

El valor de muchos poquitos

La larga cola de la distribución actual cambia la forma de entender los negocios

Algunos libros tienen la capacidad de cambiar nuestra visión acerca de temas tan importantes como el funcionamiento de los negocios. Además, lo hacen desde la primera página y de un modo obvio y extremadamente sencillo. *The Long Tail*, de Chris Anderson, es uno de esos libros.

Al leerlo, uno se da cuenta de hasta qué punto cuestiones completa y universalmente aceptadas desde la época de la Revolución Industrial pueden ser cuestionadas, y no desde un punto de vista de enmienda a la totalidad, sino de una manera profundamente constructiva. Los razonamientos aportados por **Chris Anderson** (www.longtail.com/) y sustentados con multitud de ejemplos permiten que el lector compruebe que lo que antes era profundamente lógico y sostenía negocios de enorme éxito (a saber: vender mucho de una sola cosa a un grupo lo más amplio posible de personas) hoy en día ya no tiene por qué ser necesariamente la mejor opción. De hecho, el signo de los tiempos nos lleva a ver ejemplos en los que algunas empresas consiguen rendimientos muy importantes gracias a enfocar sus actividades a vender productos o servicios adaptados a un sinnúmero de mercados muy pequeños, prácticamente nichos, que antes no habría resultado económicamente viable atender. Vivimos en la era de la **Long Tail**, del protagonismo de una larga cola de la distribución que nos

lleva a una forma completamente distinta de entender muchos negocios.

Una tesis sencilla

La tesis con la que arranca Chris Anderson en *The Long Tail* resulta fácil de entender: en un mundo en el que la gama de productos y servicios tiende a infinito, y en el que además todos ellos están disponibles con prácticamente igual facilidad, parece razonable pensar que el mercado se estructurará con unos patrones completamente diferentes a los que adoptaba cuando la oferta era muy limitada en gama, y los canales de información en manos del cliente eran muy escasos y estaban casi todos bajo el control del fabricante. Desde finales del siglo XVII y principios del XVIII, las características de la Revolución Industrial nos llevaron a diseñar una actividad comercial consistente en vender una cantidad lo más grande posible de un número lo más limitado posible de artículos: cuantas más personas compraran un

número menor de artículos, mayores eran las economías de escala obtenidas en su fabricación, y mayores, por consiguiente, los rendimientos logrados. El énfasis en la mecanización típico de la Revolución Industrial llevó al desarrollo de series enormes de productos idénticos, que eran lanzados a un mercado a cuyos gustos podía en cierta medida darse forma mediante el uso de la publicidad. Era el esquema del **modelo T de Ford**, acerca del que se decía que «*podía fabricarse en cualquier color, siempre que este fuese negro*».

Una enciclopedia construida por muchos

Otro de los factores en los que la *long tail* manifiesta su poder y supremacía es en los procesos creativos. Productos como el software libre o la **Wikipedia** son manifestaciones puras de lo que ocurre cuando los costes de coordinación disminuyen hasta el punto de posibilitar la colaboración de pequeños agentes desarrollando un trabajo que antes hacían únicamente unos pocos capacitados para ello. Desarrollar una obra como un paquete de software o una enciclopedia se convierten en procesos que acaban generando una mayor calidad y comunidades de desarrollo más o menos estructuradas. En el caso de la Wikipedia, el poder de la *long tail* se mani-

fiesta cuando vemos el número de entradas de la enciclopedia en relación con otras obras de este tipo producidas de manera convencional: siempre existen personas en la larga cola de la distribución dispuestas a escribir sobre aquellos temas que les resultan interesantes, y que les gustaría ver en su enciclopedia favorita. Semejante aporte provoca que la Wikipedia genere una ventaja considerable sobre cualquier otro competidor no apalancado en las bondades de la *long tail*.



La economía del hit

Pongamos como ejemplo uno de los casos citados por Anderson: la industria musical y su vocación por el desarrollo de los *hits*. Pensemos en N'Sync (www.nsync.com/), un conocido grupo adolescente norteamericano, diseñado «por laboratorio» en una empresa discográfica intentando aunar los gustos de la mayoría de su audiencia. Se puso en circulación su disco *No strings attached* el 21 de marzo del 2000. El hecho no sería en absoluto relevante de no ser porque hizo realidad los sueños más húmedos de la discográfica: el primer día de circulación vendió un millón de copias. Durante la primera semana de ventas, la cifra rozó los dos millones y medio de copias, y llegó a los diez millones al final del año. El grupo ocupó el primer puesto de las listas de éxitos durante ocho semanas consecutivas, marcando un récord histórico.

Hoy en día, podemos hablar de ese disco como parte de la historia de la música, dejando al margen cualquier evaluación sobre su calidad artística. Se trata del momento cumbre de la denominada *economía del hit*, algo que desde entonces nunca más hemos vuelto a ver. De manera irremisible, año tras año, los éxitos de esta industria y de muchas otras con esquemas relacionados han ido sufrien-



Cada vez es más complicado que un único grupo consiga vender millones de discos, como ocurrió con los N'Sync. Todo un progresivo descenso en sus cifras individuales por artículo. Podemos decir con casi total seguridad que nunca más volveremos a ver algo semejante a ese fenómeno. En la actualidad, para ser por ejemplo número uno en las listas de ventas de música del Reino Unido es preciso vender en torno a 20.000 copias, un número que palidece al lado de las 100.000 que era tradicionalmente necesario para ese mismo fin.

Pero la industria de la música no es ni mucho menos la única en sentir los efectos de esta evolución. En el campo editorial, por ejemplo, es notable el caso de Amazon (www.amazon.com), protagonista de un fenómeno realmente curioso: más del 60% de sus

Amazon es un buen ejemplo de «la larga cola», con una inmensa cantidad de usuarios comprando productos específicos.

ventas corresponde a libros que sería imposible o muy difícil encontrar en una librería física. Textos descatalogados, antiguos, ediciones no disponibles, títulos que nunca llegaron a ser *best-sellers*, tienen ahora la misma probabilidad de ser seleccionados por el fantástico motor de recomendaciones de Amazon que el más conocido de los superventas recientes. En realidad, es como si Amazon dispusiera de una estantería ilimitada, en la que ubicar todos los manuales que han sido catalogados por ella a lo largo de la historia, para que sean puestos a disposición de los posibles compradores. El motor de recomendaciones actúa como lo haría ese amigo que nos conoce y nos recomienda algo basándose en nuestro gusto genuino, libre de intereses comerciales, mediante un proceso de filtrado colaborativo cuya eficiencia mejora a medida que lo utilizamos más y más. Así, Amazon tiene la posibilidad de ofrecer un catálogo más amplio, de proporcionar una mayor satisfacción a unos clientes en búsqueda de la información adecuada, e incluso de dar lugar a un vibrante mercado de segunda mano, en el que no solamente se encuentran particulares y empresas especializadas en este segmento, sino también librerías tradicionales que usan el canal para liberarse de restos de inventario.

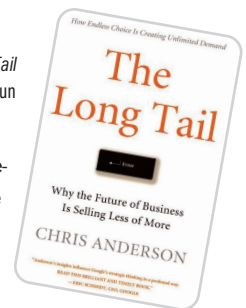
La importancia de los micromercados

La reina de las subastas en la Red, eBay (www.ebay.es), es otro ejemplo perfecto de la aplicación de la *long tail*. Heredera genuina del aforismo norteamericano «*la basura de un hombre es el tesoro de otro*» (*One man's junk is another man's treasure*), es capaz de organizar micromercados en un suspiro, congre-

ando a personas que pueden estar geográficamente muy lejanas y que antes jamás habrían tenido la posibilidad de ser consideradas un mercado como tal, al que poder dirigirse de una manera eficiente.

Pero ni siquiera hace falta dirigirse a Internet para encontrar sectores de la actividad económica afectados por este fenómeno. Pensemos, por ejemplo, en una actividad habitual en el desarrollo comercial de empresas de todo tipo: la publicidad. En un mercado como el que vivimos actualmente, caracterizado por la abundancia de contenidos, las audiencias se fragmentan hasta límites difíciles de imaginar, y adoptan características que hacen que determinados mensajes publicitarios les resulten completamente indiferentes. El *spot* estándar, la creatividad consensuada, y los elementos y recursos comunes, pierden su efectividad en favor de estilos y medios mucho mejor adaptados a la casuística de cada microaudiencia, de cada colectivo, de cada centro de interés, basados en muchos casos no tanto en publicidad como en la influencia que una persona o una serie de personas tienen sobre un colectivo determinado: el mensaje de 30 segundos de toda la vida, frente al consejo de una persona concreta con la que mantienes relación en la Web.

No obstante, donde realmente la *long tail* cobra todo su sentido es cuando la dotamos de un soporte matemático, al darnos cuenta



Opciones por todas partes y para todos los gustos

Gran parte del secreto de la long tail estriba en la denominada hiperabundancia de contenidos y opciones. Comparemos la música que tenemos en el disco duro de nuestro ordenador frente a la que podíamos tener, por ejemplo, hace 10 o 15 años metida en soportes como el CD o el vinilo. Es muy posible que la cantidad sea superior por un factor de más de 10. En circunstancias semejantes, el verdadero problema viene cuando queremos hacer uso de nuestro inventario musical: una tranquila cena en casa se convierte en una dedicación casi de tiempo completo a la selección de las piezas deseadas, dentro del estilo que queramos mantener para la velada. Por supuesto, podríamos optar por la reproducción aleatoria, pero la perspectiva de tener a AC/DC mezclándose

con Mariah Carey y John Michael Montgomery no resulta demasiado agradable.

De ahí la necesidad de recurrir a procedimientos que nos permitan, por ejemplo, categorizar la música, distribuirla por estilos o buscar afinidades entre diferentes piezas, tarea que podemos realizar invirtiendo tiempo o bien automatizar mediante agentes inteligentes que aprendan de nuestro propio comportamiento y del entorno que nos rodea. Ante una situación de recomendación, debemos asumir que todos los elementos podrían tener una probabilidad idéntica de ser seleccionados, lo cual cambia directamente las reglas del mundo que conocemos. Después de todo, en el mundo convencional, las recomendaciones suelen responder, en muchos casos, a los intereses

del comerciante en función de elementos como la rotación de su inventario, los márgenes obtenidos... En lo que respecta a la recomendación electrónica, lo obtenido corresponde únicamente al fruto de un proceso matemático. Son precisamente las recomendaciones y la calidad de las mismas lo que otorga una ventaja competitiva enorme a una tienda como Amazon, cuyo equivalente en el mundo físico sería un establecimiento capaz de cambiar su escaparate a medida de cada una de las personas que detuviesen su vista en él y pudiese hacer además sugerencias en función de nuestros gustos y de las asociaciones establecidas por todos aquellos que hubiesen tenido algún tipo de interacción con los artículos en los que estamos interesados.

de sus consecuencias económicas. Valga el ejemplo de la cuenta de resultados de una empresa que produzca bienes o servicios y los comercialice a través de tiendas físicas. Es más que posible que esta empresa siga la ley de Pareto o de Zipf, el conocido 80/20 que dicta que el 20% de sus productos será responsable del 80% de los ingresos, y seguramente de cerca del 100% de los beneficios.

Si trasladamos una gran parte del inventario de esta empresa al mundo *on-line*, estaremos en primer lugar multiplicando el inventario posible por un factor que puede llegar a ser de 10. Sobre ese nuevo inventario, el porcentaje de productos que produce la mayor parte de los ingresos pasa a ser de en torno al 2%, suponiendo un porcentaje muy elevado de los mismos, pongamos el 50%. Sin embargo, ahora nos encontramos con que el 8% de los productos contribuye a los ingresos con un 25%, mientras que el enorme conjunto (90%) de ítems considerados poco relevantes, de fuera de catálogo o difíciles de obtener, supone otro 25%. En esta situación, al eliminar muchos de los costes relacionados con el inventario físico, la columna de beneficios pasa a tener una composición completamente diferente, en la que podría ser perfectamente posible (y de hecho así ocurre en el mundo *on-line* con *retailers* como Netflix, www.netflix.com, o Rhapsody, www.rhapsody.com) que los beneficios viniesen repartidos a partes igua-



El gigante de las ventas en Internet demuestra lo fácil que es crear microaudiencias interesadas por todo tipo de productos.

les entre las tres categorías de productos, dando lugar a una estructura más saludable y menos dependiente de factores exógenos.

Las consecuencias

¿Cómo nos afecta el desarrollo de mercados basados en la *long tail* desde el punto de vista de personas que trabajamos en empresas de hoy en día? El secreto para crear negocios capaces de obtener ventajas competitivas de un panorama semejante estriba, en primer lugar, en dos reglas muy básicas: una, poner absolutamente todo lo que generamos y hemos generado históricamente al alcance de los usuarios. Dos, ayudar además a estos usuarios a encontrar lo que buscan mediante métodos lo más eficientes posibles. Para ello, es preciso desarrollar procesos de virtualización del inventario, bien sea convirtiendo éste de átomos a bits o traspasándolo a algún tipo de socio comer-

cial. Asimismo, debemos considerar que sean los propios clientes los que desarrollen el trabajo para nosotros, el llamado *crowdsourcing*, y hacer que los frutos de ese proceso reviertan en una gama mayor capaz de satisfacer cualquier nicho. Se trata, en realidad, de entender el paso de mercados masivos a multiplicidad de nichos, y que cada uno de éstos puede tener diferentes preferencias de producto, precio, canal de distribución, etc. Debemos confiar en los mercados a la hora de escucharlos y entender qué es exactamente lo que nos están pidiendo y ser capaces además de entregárselo, convirtiéndonos en su referente y haciendo que se consideren parte de nuestra comunidad, una comunidad que valdrá más cuanto más grande sea y más implicada esté.

Las consecuencias de la *long tail* en el ámbito de los negocios no están todavía claras, excepto en algunos sectores en los que hemos podido ver cómo algunos competidores especialmente innovadores han sido capaces de materializarla en estrategias competitivas sumamente interesantes. Estas mismas consecuencias tardarán seguramente mucho tiempo en ser percibidas en otros sectores más conservadores o menos sensibles a este tipo de efectos. Lo que sí es seguro es que nos tocará estar atentos al tema.

Enrique Dans

Profesor del Instituto de Empresa
www.enriquedans.com