estuviéramos hablando de una tienda de música tradicional con espacio finito en los estantes, lo natural sería buscar un punto de corte (donde dejar de almacenar títulos) que no estuviera lejos de ese pico.

La tienda de música más grande en Norteamérica, Wal-Mart, acaba su inventario muy cerca de la cabeza. Almacena unos 4.500 discos únicos. En Rhapsody, los 4.500 discos más populares suponen las 25.000 canciones más populares.



Observando el fenómeno de una forma tan gráfica podemos deducir que:

- La capacidad de elección en Rhapsody es casi ilimitada
- Incluye el *mainstream* (todo el catálogo de Wal-Mart) más una larga distribución de títulos que las tiendas tradicionales no contemplan
- Esa larga distribución puede considerarse como "la mayoría escondida", una enorme porción del mercado que hasta la aparición de los modelos digitales de negocio estaba relegado a un difícil mercado de tiendas especializadas y venta por catálogo.
- Más del 99% de los discos en el mercado no están disponibles en Wal-Mart
- Lo mismo sucede con las 200.000 películas que se publican anualmente en EE.UU, los programas de Tv, documentales, etc.
- Esa vasta mayoría de productos no están disponibles en una tienda cerca de nosotros.

Cuando puedes reducir de forma drástica los costes de la conexión entre oferta y demanda, no sólo cambian las cifras, sino que cambia toda la naturaleza del mercado. No es sólo un cambio cuantitativo, sino también cualitativo.

3 El auge y caída del *hit*

Cuando comenzó el siglo XX, la industria musical, la última máquina de fabricar *hits*, basó su poder en ellos. El éxito comercial del pop adolescente (desde *Britney Spears* hasta *Backstreet Boys*) demostró que el negocio tenía el dedo pulsando firmemente el botón de la cultura juvenil. Los sellos discográficos han perfeccionado el proceso de manufactura de éxitos, y sus departamentos de marketing pueden ahora crear y predecir demanda con precisión científica.

Jive Records demostró en Marzo de 2000 tal poder publicando *No Strings Attached*, el segundo disco de *NSYNC, la última banda de chicos. El grupo se había desarrollado en un sello discográfico aun mayor, BMG, pero el consejo de sus gurús de marketing les llevó a crear Jive, un subsello orientado a la cultura urbana. Funcionó. En EE.UU, el disco vendió 2.4 millones de copias sólo la primera semana, convirtiéndose en el álbum de ventas más rápidas de la historia. Según los estudiosos, fue el punto culminante de la industria discográfica, y al mismo tiempo fue el principio del retroceso del negocio.

La semana anterior al lanzamiento del disco, el índice de bolsa Nasdaq había caído de forma notable, y siguió cayendo hasta que la burbuja de las empresas .com explotó. Ningún otro disco marcó récords ese año, y las ventas totales de música cayeron, una situación que sólo se había registrado dos veces más en los 20 años anteriores.

En los años posteriores, incluso cuando la economía general se había recuperado, la economía de la industria de la música tendió a empeorar. Las ventas decrecieron un 2.5% durante el año 2001, 6.8% en 2002, y simplemente siguen bajando.

En el año 2000, el top cinco de discos más vendidos supone una venta de 38 millones de copias. En 2005 ese mismo top solo supone 19,7 millones de copias vendidas. Casi más curioso es el descenso de ventas de *hits*, (que es brutal, cerca del 50%), mucho peor que el global del mercado. Es como si el descenso del mercado pudiese explicarse CASI totalmente con la caída de ventas de los grandes éxitos.

¿Quién mató el disco de *hits*?

¿Qué provocó que la generación de los mejores consumidores –fans adolescentes– abandonaran las tiendas discos? La respuesta de la industria es muy simple: la piratería. Pero lo justo sería profundizar un poco más.

Los efectos combinados de Napster, la venta de archivos en línea y las grabadoras de CD dieron lugar al auge de una economía de música gratuita. A pesar de los esfuerzos de los abogados de las discográficas, el tráfico en las redes PeerToPeer⁴ (P2P) ha seguido creciendo, cerca de 10 millones de usuarios comparten archivos en ellas cada día.

La tecnología ofreció una posibilidad de elección masiva, sin precedentes en términos de lo que el consumidor puede escuchar. Los consumidores de hoy en día, no sólo han dejado de comprar tantos CDs, sino que también están perdiendo el gusto por la cultura del *hit*. Dada la opción de elegir entre un grupo de boys o algo nuevo, más y más gente está optando por la exploración, y están generalmente satisfechos con lo que encuentran.

Los problemas de la industria del disco no están confinados sólo en la venta de CDs. La radio también está sufriendo. En 1993 los americanos pasaban una media de 24 horas semanales escuchando radio, mientras que en 2004 ese porcentaje ha bajado a 20 horas. Durante 2005, cada semana cerró una radio de rock norteamericana. A cambio han aparecido estaciones de radio en formato latino, que consiguen mantener la atención de sus oyentes durante más tiempo que las de rock y pop.

⁴ Peer To Peer: del inglés “de punto a punto” o “de igual a igual”

4. Las tres fuerzas de la Larga Cola Fabrícalo, distribúyelo y ayúdame a encontrarlo

La teoría de la Larga Cola puede resumirse a lo siguiente. Nuestra cultura y economía está desplazándose desde el enfoque a un número relativamente pequeño de *hits* (los productos y mercados *mainstream*) en la cabeza de la curva de la demanda, moviéndose hasta un número enorme de nichos en la cola. Es una era sin las limitaciones de espacio y otros cuellos de botella en la distribución, bienes definidos con concreción y servicios que pueden ser tan económicamente atractivos como los *mainstream*.

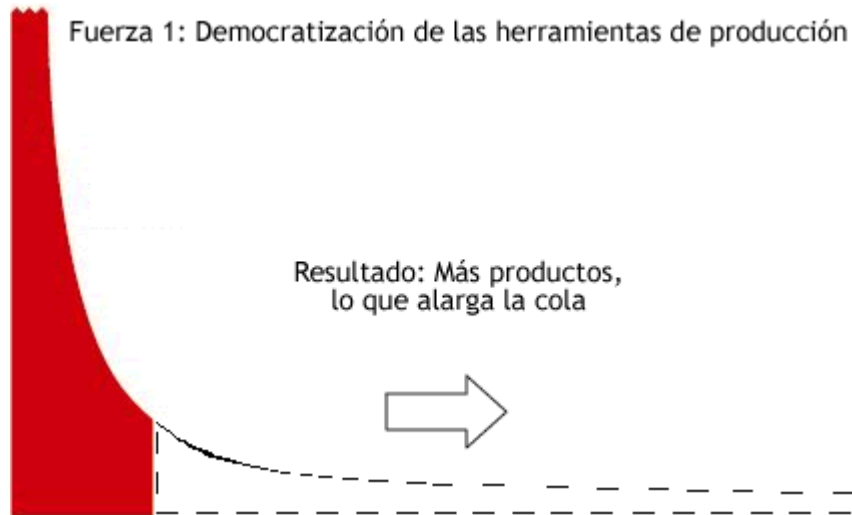
La verdadera curva de la demanda aparece dibujada sólo cuando se ofrecen opciones infinitas a los consumidores. La Larga Cola empieza con un millón de nichos, pero no es significativa hasta que esos nichos están alineados con la gente que los quiere.

1. En los mercados virtuales hay más productos de nicho que *hits*. El ratio crece considerablemente cuanto más baratas y ubicuas sean las herramientas de producción.
2. Los costes de acceso a esos nichos están cayendo drásticamente. Gracias a la combinación de fuerzas como la distribución digital y tecnologías potentes de búsqueda, aunque no es más que la continuación del mismo por el que pasamos de un canal de televisión a 2, 3, media docena, etc. Sencillamente, ahora llega a ser casi democrático
3. De todos modos, sólo ofreciendo una mayor variedad no se transforma la curva de la demanda, por sí sola. Los consumidores deben de tener el modo de encontrar los nichos que conectan con sus intereses particulares. Hay una serie de herramientas y técnicas –desde las recomendaciones a los rankings- que son efectivas en esta tarea de filtro.
4. Una vez que existen una variedad masivamente expansiva y los filtros para recorrerla, la curva de la demanda se aplasta y se extiende hacia la derecha.
5. Todos esos nichos sumados, aunque ninguno de ellos vende de forma masiva, colectivamente pueden comprometer al mercado de los *hits* rivalizando con él.
6. Una vez que todo está en su lugar, la forma natural de la curva de la demanda aparece por sí sola.

¿Cómo emerge la Larga Cola?

Nada de lo anterior sucede sin un paso previo: la reducción de los costes. Para que esa reducción se produzca han de actuar tres fuerzas distintas.

a) Democratización de las herramientas de producción:
b)



La aparición de los ordenadores personales supuso en gran medida un abaratamiento de los costes de producción. La aparición de software que realiza funciones que anteriormente estaban relegadas al mundo de la producción profesional ha permitido que cualquiera pueda participar en el proceso de creación. Millones de personas ahora tienen la capacidad de hacer una canción, una película corta o un álbum de fotografías, y publicarlo al mundo.

El resultado es que el universo de contenido disponible está creciendo más rápido que nunca. Esto es lo que extiende la cola hacia la derecha.

La aparición de nuevas tecnologías, accesibles cada vez para más gente, propicia la relación, rica en términos de productividad, entre profesionales y amateurs. La democratización de las herramientas de producción puede observarse en diversos campos de la producción de contenidos:

- Cada Apple viene con el software Garage Band por defecto. El slogan del programa asegura que te ayudará a grabar tu próximo *hit*. El software de producción musical que ha ido apareciendo durante los últimos años permite a cualquier persona disponer de herramientas que históricamente estaban reservadas a los profesionales del mundo de la música.
- Los *blogs* son una herramienta de comunicación barata y accesible. Cualquier persona con un mínimo de interés y de conocimientos puede ser publicador en la era de Internet. Y todo esto sin entrar en otro de los sistemas más paradigmáticos de esta era: Youtube y su slogan clarificador y casi revolucionario *broadcast yourself*⁵.
- Existen herramientas que permiten a los usuarios avanzados de videojuegos remezclar sus títulos favoritos o inventar nuevas funcionalidades o niveles.

Puede que no todo el mundo tenga talento, pero la democratización de las tecnologías ayuda claramente a la aparición de nuevos talentos que en la era de la industria tradicional nunca hubieran podido expresarse. Es la ubicuidad de la tecnología lo que permite encontrar joyas en cualquier parte del mundo. Y el uso de estas tecnologías supone un *hito* en la historia de cómo se producen contenidos: el paso de una actitud de consumo pasivo a una actitud de producción activa (en muchos casos por amor al arte). El término prosumidor resume perfectamente el paso de una actitud a otra.

⁵ *Broadcast Yourself: del inglés "emite tú mismo"*

En este mundo de proamateurismo, la moneda de cambio no es solamente dinero en la mayoría de las ocasiones, sino que entra en juego el respeto. Es la reputación que reporta ser un especialista en un tema en concreto, y esto es algo que podemos observar leyendo *blogs* todos los días, lo que anima al individuo a producir contenido con esas herramientas. Siendo francos, es la combinación de ambos factores lo que anima a que cada vez haya más autores. Podríamos establecer como norma la observación de que, conforme nos acercamos más a la cabeza de la Larga Cola, en la izquierda, es el dinero el principal motor de la acción. En cambio, conforme nos desplazamos hacia la derecha aparecen otros conceptos como la reputación, el amor al arte o las ganas de pasarlo bien, sencillamente.

Algunos consumidores aportan críticas de los productos que compran para que el resto de consumidores puedan establecer un filtro en la búsqueda de productos relacionados con sus intereses.

El fenómeno Wikipedia

Una de las manifestaciones más interesantes de lo anterior es el fenómeno de la Wikipedia. Heredera del pensamiento de que la sabiduría colectiva tiene mucho más valor que la de cualquier individuo y con la intención de establecer una fuente de información sobre la humanidad de mayor importancia que la legendaria Biblioteca de Alejandría, Wikipedia es la Larga Cola de las enciclopedias.

Si la Enciclopedia Británica cuenta con todo el respeto entre la comunidad intelectual, Wikipedia presenta una serie de ventajas competitivas frente al modelo de enciclopedia que representa la británica:

- Cualquier enciclopedia comienza a morir en el momento en que es impresa. Wikipedia, en cambio, se mantiene en actualización constante.
- La autoría de Wikipedia es colectiva. En la confección de Wikipedia participan expertos (en cualquier tema) de todo el mundo que aportan libremente su conocimiento al proyecto.
- Cualquier entrada de Wikipedia puede ser editada por un lector que tiene información que aportar.
- Se publica en más de 75 lenguas (incluyendo el Esperanto)
- Sólo se requiere una conexión a Internet para formar parte de ella
- La filosofía de Wikipedia se resume en que si no existe una entrada explicando un concepto, cualquiera puede crearla y empezar así la cadena de transmisión de conocimiento.

Pero Wikipedia no está exenta de polémica y controversia:

- No es un sistema autoritativo, en el sentido en que sus informaciones no tienen porqué ser totalmente veraces. Se deriva del modelo abierto de participación en el que se basa, y encuentra su viabilidad como fuente de información en el hecho de que está basada en las normas de la lógica probabilística.
- Es cierto que algunos de los artículos más populares de Wikipedia (*hits* como George Bush o Islam) son a menudo objetos de actos de vandalismo. Pero esos artículos sólo representan la cabeza de la Larga Cola, de modo que por una cuestión de probabilidades (el resto de artículos, los que forman la Cola se realizan por expertos en las diferentes materias que aportan su conocimiento y su buena voluntad), el porcentaje de fiabilidad de Wikipedia no es tan bajo como puede llegar a pensarse: simplemente hay que entenderla como una fuente de información de primera instancia, que permite situar y contextualizar un concepto y, lo más importante, profundizar en él a través de los enlaces y diferentes fuentes de información disponibles.

En cambio, los procesos de producción de las enciclopedias tradicionales, cuyo máximo representante se encuentra en la Enciclopedia Británica, son lentos y muy costosos. En la confección de estas enciclopedias suelen participar grupos cerrados de autores que, si bien tienen toda la autoridad moral que se merecen, también pueden equivocarse.

Autopublicar sin vergüenza

Tendemos a pensar que en el mundo de las editoriales, todos los autores escriben por dinero. En parte es cierto, todos los autores comerciales quieren escribir un best seller para ganar cuanto más dinero mejor, pero no todos los autores que publican libros al cabo del año son comerciales. En realidad la gran mayoría de autores nunca serán best sellers, ni siquiera intentan escribir un libro masivamente popular. Cada año se publican unos 200.000 libros en inglés, menos de 20.000 acaban en las grandes tiendas de libros. Muchos no venden.

El 98% de los libros publicados en EE.UU cada año no alcanza la media de 500 ejemplares vendidos, lo que supone una inmensa mayoría de libros editados que no son comerciales. Muchos de estos ni siquiera contemplan la posibilidad de negociar con una editorial que reserva un porcentaje más bien bajo de los ingresos para el autor (15%). Muchos de ellos ni siquiera interesan a las editoriales.

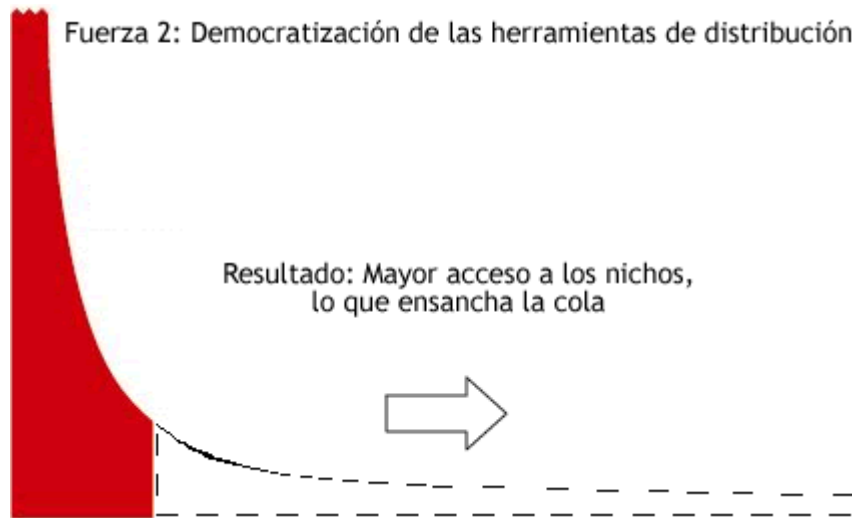
La solución que la mayoría de estos autores encontraron hace ya mucho tiempo es la autopublicación. El mundo editorial del Do It Yourself⁶(DIY) es enorme. De hecho hay servicios de autopublicación que por un precio razonable, imprimen tiradas pequeñas de tu libro utilizando el sistema de impresión bajo demanda.

Incluso Amazon utiliza la impresión bajo demanda. La reducción de los costes de almacenamiento permite la variedad, y cuanto más drástica sea más variedad permite. En el caso de Amazon, algunos de los títulos disponibles en su tienda digital no se imprimen (mediante baratas y ubicuas impresoras láser) hasta que el cliente solicita su copia del libro. Y la impresión se hace, en muchos casos, en el propio almacén de Amazon.

El fenómeno del 'periodismo ciudadano' en Corea del Sur es digno de estudio. Cuando en el año 2000 apareció OhMyNews, el portal de información cuyo slogan reza "cada ciudadano un periodista", el porcentaje de participación profesional comparado con el de la participación amateur puso esta fuerza de manifiesto. Alrededor de 50 editores profesionales completan, editan y revisan artículos de más de 40.000 amateurs, conformando el medio de comunicación abierto más grande y popular del planeta.

⁶ *Do It Yourself*: del inglés "hazlo tú mismo", es un término originado de la década de los 60 en la televisión BBC inglesa y popularizado a finales de la siguiente década por el movimiento musical punk

c) Democratización de las herramientas de distribución:



La segunda de las fuerzas, una vez que tenemos un mercado casi infinito de productos, es la democratización de las herramientas de distribución. Si el ordenador personal permite a cualquier persona producir un contenido con un coste casi cero, Internet permite distribuirlo por el mismo precio.

No tiene ningún sentido que todo el mundo pueda crear contenido si todo el mundo no puede disfrutarlo. El ordenador personal es, por tanto, el mejor amigo del productor, y ahora también del publicador gracias a la posibilidad de distribución a través de Internet. Incluso para los bienes físicos, Internet ha reducido drásticamente los costes de distribución. Durante décadas las grandes tiendas han desarrollado la cadena de distribución de la oferta más sofisticada para servir sus productos a los clientes. Hoy todo el mundo puede participar en un mercado mucho más grande gracias a eBay.

Internet simplemente hace más barato llegar a más gente, incrementando efectivamente la liquidez del mercado en la cola. Lo que, en términos efectivos, se traduce en mayor consumo.

El concepto que emerge con esta segunda fuerza es uno de los más útiles o populares en Internet: se trata del agregador. Un agregador es una herramienta que selecciona una gran variedad de bienes y los pone fácilmente disponibles y fáciles de encontrar.

Un buen sistema de agregadores garantiza la democratización de las herramientas de distribución y supone una reducción de la barrera de entrada al mercado para un mundo de productos que en la economía tradicional estaban en el limbo de lo que no interesa al gran público.

Podríamos establecer cinco categorías de agregadores:

1. Bienes físicos (Amazon, eBay)
2. Bienes digitales (itunes, ifilms)
3. Publicidad/servicios (Google, Craigslist)
4. Información (Google/Wikipedia)
5. Contenido creado por comunidades de usuarios (Myspace, Bloglines)

En realidad, cada agregador puede abarcar diversas categorías. Es el resultado de los dos tipos de modelos de negocio de la Larga Cola

Híbrido vs. Puramente Digital

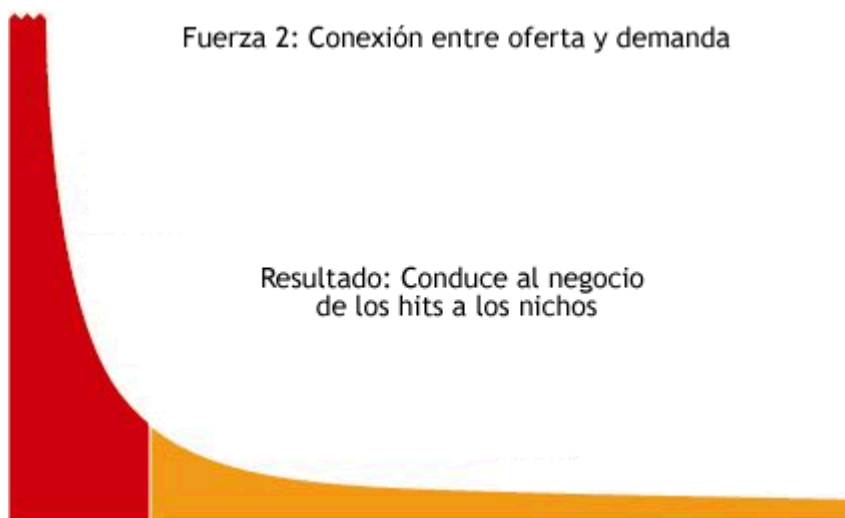
Algunos de los agregadores anteriormente citados basan su modelo en el negocio de los bienes físicos, cuya producción y distribución, más allá del hecho de que cada vez sean más baratas, están marcada por las limitaciones del mundo de lo físico.

Otros agregadores, en cambio, basa su modelo en el negocio de los bienes digitales. Este modelo de negocio permite establecer productos más allá en la Larga Cola. Permite la incursión en la parte más remota de su margen derecho.

En el caso de Amazon, por ejemplo, el modelo de negocio en el que se basa la empresa es híbrido: vende bienes físicos a través de Internet. Siempre hay un coste de almacenamiento. Aun así el modelo es cuantitativamente mejor que el de las tiendas tradicionales, en la medida en que pueden vender hasta 100 veces más.

Por otro lado, los modelos puramente digitales tienen un límite conceptual que está mucho más lejano en la Larga Cola. Las redes *PeerToPeer* de pago, según SNOCAP⁷, ofrecen más de nueve millones de canciones. Además hay miles de músicos que nunca han publicado su música con un sello discográfico, pero que distribuyen su música a través de servicios gratuitos. Es la única forma de llegar hasta el final de la Larga Cola.

d) Conectar la oferta y la demanda:



De nuevo todo lo anteriormente descrito no tiene ninguna utilidad sin la tercera de las fuerzas de la Larga Cola. Conectar la oferta y la demanda significa proveer el usuario de las herramientas necesarias para encontrar sus productos dentro del enorme conjunto de nicho que conforman el mercado. No basta con que podamos producirlo y distribuirlo de un modo barato, necesitamos que nuestro consumidor nos encuentre.

Hubo un tiempo en el que la única manera de conseguir un *hit* era a través de la radio, porque no había ningún otro modo de llegar a todo el mundo. En los años 80 llegó la cadena de televisión MTV y con ella el segundo modo de alcanzar el *hit*. Existe toda una generación que

⁷ Snocap - <http://www.snocap.com/>

ha crecido bajo la influencia de MTV, lo que para los sellos discográficos resulta una situación de provecho.

Pero en los últimos años MTV ha variado su modelo de negocio, antes era la televisión de los videoclips, ahora emite menos videoclips y su contenido ha cambiado, de ser una televisión musical para jóvenes a ser una televisión para jóvenes con contenido musical. Además la red de radios norteamericana ya no es tampoco lo que era. Son efectos que van de la mano de la crisis del modelo tradicional de la industria musical.

¿Cómo se vende ahora la música?

Los sellos discográficos saben que la respuesta está en Internet, dando paso al boca-oreja frente a las tradicionales técnicas de marketing para crear demanda. Pero todavía están intentando averiguar cuál es el mejor método para hacerlo.

Estamos entrando en una era en la que la fe en la publicidad está decreciendo, mientras que la fe en el individuo está en auge: los iguales confían entre sí. Con la brutal ampliación del mercado en forma de suma de nichos están apareciendo nuevas voces, o al menos aparecen voces que tienen más difusión.

Para una generación de individuos que está acostumbrada a escoger sus opciones utilizando los motores de búsqueda como filtro de información, la imagen de una marca ya no es únicamente lo que su compañía. Ahora importa lo que dice Google. El boca-oreja es ahora una conversación pública, que se produce en los comentarios de los *blogs* y en las críticas de consumidores, exhaustivamente medidos y cotejados. Como dice Chris Anderson de un modo creativo pero efectivo: ahora nosotros somos los creadores de tendencias. O mejor todavía: *las hormigas tienen micrófonos. Veamos qué están diciendo.*

El caso Bonnie McKee

Bonnie McKee es un artista norteamericana del sello Reprise (propiedad de la multinacional Warner). El sello grabó sus canciones y dejó pasar un año mientras intentaba averiguar qué hacer con el material. Tenían un problema de clasificación: aunque joven, McKee tenía una voz madura, escribía sus propias canciones, y había tenido una adolescencia problemática que conllevó drogas y experimentación sexual. Se había casado a los 18 años, pero había estado viéndose con otros hombres abiertamente, algunos le doblaban la edad.

Reprise decidió meterla en la categoría cantautor rock que incluía gustos como los de Sheryl Crow. Titularon su álbum *Troubled* y comenzaron un plan de marketing que debía colocar a MacKee en las actuales radios adultas, que se dirigen básicamente a mujeres de 25-35 años.

Era una decisión arriesgada, ni siquiera los sellos pueden predecir entre qué gente y dónde van a resonar sus artistas. Así que mientras preparaban la salida a radio, Reprise pre-publicó en Septiembre de 2004 varias canciones en sitios de música en línea incluyendo Yahoo!, que tiene un servicio gratuito de radio llamado LAUNCHcast. Una de las características más populares de este servicio es que permite la personalización de la radio. Los clientes seleccionan artistas y géneros que les gustan y escuchan esos artistas y otros como ellos de modo gratuito. El sello decidió ver si la audiencia podía ayudarles a decidir donde encajaba McKee.

LAUNCHcast está construido sobre el concepto de recomendación adaptable, decide, de acuerdo con tus preferencias, qué otras cosas podrían gustarte. Es una versión más comercial del popular LAST FM. Cuando una canción suena hay una ventanita que te anima a votar las canciones. Puesto que es un servicio que utilizan millones de usuarios, puede analizar los gustos de los consumidores tomando una muestra considerable, que permite obtener resultados fiables y ofrecer a los usuarios buenas recomendaciones según sus gustos.

Lo anterior es lo que atraía a Reprise, que decidió utilizar la habilidad de Yahoo! para probar nuevos artistas subiendo su primer single, *Somebody* a las listas de música adulta contemporánea, que tenían un público objetivo similar al que se querían dirigir con las radios. El sello pagó por que colocaran la canción en un lugar visible y fuera promocionada para llegar a más oyentes. Sorprendentemente, la canción fue popular pero no para el grupo que Reprise buscaba (mujeres de 25-35 años). El grupo más nutrido de oyentes de McKee eran las mujeres de 13 a 17 años, seguido por el de las mujeres menores de trece años.

La lección que Reprise aprendió es que habían supuesto mal. McKee llamaba la atención de un público menor al que ellos habían pensado. En vez de aparecer junto a Sheryl Crow, la canción de McKee había sido relacionada con Avril Lavigne, Britney Spears y Gwen Stefani. Para Noviembre de ese mismo año, tres meses más tarde, *Somebody* entraba en el top de las canciones más escuchadas en el servicio de Yahoo!

Estos datos animaron a los ejecutivos de Reprise a hacer un cambio en el planteamiento de marketing de su artista. Le pusieron maquillaje y ropa más ajustada. Decidieron que no sería ni Sheryl Crow ni Britney Spears, sino una rebelde anti-popart, apelando al sentimiento de angustia y enfado de la audiencia adolescente femenina.

Fue un movimiento inteligente, pero no funcionó. Su álbum vendió menos de 17.000 copias. A pesar de los datos demográficos y geográficos que McKee había obtenido en Internet, no encontró un hueco en las ondas. El sello aprendió que un artista que primero crea una comunidad de usuarios en Internet, tiene una mejor oportunidad de vender CDs cuando la canción llega a la radio o a MTV. La realidad es que la demanda del single de McKee había sido cubierta con el acceso gratuito en línea.

My Chemical Romance

El caso de la banda de punk-pop My Chemical Romance fue distinto. A pesar de estar en el mismo sello discográfico y de que su disco, *Three Cheers for Sweet Revenge*, salió casi al mismo tiempo que el de McKee, éste era su segundo disco.

Siete meses antes de que este segundo disco fuera lanzado al mercado, Reprise comenzó a dar canciones a sitios web orientados al público objetivo: Shoutweb.com y AbsolutePunk.net. Una vez que el sello construyó un Myspace de la banda y animó al público a suscribirse a la lista de correo de la banda, ésta se convirtió en la lista de correo más voluminosa de Warner.

El disco vendió 1,4 millones de copias, convirtiéndose en uno de los *hits* del año. La diferencia entre McKee y My Chemical Romance reside en que los segundos ya tenían un pequeño pero fiel grupo de fans que había conseguido con el primer disco y varias giras anteriores. McKee, por contraste, era una artista relativamente desconocida, que apenas había tocado en directo. Como resultado puede observarse que mientras MCR obtuvo 450.000 amigos en su Myspace, McKee sólo consiguió 9.000.

Los filtros mandan

Las herramientas que nos ayudan a encontrar calidad en la Larga Cola son los filtros. Estas tecnologías y servicios analizan una vasta cantidad de opciones para ofrecerte las más adecuadas. Es lo que Google hace cuando ordena sus resultados: filtra la web para mostrar sólo las páginas que son más relevantes para tu ítem de búsqueda. También es lo que hace la lista *Most Popular Tracks* de cualquier subgénero en la tienda Rhapsody.

Los filtros construyeron lo que se denomina "capa de navegación". En los actuales mercados de Larga Cola, el principal efecto de los filtros se manifiesta en el movimiento del mundo que conocemos (los *hits*), al mundo que no conocemos (los nichos) a través de una ruta que es cómoda y orientada a nuestros gustos. En cierto modo los filtros tienen el efecto de conducir la demanda hacia abajo en la cola poniendo de manifiesto bienes y servicios que apelan más que

al mínimo denominador común que permite llegar a las multitudes en los mercados tradicionales de distribución masiva.

Un solo filtro no lo abarca todo. Conforme nos adentramos en el mundo de los filtros, veremos que hay varios tipos. En un hipotético viaje por la taxonomía multinivel con la que Rhapsody clasifica su música podemos encontrar lo siguiente:

Género: Alternative/Punk

Subgénero: Punk Funk.

Entre la lista de los más vendidos aparece Bloc Party. Si clicas en Bloc Party verás que hay una lista de artistas relacionados, que incluye a Gang Of Four. Un clic ahí produce una lista de seguidores (Gang Of Four crearon la categoría Punk Funk en primera instancia, a principios de los ochenta). Esta es una forma de recomendación editorial.

Uno de los más conocidos seguidores de Gang of Four es The Rapture. Si clicas en ellos obtendrás una estación de radio personalizada en torno a ese artista, que emite canciones de The Rapture pero también de otra gente que se parece a The Rapture, que es una forma de filtración colaborativa. Si escuchas esa radio puede que uno de los artistas que más te guste sea LCD Soundsystem, y si, de nuevo, clicas ahí te lleva a una nueva lista de reproducción con canciones de esa y otras bandas donde quizá te sorprenda media docena mas de recomendaciones.

5. La corta cabeza El mundo creado por el estante, para bien o para mal

Que el mundo del *hit* no va a desaparecer es una realidad, está aquí para quedarse. Tampoco van a desaparecer las tiendas minoristas con un espacio físico limitado. A pesar del crecimiento del e-comercio en los últimos años, en EE.UU sólo representa el 10% del total de las ventas realizadas. Incluso las mejores previsiones no auguran superar el 25% de esas ventas en varias décadas.

Todos los mercados de Larga Cola tienen sus propios superventas, no sólo es inevitable que así sea, sino que además es necesario para ayudar a los sistemas de recomendación y otros filtros a establecer el resto del mercado.

Quizá ahora los *hits* no dominen tanto como lo hicieron durante la segunda mitad del siglo pasado, pero siguen teniendo un gran impacto. Sirven para tener una fuente de cultura común alrededor de la cual gira el resto del mercado. Los buenos agregadores necesitan tanto *hits* como nichos para abarcar todo el rango de variedades, para poder establecer conexiones que iluminen toda la cola y el contenido tenga sentido para todo el mundo.

Los consumidores queremos hacer todas las compras de una vez. Saber que nuestra tienda favorita tiene la mejor selección de todo lo que nos interesa, por eso los agregadores funcionan tan bien. Si una tienda sólo ofrece los productos de la cabeza, pronto descubrirá que sus consumidores desean algo más que esa tienda no puede ofrecer. Si en cambio esa tienda ofrece todos los tipos de productos, podemos empezar ofreciendo lo que todos conocen para luego dar paso a productos familiares que se encuentran dentro de un espacio definido.

El caso MP3.com

En 1997 apareció MP3.com, un gran repositorio de música en formato digital que se proponía, según sus propias palabras *acabar con la tiranía de las grandes discográficas* permitiendo a cualquier sello, sin importar el tamaño que tuviera, colocar sus canciones la Red de mp3 por un módico precio para que el consumidor pudiera disfrutar de los archivos de modo gratuito y descubrir de esa forma los talentos que cada discográfica estaba promocionando.

Pero aunque pronto llegó a almacenar cientos de miles de archivos, la mayoría de las bandas que formaban ese inventario no encontraron una nueva audiencia. El motivo se encuentra en el hecho de que MP3.com se basaba únicamente en la parte de la derecha de la Larga Cola, sin contemplar la cabeza del mercado y acabó conocido como lo que era una masa inclasificado de mucha música, que a menudo era mala. El error de MP3.com fue no proporcionar al consumidor un punto de entrada con el que estuviera familiarizado.

La diferencia entre este servicio e Itunes, es que el servicio de Apple comenzó su andadura comercial haciendo tratos con las *major labels*⁸, proporcionando una masa crítica de música *mainstream* que más tarde atrajo mucho más contenido de música perteneciente a los nichos. Los consumidores de Itunes pueden bucear en un mercado donde las categorías están definidas de una forma conocida y comercial que sirven como punto de salto para conocer nueva música.

⁸ Major Labels: es la forma en la que se denomina, en inglés, a las cinco grandes discográficas que dominan el 80% del mercado musical.

La Cola Urbana

Las grandes ciudades son un ejemplo de mercado Larga Cola real en la medida en que acogen a conjuntos de individuos que se agrupan en torno a una serie de intereses comunes. Si Internet es el espacio cultural de la Larga Cola, las grandes ciudades son el espacio físico de la misma. En las grandes ciudades existe un sinfín de tiendas especializadas que encuentran su nicho de mercado. En las grandes ciudades, al contrario que en el resto, la demanda se concentra, mientras que lo habitual viene a ser que esté distribuida.

6. Cultura de nichos ¿Cómo es vivir en la Larga Cola?

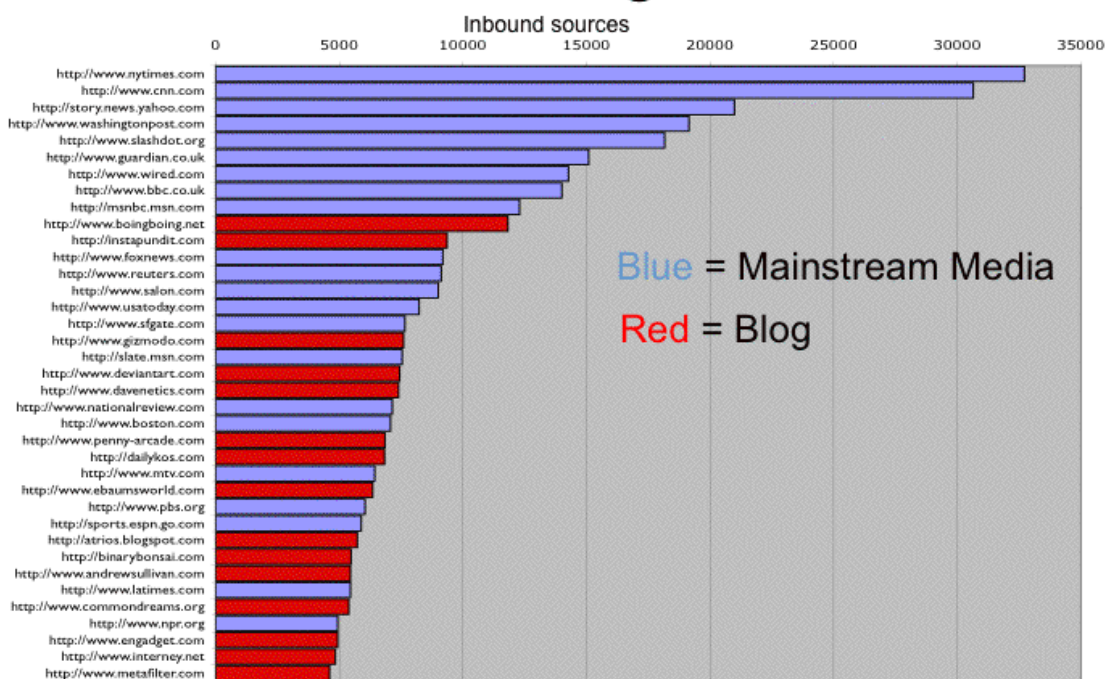
¿Cómo es esta nueva cultura de nichos? La noticias fueron la primera industria que realmente sintió el impacto de la Red, y ahora tenemos toda una generación que ha crecido con la expectación de recibir noticias bajo demanda sobre cualquier tema y en cualquier momento, gratis.

Una vez, el poder de los periódicos se encontraba en el control que tenían sobre las herramientas de producción. Como dice el refrán: *nunca peleas contra alguien que compra tinta por barriles*. Pero a partir de principios de los 90, las noticias empezaron a aparecer en la pantalla, además de en las páginas de los periódicos. Y en los últimos años, casi de repente, cualquier persona con un portátil y una conexión a Internet tiene el poder de la prensa.

Inicialmente, los primeros en tomar ventaja de este hecho fueron los periódicos y otras compañías de comunicación tradicionales. Pero cuanto más gente construye sus *homepages*, primero, y sus *blogs*, después, la distinción entre periodismo profesional y reporterismo amateur se hace menos clara. En su propio área de interés, los *bloggers* a menudo saben mucho más que los periodistas, pueden escribir bien y mucho más rápido. A veces, porque son participantes, no sólo observadores, tienen mejor acceso a la información que los periodistas.

Y no sólo eso, sino que midiendo medios de comunicación y *blogs* en términos de popularidad podemos encontrarnos sorpresas.

MSM vs. Blogs, 3/05



En el gráfico anterior, que mide la popularidad de sitios web según el número de enlaces entrantes de cada ítem, encontramos con que hay algunos *blogs* que están situados entre los primeros puestos. Es el caso de Boing Boing, el *blog* de Cory Doctorow y sus amigos (más importante que la revista Time, por ejemplo), el *blog* videojuegos Guizmodo (más popular que la MTV).

7. Las reglas de la Larga Cola Cómo crear un paraíso para el consumidor

El secreto para crear un negocio de Cola Larga prometedor puede resumirse en dos imperativos:

1. Haz que todo esté disponible
2. Ayúdame a encontrarlo

Para cumplir esas dos máximas podemos establecer las siguientes normas:

Abarata los costes

Regla 1: mueve el inventario hacia dentro... o hacia fuera

El inventario en formato digital es ideal para los negocios de Larga Cola. Si, de todos modos, tu negocio comercializa productos físicos, intenta mantenerlos en bits hasta el último momento (en el caso de los libros, con Amazon y la impresión bajo demanda), o descentraliza en almacenamiento: en el caso de eBay son las personas las que tienen los productos, Amazon también vende productos almacenados a lo largo y ancho de los países, pero es Amazon quien los lista y los pone a disposición del público.

Regla 2: deja que los clientes hagan el trabajo

La producción entre iguales, creó eBay, Wikipedia, Myspace y permitió a Netflix almacenar miles de críticas de películas. La ventaja de convertir a las masas en fuentes de información no es sólo económica: los clientes pueden hacer un buen trabajo, también. Las críticas aportadas por los usuarios están bien informadas, a menudo, y además generan confianza en el resto de usuarios. Colectivamente, los clientes tienen tiempo y energía virtualmente ilimitados: sólo la producción entre iguales tiene la capacidad de extenderse tan lejos como la Larga Cola pueda extenderse.

Piensa en nichos

Regla 3: un método de distribución no lo abarca todo

Intenta ofrecer todos los formatos posibles. Actualmente, una persona puede consumir CSI en la televisión, en video bajo demanda, descargándolo de iTunes, comprando o alquilando Vds. y pueden verlo en una televisión de plasma o en la PSP. Puede sonar metafísico, pero los buenos mercados de Larga Cola trascienden al tiempo y al espacio. No están limitados por cuestiones geográficas, no asumen de antemano lo que el cliente quiere y cómo lo quiere. Los canales de distribución múltiple son la única forma de llegar hasta el mercado potencial más grande.

Regla 4: un producto no lo abarca todo

Hubo un tiempo en el que sólo había un formato para la música, el CD álbum, por lo que los CD singles se vendían tan poco que los artistas no se preocupaban por ellos. Ahora, consideremos todos los formatos que tenemos on line: disco, canción individual, tono de móvil, muestra de 30 segundos, videoclip, remezcla, simple de la remezcla de otra persona, en streaming o en descarga.

Regla 5: un precio no lo abarca todo

Uno de los principios mejor entendidos de la microeconomía es la elasticidad del precio. Diferentes personas esperan pagar diferentes precios por diferentes motivos: desde el dinero que tienen al tiempo del que disponen. Ebay, por ejemplo, ofrece subastas (con precios bajos por norma, pero bajo el coste de un gran esfuerzo y la incertidumbre) o Buy It Now, permite comprar los productos a golpe de clic por precios más altos. Incluso itunes te dará precios más bajos (habitualmente cobra 0'99 \$ por canción), si compras las canciones como parte de un álbum. Rhapsody tiene precios que oscilan entre los 0.79 y los 0,49\$. Algún día las discográficas verán la luz y las políticas de precios serán más fluidas, permitiendo a las tiendas buscar clientes en la parte baja de la Cola con precios más bajos.

Pierde el control

Regla 6: comparte información

La diferencia entre las tiendas que disponen sus productos en estantes físicos y las que organizan sus productos por el rank de los más vendidos es la información. En un caso, la tienda sabe qué vende más pero no se lo dice a los clientes. En el otro, lo hace. Lo mismo sucede con las críticas, con los fabricantes, etc. Se trata de compartir datos que todas las tiendas tienen para que el cliente pueda hacer una mejor elección.

Regla 7: piensa “y” no “o”

Uno de los síntomas del pensamiento de la escasez es el hecho de asumir que los mercados se basan en elecciones del tipo “una cosa” o “la otra”. Publicar esta versión o esa versión. Vender este color o ese color. En los estantes o los canales de televisión, eso es suficiente por naturaleza. Sólo hay sitio para un producto de un tipo determinado. Pero en los mercados con capacidad infinita, la estrategia más rica es siempre ofrecerlo todo. Ejemplo Vds.

Regla 8: confía en que el mercado haga el trabajo

En los mercados de la escasez, tienes que adivinar qué venderá. En los de la abundancia, simplemente puedes lanzarlo todo y ver qué pasa, dejando que el mercado lo organice por sí solo. La diferencia entre los prefiltros y los postfiltros es la predicción contra la producción. Los mercados en línea no son nada si no realizan eficientes medidas de la sabiduría de las masas. Porque son ricos en información, es relativamente fácil para la gente comparar bienes y lanzar unas palabras sobre lo que les gusta.

Regla 9: entiende el poder de lo gratuito

Lo gratis tiene mala prensa, evoca la piratería. Pero una de las características más poderosas de los mercados digitales es que ponen productos gratuitos al alcance del público: porque sus costes son cercanos a cero, sus precios también pueden serlos. Algunos de los modelos de negocio más comunes de Internet, como Skype o Yahoo! Mail, atraen a multitud de usuarios con servicios gratuitos para convencerles de que actualicen su suscripción al modelo Premium, que añade calidad o mejores características. Porque los servicios digitales son tan baratos de ofrecer, los clientes gratuitos cuestan tan poco a la empresa que sale rentable convertir a una pequeña parte de ello en usuarios de pago.