

# La larga estela

Olvídate de hacerte rico gracias a unos pocos éxitos en los 40 principales. El futuro de la industria discográfica está en millones de nichos con pocos fans.

*Chris Anderson, Editor, Wired Magazine*

En 1998 un escalador británico llamado Joe Simpson escribió un libro llamado “Touching the Void” (“Tocando el vacío”), una historia sobre situaciones cercanas a la muerte en los Andes Peruanos. Tuvo buenas críticas, pero un éxito muy modesto. Muy pronto fue olvidada. Más adelante, una década más tarde, ocurrió algo extraño. Jon Krakauer escribió “Into Thin Air” (“Con poco aire”), otro libro sobre tragedias de escaladores, que se convirtió en un éxito. De repente “Touching the Void” empezó a venderse de nuevo.

La editorial “Random House” se dio prisa en sacar una nueva edición para poder cubrir la demanda. Las librerías empezaron a promocionar el libro cerca de los expositores de “Into Thin Air” y las ventas siguieron creciendo. Una edición revisada de tapa blanda que vio la luz en Enero, estuvo 14 semanas en la lista de los libros más vendidos del New York Times. Ese mismo mes, IFC Films lanzó un documental dramatizado sobre la historia que fue aclamado por la crítica. Actualmente “Touching The Void” supera en ventas a “Into Thin Air” en una proporción de 2:1.

### **¿Que ocurrió?**

Resumiendo, podemos decir que fueron determinantes las recomendaciones de Amazon. Los programas de la librería online identificaron los patrones de compra de sus usuarios y empezaron a sugerir que lectores a los que les gustó “Into Thin Air” también les gustaría “Touching The Void”. La gente hizo caso de la recomendación, estuvieron de acuerdo y escribieron largos comentarios. Mas ventas, mas recomendaciones generadas por el algoritmo y la retroalimentación positiva hizo el resto.

Es particularmente destacable que cuando el libro de Krakauer llegó a las librerías, el de Simpson estaba ya casi agotado. Unos años antes, los lectores de Krakauer nunca hubiesen oído hablar del libro de Simpson y en caso de haber sido así nunca lo hubieran encontrado. Amazon ha cambiado esto. Amazon creó el fenómeno “Touching The Void” combinando las infinitas estanterías virtuales con información a tiempo real sobre tendencias en las compras y opinión pública. El resultado fue una demanda creciente para un libro casi marginal.

Este fenómeno no es solamente característico de librerías online, sino que es un ejemplo de una nueva tendencia económica para las industrias de medios, prensa y entretenimiento.

La capacidad ilimitada de seleccionar y elegir está revelando lo que el consumidor quiere y como lo quiere, de servicio en servicio, desde DVDs en Netflix hasta videos musicales en Yahoo! o escuchando canciones en iTunes o Rhapsody. La gente rastrea profundamente en los catálogos, repasando las largas listas de títulos disponibles, muchísimo más completos que las de cualquier tienda de Blockbuster, Tower Records o Barnes&Noble. Y cuanto más encuentran más les gusta. A medida que los consumidores se van alejando

más y más del camino marcado por la mayoría, van descubriendo que sus gustos no son tan comunes como pensaban (o como habían sido inducidos a pensar gracias a las campañas de marketing, la ausencia de alternativas y un cultura basada en las modas).

Un análisis de las ventas y de las tendencias de estos servicios y otros similares demuestra que la emergente economía del entretenimiento digital va a ser radicalmente diferente a los mercados de masa actuales. Si la industria del entretenimiento del siglo 20 estuvo basada en las listas de éxitos, el siglo 21 incluirá también aquellas producciones que según los cánones actuales se consideran fracasos en ventas.

Hemos estado sufriendo por demasiado tiempo la tiranía del denominador-común del menor coste en la forma de insulsos éxitos veraniegos o música pop prefabricada. ¿Porque? Razones económicas. Muchas de nuestras hipótesis sobre el gusto popular son en realidad fruto de un pobre proceso de intentar cuadra oferta y demanda, una respuesta del mercado a una distribución ineficiente.

En primer lugar existe la necesidad de encontrar audiencias locales. Un cine mediano no proyectará una película si no pueda atraer al menos a 1.500 personas a lo largo de 2 semanas, ya que no cubre ni los gastos del alquiler de la pantalla. Una tienda de música de tamaño mediano necesita vender como mínimo 2 copias de un CD por año para que le salga a cuenta; éste es el coste equivalente del alquiler de media pulgada de espacio de estantería. Y de la misma forma podríamos continuar hablando de tiendas de alquiler de DVDs, videojuegos, librerías y kioscos de prensa.

En todos estos casos, los distribuidores solamente llevarán aquellos productos que les puedan generar la suficiente demanda para cubrir los gastos que originan por exponerlos o almacenarlos. Pero cada uno de ellos solo cuenta con una limitada población local – quizás un radio de 15 km para un cine normal, menos para las tiendas de música y librerías, y incluso menos (solamente 2 o 3 km) para videoclubes. No es suficiente para un buen documental tener una audiencia nacional de medio millón, lo que importa es cuanta tiene en la parte norte de Rockville, Maryland, y entre los consumidores de Walnut Creek, California.

Hay multitud de productos de entretenimiento con potencialmente enormes audiencias nacionales de las que apenas se puede vender un ejemplar. Por ejemplo, “The Triplets of Beleville” (“Los tripletes de Beleville”), una película aclamada por la crítica que fue nominada para los Oscar el año que se presentó, solamente fue exhibida en 6 salas en todo el país.

Un ejemplo todavía más impactante es la difícil situación de Bollywood (el Hollywood de la India) en América. Cada año la industria del cine india produce más de 800 películas. Se estima que hay más de 1.7 millones de indios (de la India) en los Estados Unidos. A pesar de ello (según la base de datos de películas en Internet de Amazon) uno de los mayores

éxitos en lengua india, la película “Lagaan: Once Upon a Time in India” (Érase una vez en la India) sólo llegó a proyectarse en dos salas, y fue una de no más de un puñado de películas que como mínimo consiguieron entrar en el circuito de distribución americano. Cuando impera la tiranía del espacio físico, una audiencia demasiado repartida es lo mismo que no tener ninguna.

Otra restricción impuesta por el mundo real es la propia física. El espectro disponible para transmisiones de radio tiene una capacidad limitada de emisiones simultáneas, lo mismo ocurre con los canales de TV que se pueden emitir por un cable coaxial. Y por supuesto solo hay 24 horas disponibles para la programación. La realidad de las tecnologías de emisión es que son usuarias volátiles de recursos limitados. El resultado es otro ejemplo donde se precisa agregar grandes audiencias en una misma área geográfica – otro listón, por encima del cual solo pasa una fracción de todo el contenido potencial.

El último siglo en el mundo del ocio encontró la solución a estas restricciones mediante las superventas, las listas de éxito o las películas de moda. No hay nada malo en ello, de hecho los sociólogos explican que esto se debe al efecto combinado del conformismo y el fenómeno llamado boca-oreja y que estos están programados en nuestros cerebros de forma natural.

- Nota del traductor: lectura recomendada sobre estos temas: “[The wisdom of crowds](#)” de James Surowiecki (“La sabiduría de las multitudes” creo que no está traducido al castellano pero tienen un mini-resumen en [esta Web](#))-

El sistema funciona y de esta manera una saludable proporción de todas obras producidas son conocidas por el público en general. Buenas canciones, películas o libros atraen multitudes y enormes audiencias.

Pero muchos de nosotros no queremos solamente eso. Todo el mundo acaba apartándose de las modas en algún momento y cuantas más alternativas exploremos, más nos gustará lo que vamos descubriendo.

Desafortunadamente en las últimas décadas estas alternativas han sido desplazadas por las técnicas de marketing que de forma desesperada utiliza la industria del entretenimiento en la dura lucha por conseguir el siguiente superéxito.

Las economías basadas en las superventas son el resultado de un entorno en el cual no hay recursos suficientes para llevar todos los productos a todos los consumidores. No hay suficiente espacio en las estanterías para todos los CDs, DVDs y juegos que se lanzan cada año al mercado. No hay suficientes cines para proyectar todas las películas que existen. No hay suficientes canales para emitir todos los programas de TV que se producen, ni suficiente ancho de banda u horas al día para emitir por radio toda la música que ve la luz cada año.

Éste es un mundo de recursos limitados, pero ahora, con la distribución online estamos entrando en un mundo de abundancia. Y las diferencias son enormes.

Veamos algún ejemplo. Robbie Vann-Adibé, el CEO de Ecast, una compañía cuyas “máquinas de discos” (Jukebox) digitales permiten seleccionar de entre más de 150.000 canciones en los bares donde están instaladas, tiene una pregunta que casi todo el mundo contesta de forma errónea. “Que porcentaje de las 10.000 canciones más solicitadas en cualquier tienda online (Netflix, iTunes, Amazon o otras) se vende o alquila al menos una vez al mes.

La mayoría de la gente estima un 20 por ciento, y eso es así por una buena razón: hemos sido educados para pensar de esta forma. La regla 80-20, también conocida como el principio de Pareto (por [Wilfredo Pareto](#), un economista italiano que desarrolló el concepto en 1906), está muy profundamente arraigada en todos nosotros. Sólo el 20% de todas las películas de cine serán éxitos. Lo mismo aplica para programas de televisión, juegos o libros para el público en general. Las probabilidades son incluso peores para CDs de discográficas de primera línea, donde menos del 10% son rentables, según la asociación de la industria de grabación de EEUU.

Pero la respuesta correcta a la pregunta de Vann-Adibé es 99%. Hay demanda para casi cada uno de esos 10.000 títulos. El puede confirmarlo a través de las estadísticas de sus propias máquinas de música. Cada mes miles de personas echan sus monedas para escuchar canciones que ninguna máquina de discos tradicional hubiese nunca incluido en su repertorio en ninguna parte del mundo.

La gente no acierta la respuesta a la pregunta de Vann-Adibé porque es anti-intuitiva por dos motivos. La primera es que olvidamos que la regla del 20% en la industria del entretenimiento es acerca de superventas y no acerca de cualquier venta. Estamos anclados en una mentalidad de superéxitos – pensamos que si algo no es un superéxito, no venderá y no se recuperarán los costes de su producción. Asumimos, en otras palabras, que solamente los superventas merecen existir. No obstante, Van-Adibé al igual que otros ejecutivos en iTunes, Amazon y Netflix han descubierto que los “fracasados” normalmente también se venden. Y dado que hay tantos casos más en éste grupo, los ingresos correspondientes pueden rápidamente llegar a sumar y representar un enorme nuevo mercado.

Sin la necesidad de pagar el coste de estanterías en el caso de los servicios exclusivamente digitales de iTunes, sin costes de fabricación y casi sin costes de distribución, la venta de una canción para audiencias marginales es simplemente una venta más, con casi los mismos márgenes que un superventas. De esta manera quedan equiparados los superventas y los “fracasos”, ambos simplemente son un registro más en una base de datos que simplemente sirve canciones según la demanda. Ambas dos merecen ser

incluidas por igual en el inventario. De repente, la popularidad ha dejado de tener el monopolio de la rentabilidad.

La segunda razón por la cual se equivoca tanta gente, es que la industria tiene poca idea de lo que la gente quiere en realidad. De hecho nosotros mismos tenemos poco conocimiento acerca de lo que realmente queremos. Creemos, por ejemplo, que hay poca demanda para todo lo que no encontremos en “Wal-Mart” u otros grandes almacenes; si mucha gente lo quisiera seguramente lo sabrían y lo venderían. Consecuentemente el 80% restante tiene que ser como mucho para gustos marginales.

Pero por muy acertado que pueda parecer “Wal-Mart” en realidad es extremadamente elitista. “Wal-Mart” tiene que vender al menos 100.000 copias de un CD para cubrir sus gastos generales y tener suficiente beneficio. Menos de un 1% de los CDs se venden en tales cantidades. ¿Que pasa con las 60.000 personas que quisieran comprar el último disco de “Fountains of Wayne” o “Crystal Method” o cualquier otro disco de un grupo que no éste en la primera línea musical en estos momentos? Tendrán que ir a otro sitio. Las tiendas de libros, salas de cine, emisoras de radio o canales de televisión pueden ser igual de exigentes.

Equiparamos mercado de masas con calidad y con demanda, cuando en realidad muchas veces solamente significa que nos es familiar, que ahorra costes publicitarios, o que complace a muchos aunque a veces incluso rozando el umbral de la indiferencia. ¿Que queremos realmente? Estamos empezando a descubrirlo, pero claramente la respuesta empieza por “más”.

Para hacernos una idea acerca de nuestro auténtico gusto, no filtrado por las leyes económicas de la escasez, veamos “[Rhapsody](#)”, un servicio de suscripción de canales de música (perteneciente a RealNetworks) que actualmente ofrece más de 735.000 temas.

Si ponemos en un gráfico las estadísticas mensuales de Rhapsody, obtenemos una curva típica de demanda que se parece mucho a cualquier estadística de ventas de cualquier tienda física, con una gran preferencia por los temas más populares y una caída en picado para los que menos. Pero lo realmente interesante ocurre cuando nos fijamos por debajo del umbral de los 40.000 títulos más vendidos, que es más o menos lo que tendría un mínimo de movimiento y suele formar parte del inventario de una tienda real. En éste punto las ventas de los “Wal-Mart” del mundo real pasan abruptamente a cero, ya que no tienen inventariados estos títulos o los pocos compradores potenciales de estos productos marginales nunca los encontrarían o ni siquiera entrarían en la tienda.

No obstante, en “Rhapsody” la curva de demanda continúa. No solo cada uno de los top 100.000 títulos en “Rhapsody” es solicitado al menos una vez al mes, sino que eso es también cierto para sus top 200.000, top 300.000 y top 400.000. A la misma velocidad que

“Rhapsody” es capaz de añadir nuevos temas a su librería, estos encuentran su audiencia, aunque solo sean un puñado de personas por mes en algún lugar remoto del país.

Esto es la Larga Estela.

Es posible encontrar cualquier cosa dentro de esa larga estela. Allí está el catálogo de “descatalogados” donde aquellos viejos álbumes son recordados por sus fans de toda la vida o redescubiertos por nuevos aficionados. Encontramos grabaciones en vivo, caras B, re-mezclas e incluso las portadas de los álbumes. Hay nichos a miles, géneros dentro de géneros dentro de otros: imagina una tienda de “Tower Records” entera dedicada a las bandas de los 80’ o cualquier otro subgénero. Hay música de grupos extranjeros, la cual solía languidecer a precios inalcanzables en la estantería de música de importación, grupos oscuros de sellos discográficos todavía más oscuros, muchos de los cuales no tienen ni siquiera la posibilidad de entrar en el canal de distribución para llegar a “Tower Records”.

Naturalmente también hay mucha basura. Pero también hay mucha basura escondida entre las canciones más populares de un álbum de la lista de los 40 principales. Normalmente la gente se salta esas canciones en un CD, pero es todavía más fácil evitarlas en Internet, gracias a los filtros de colaboración social que dirigen de forma invisible la atención hacia un lado u otro, ignorando aquello que no interesa a nadie. Contrariamente al CD, donde esas canciones-basura costarían el equivalente a una doceava parte de los 15 \$ que cuesta un álbum, en Internet simplemente conviven de forma inocua en algún servidor, ignoradas en un mercado donde se venden canciones y estas son evaluadas en base a su propio mérito.

Lo que es realmente sorprendente acerca de la larga estela, es su tamaño. Si se combinan suficientes títulos marginales en esa larga estela se consigue agregar un mercado mayor que el de los superventas. Tomemos el ejemplo de los libros: una librería promedio de Barnes & Noble lleva unos 130.000 títulos. No obstante más de la mitad de las ventas de libros en Amazon provienen de aquellos libros que no están en el grupo de los 130.000 más vendidos. Consideremos la implicación que tiene esto: si podemos utilizar las estadísticas de Amazon como regla, esto querría decir que el mercado potencial para los libros que ni siquiera son vendidos en las librerías del mundo real es más grande que el mercado de los que si se venden. (Ver [“Anatomy of the Long Tail”](#) - Anatomía de la Larga Estela). En otras palabras el mercado de libros podría ser el doble de lo que aparenta, si podemos superar las economías de la escasez. Kevin Laws, empresario del sector del capital riesgo y ex-consultor de la industria de la música lo ve así: “Da más dinero lo que menos vende”.

Lo mismo es cierto, en mayor o menor grado, para todos los demás aspectos de la industria del entretenimiento. Simplemente comparemos negocios del mundo real con los mismos negocios en Internet: una tienda de promedio de Blockbuster tiene normalmente

menos de 3.000 DVDs. No obstante, un 20% de los alquileres de Netflix corresponden a títulos que estarían por debajo del umbral de los 3.000 más alquilados. Rhapsody sirve cada mes más canciones que están por debajo de sus top 10,000 que de aquellas que están dentro de ese grupo. En todos estos casos, el mercado que queda fuera del alcance de un comercio físico es muy grande y va creciendo cada día más.

Si reflexionamos sobre ello nos damos cuenta que en realidad la mayoría de negocios de éxito en Internet se basan en agregar estelas largas. Google por ejemplo obtiene la mayor parte de sus ingresos de pequeños anunciantes (su larga estela) y eBay se basa principalmente en productos nicho o de características únicas. Al superar las limitaciones geográficas y de escala, al igual que Rhapsody o Amazon, Google y eBay han descubierto nuevos mercados y ampliado los existentes. Este es el potencial de la larga estela. Las empresas que están en la vanguardia de éste fenómeno nos enseñan el camino con tres grandes lecciones. Llamémoslas las nuevas reglas para la nueva economía del entretenimiento.

## **Regla 1: Hazlo todo accesible**

Si te gustan los documentales, las tiendas de Blockbuster no son para ti. Tampoco lo será cualquier otra tienda de videos – en realidad existen demasiados documentales, y estos se venden demasiado poco para justificar más de unas pocas docenas en las estanterías. En cambio querrás registrarte en Netflix, donde se ofrecen más de 1.000 documentales sin problemas. Estas nuevas posibilidades están proporcionando un nuevo empuje al negocio de los documentales; el año pasado, Netflix ingresó la mitad de todos los ingresos en EEUU del documental “Capturing the Friedmans”, un documental acerca de una familia destrozada por acusaciones de pedofilia.

En cuanto el CEO de Netflix, Reed Hastings, tuvo claro éste hallazgo, quiso compartirlo con la PBS, la productora de “Daughter from Danang”, un documental acerca de los hijos de soldados norteamericanos y mujeres vietnamitas. En 2002 la película fue nominada para un Oscar y fue nombrado mejor documental en el festival de Sundance, pero PBS no tenía planes para lanzarla en DVD. Hastings se ofreció para gestionar la producción y la distribución si PBS le cedía los derechos en exclusiva. Hoy “Daughter from Danang” está de forma permanente entre los 15 DVDs más populares en los rankings de documentales en Netflix.

Esto equivale a un nuevo mercado de decenas de miles de personas aficionadas a documentales y que de otro modo no hubiese existidos.

Hay un sinfín de otros géneros y subgéneros ignorados por los canales tradicionales de distribución de DVDs.: películas extranjeras, anime, cine independiente, series de la televisión británica, antiguas series americanas de televisión. Estos mercados con su demanda generalmente no cubierta representan una gran parte de todos los títulos alquilados por Netflix. Solamente “Bollywood” (el Hollywood de la India) contabiliza casi

100.000 títulos alquilados al mes. La disponibilidad de contenido no común trae nuevos clientes a Netflix – y cualquier cosa que contribuya por encima del coste de adquisición de un nuevo cliente es oro para el negocio de suscripciones. De aquí la primera regla de la compañía: “nichos, nichos y más nichos”.

Netflix ha hecho un gran negocio de aquello que no es rentable en cines, teatros y videoclubes porque es capaz de agregar audiencias dispersadas.

Realmente no tiene importancia si las miles de personas que alquilan los capítulos de Dr. Who cada mes se encuentran en la misma ciudad o están dispersados por todo el país – los cálculos económicos son los mismos para Netflix. Se podría decir que se han liberado de la tiranía de la distancia física. Lo que importa no es donde están los clientes, ni siquiera si hay muchos, únicamente importa que existan algunos, en cualquier parte.

Como resultado, vale la pena ofrecerlo casi todo en base a la probabilidad de que encuentre su comprador. Esto es justamente al revés de lo como suele pensar la industria del entretenimiento. Hoy en día la decisión de lanzar, o en que momento se lanza una película antigua en DVD está basada completamente en estimaciones de demanda, disponibilidad de extras como comentarios o material adicional, oportunidades de marketing como aniversarios, premios y ventanas generacionales (Disney relanza sus clásicos en ciclos de 10 años coincidiendo con el momento cuando nuevas generaciones de niños entran en la edad adecuada). Todo ello representa un umbral muy alto y es por éste motivo que solamente una fracción de todas las películas es relanzada en DVD.

Este modelo puede que tenga sentido en el caso de los clásicos auténticos, pero es demasiado exigente para aplicarlo a todos los demás. Contrariamente la aplicación de la teoría de la larga estela lleva a simplemente llenar un DVD con archivos de datos sin añadir extras y sin ningún tipo de marketing. A continuación se le bautiza como la colección plata y se vende a mitad de precio. Lo mismo es aplicable al cine independiente. Este año, casi 6.000 películas fueron enviadas al festival de cine de Sundance. De estas solamente 255 fueron aceptadas y apenas dos docenas fueron elegidas para entrar en el canal de distribución; para poder ver las demás habría que haber estado en el festival. Porque no publicar cada una de las 255 en DVD cada año como parte de una colección Sundance de bajo precio. En la economía de la larga estela, es más caro evaluarlas que lanzarlas. Simplemente hazlo.

De nuevo lo mismo se puede aplicar a la industria discográfica. Esta debería asegurarse los derechos a publicar todos los títulos descatalogados lo antes posible – sin pensarlo, automáticamente, y a escala industrial. (Éste es uno de esos raros momentos donde el mundo necesita más abogados y no menos.) Lo mismo para los videojuegos. Juegos antiguos, incluyendo simuladores originalmente para consolas clásicas que ahora funcionan en un PC cualquiera y que representa un fenómeno cada vez más frecuente, empujado por la nostalgia de la primera generación del joystick. Los fabricantes de juegos

podrían re-lanzar cada juego en forma de descarga a 99 centavos al cabo de tres años de su lanzamiento – sin soporte, sin garantías, sin embalaje.

Naturalmente todo esto también es válido para los libros. Ya estamos presenciando una línea borrosa entre lo que está catalogado y descatalogado. Amazon y otras redes de libros usados han logrado hacer casi igual de fácil encontrar y comprar un libro de segunda mano o uno que es nuevo. Al eliminar el criterio geográfico del negocio de los libros, estas redes crean un mercado con liquidez a bajo volumen, incrementando dramáticamente su propio negocio y al mismo tiempo la demanda general para libros usados. Combinando estos factores con la caída de los costes de las tecnologías de impresión bajo demanda queda claro porque no hay ya motivos para que cualquier libro no éste disponible en cualquier momento. De hecho, es más que probable que nuestros hijos crezcan sin llegar a conocer nunca el concepto de libro descatalogado.

## **Regla 2: Divide el precio por la mitad y luego redúcelo más.**

Gracias al éxito de iTunes de Apple ahora disfrutamos de un precio estándar para descargar una canción: 99 centavos. ¿Pero es éste un precio adecuado?

Preguntemos a los sellos discográficos y nos dirán que es demasiado bajo: aunque os 99 centavos equivalen aproximadamente a lo que costaría cada canción si compráramos el CD entero, la mayoría de la gente sólo se descarga una o dos canciones en vez del CD entero. La industria de la música por Internet está viendo el renacer del negocio basado en los singles como en los años 1950. No obstante desde la perspectiva de los sellos discográficos el consumidor debería pagar más por el privilegio de comprar a la carta y compensar la pérdida de beneficios al no vender el álbum entero.

Por otra parte, si preguntamos al consumidor, éste dirá que 99 centavos son demasiado. Son 99 centavos más de lo que pagaría a través del Kazaa. Pero dejando al margen la piratería, 99 centavos viola nuestro innato sentido de justicia económica: si a la industria discográfica le cuesta claramente menos distribuir una canción a través de Internet sin embalaje, costes de fabricación, costes de distribución o costes de exposición, el precio debería ser bastante menos que 99 centavos.

Sorprendentemente ha habido pocos estudios serios acerca de cual debería ser el precio justo para la descarga de música. La razón principal para ello es que, a día de hoy, los precios no se están fijando de acuerdo a las leyes de mercado sino en base al semi-cartel de las productoras. Las discográficas suelen cargar un precio a nivel de mayoristas de 65 centavos por canción, dejando poco margen a los distribuidores para experimentos novedosos.

Este precio mayorista es marcado para coincidir aproximadamente con el precio equivalente de los CDs y para evitar conflictos con el canal de distribución. Los sellos discográficos temen que si bajan los precios de la música por Internet, las tiendas de CDs

(todavía la mayor parte de sus ventas) se revolucionarían o probablemente acelerarían todavía más su desaparición. En cualquier caso, sería una grave disrupción del status quo actual, algo que aterroriza a las discográficas. No es pues de extrañar que hagan sus cálculos teniendo en mente las amenazas a su negocio tradicional por encima de las oportunidades del incipiente negocio por Internet.

¿Pero que pasaría si las discográficas dejaran de jugar a la defensiva? Una nueva y valiente mirada a los costes económicos del mundo de la producción musical permitiría establecer lo que realmente vale subir una canción a iTunes y ajustar el precio correspondientemente. Los resultados serían sorprendentes.

Eliminemos los costes innecesarios del canal de distribución – la fabricación del CD, sus costes de distribución y los correspondientes gastos generales. Esto nos deja con los costes de encontrar, grabar y publicitar la música. Mantengamos los costes a los niveles actuales, para asegurarles los ingresos habituales a los músicos y a las áreas de las discográficas relacionadas con la grabación y el marketing. Para un disco que vende 300.000 copias, los costes creativos equivalen a aproximadamente 7,50 \$ por disco, o bien 60 centavos por canción. Añadamos el coste de poner la canción online, siendo éste principalmente la creación y mantenimiento del servicio online pudiéndose despreciar el coste de almacenamiento y ancho de banda. Aproximadamente salen 17 centavos. De acuerdo a estos cálculos el precio justo de una canción distribuida por Internet sería de 79 centavos y consiguientemente los precios actuales están hinchados en un 25%. Éste sería el ahorro que supone la distribución digital.

Si nos olvidamos por un momento de los conflictos con el canal de distribución habitual, si sabemos que el coste incremental de poner contenido online de material que originalmente había sido concebido para ser distribuido offline es bajo, su precio también debería serlo. Por lo tanto, pon tus precios de acuerdo a sus costes digitales y no según los físicos.

Todas estas buenas noticias para el consumidor no tienen porque perjudicar a la industria. Si se bajan los precios, la gente suele comprar más. El año pasado Rhapsody realizó un experimento sobre la elasticidad de la demanda que sugiere que se vendería bastante más. Por un breve periodo Rhapsody estuvo vendiendo canciones a 99 centavos, 79 centavos y 49 centavos. A pesar de que las canciones de 49 centavos valían la mitad de los de 99 centavos, estas se vendieron tres veces más.

Dado que las discográficas le cargaban 65 centavos por canción – y Rhapsody pagaba otros 8 centavos por canción en concepto de copyright – Rhapsody perdió dinero en el experimento (pero como dice un viejo chiste, lo recuperó en volumen). No obstante, gran parte del contenido de la larga estela es material antiguo del que ya se han recuperado sus costes (o cuyas pérdidas ya fueron amortizadas en caso de haber sido un fracaso): música de grupos con poca inversión y grabaciones de bajo coste, grabaciones en directo,

remixes y otro material barato. Éste tipo de música tiene costes todavía más bajos a la hora de hacerlos accesibles por Internet. ¿Porqué no cobrar incluso menos por ella? Imaginemos que los precios descendieran más y más a medida que avanzáramos por la larga estela, siendo la popularidad (el mercado) quien dicte los precios de forma efectiva.

Todo lo que tendrían que hacer las discográficas es reducir los precios mayoristas para la gran mayoría de canciones que tienen una baja rotación; incluso una estructura de precios de dos o tres niveles podría obrar milagros. Además, ya que gran parte de éste contenido ni siquiera se puede encontrar en las tiendas de discos, el riesgo de conflicto con el canal de distribución es muy reducido. Moraleja: atrae a los consumidores a la larga estela bajando los precios.

¿Hasta donde deberían llegar las discográficas bajando sus precios? La respuesta viene de examinar la psicología del consumidor de música. La elección que tiene que hacer dicho consumidor no es cuantas canciones compra en iTunes o Rhapsody, sino cuantas canciones comprar en vez de bajárselas del Kazaa u otras redes de intercambio peer-to-peer. Intuitivamente, el consumidor sabe que la música gratis no es realmente gratis: al margen de los riesgos legales, tiene sus molestias y requiere tiempo construirse una colección de música de esta manera. Los formatos de los títulos varían, así como la calidad de las grabaciones y se estima que un 30% de las canciones tienen defectos de algún tipo.

Como dijo Steve Jobs en el lanzamiento de la tienda de música iTunes, “quizás ahorres algo de dinero usando Kazaa, pero estás trabajando por menos del salario mínimo. Y lo que es cierto para la música es doblemente cierto para películas y juegos, donde la calidad de productos pirata puede incluso ser peor, sin tener en cuenta los virus y que los tiempos de descarga son mucho más largos.

Por lo tanto, “gratis” si tiene coste: son los costes psicológicos de la conveniencia. Vendrían a ser en aquellos momentos en los que “no vale la pena” cuando estamos dispuestos a abrir el monedero. El cálculo exacto es tarea imposible e incluirá en cualquier caso la situación económica del estudiante promedio multiplicado por su tiempo libre. Pero imaginemos por un instante que para la música este coste fuera al menos 20 centavos por canción. De hecho, esta es la línea divisoria entre el mundo comercial de la larga estela y el mundo “underground”. Ambos mundos continuarán existiendo en paralelo, pero es de suma importancia para aquellos que piensan en la larga estela aprovechar las oportunidades existentes entre los 20 y 99 centavos para optimizar su parte del paste. Ofreciendo un precio justo, facilidad de uso y calidad consistente, se puede competir con lo que es “gratis”.

Quizás la mejor manera de hacerlo es dejar de cobrar completamente por canciones sueltas. Danny Stein, cuya empresa es la dueña de eMusic, piensa que el futuro del negocio es apartarse completamente del modelo basado en la propiedad. En un mundo de banda ancha, tanto por cable, adsl o por radio, más y más consumidores se volverán hacia

aquellos servicios que ofrezcan absolutamente todas las canciones existentes y donde estas puedan ser escuchadas al instante a voluntad del usuario. Algunas de estas canciones serán gratuitas con publicidad como ocurre en la radio. Otros, como eMusic y Rhapsody serán servicios de suscripción.

Hoy en día la economía de la música digital está dominada por iPod, basándose en una librería personal de canciones de pago. No obstante, a medida que mejoren las prestaciones de las redes, las ventajas comparativas de una fuente ilimitada de música, tanto si es está financiada por anuncios como si se basa en una tarifa plana (por ejemplo: uso ilimitado por 9.99 \$/mes), desplazarán el mercado. Lo cual significará otra vuelta de tuerca en el cada vez más difícil negocio de la distribución tradicional de la música.

### **Regla 3: Ayúdame a encontrarlo**

En 1997, un emprendedor llamado Michael Robertson empezó lo que parecía un típico negocio basado en la larga estela. Se llamaba MP3.com y permitía a cualquiera subir ficheros de música que estarían a disposición de todo el mundo. La idea buscaba saltarse a las discográficas y permitir que los artistas pudiesen conectar directamente con sus audiencias. MP3.com obtendría sus ingresos de aquellos músicos que quisieran promocionar sus obras en su Web. La tiranía de las discográficas llegaría a su fin y las flores brotarían por doquier. Al margen de que muchos usuarios utilizaban el servicio para subir canciones de forma ilegal y compartir canciones con derechos de autor, lo que trajo consigo las correspondientes denuncias de las discográficas, el modelo también falló en su propósito principal. Aquellos conjuntos musicales y artistas que luchaban por darse a conocer no encontraron nuevas audiencias y la música independiente no logró una mayor difusión. De hecho, MP3.com acuñó una reputación contraria a lo que buscaba: una masa indiferenciada de música mayoritariamente mala que merecía permanecer en la oscuridad.

El problema con MP3.com fue que solamente contaba con la larga estela. No tenía acuerdos de licencia con las discográficas para ofrecer contenido comercial o popular. Por ello no existía ningún punto familiar de entrada para los consumidores, no había suficiente masa crítica para atraer el interés mínimo a partir del cual empezar a explorar lo desconocido.

Por ejemplo, la portada de Rhapsody muestra a “Britney Spears”, lo cual no debería sorprender. Al lado de sus canciones aparece una zona con el título “artistas similares”. Entre ellos está “Pink”. Si seguimos este enlace y nos gusta lo que oímos, podemos continuar con los artistas similares a “Pink” que incluyen a “No Doubt”. En la página de “No Doubt” se encuentran enlaces como “influenciados” e “influencias”, este último enlace lleva a “Selecter”, una banda de Ska del año 1980 de Coventry, Inglaterra. Con tres clicks, Rhapsody puede haber tentado a un fan de “Britney Spears” a escuchar un disco que sería casi imposible encontrar en una tienda de discos.

Rhapsody es capaz de hacer esto gracias a una combinación de editores humanos y guías musicales. Pero tanto Netflix, donde el 60% de los alquileres provienen de recomendaciones, como Amazon consiguen lo mismo con filtros de colaboración social, que utilizan los patrones de navegación y de compra de sus usuarios para guiar a aquellos que vienen después (“Lectores que compraron este libro también han comprado...”). En todos de ellos, el objetivo es el mismo: Utilizar recomendaciones para atraer la demanda hacia la larga estela.

Esta es la diferencia una estrategia de “push” o “pull” (“empujar” o “estirar”), entre emitir para todos o personalizar a tu gusto. El negocio basado en la larga estela puede tratar a los consumidores como individuos, ofreciendo personalización masiva como una alternativa a una tarifa para las masas.

Las ventajas son aplicadas de forma amplia. Para la propia industria del entretenimiento, estas recomendaciones significan una forma muy eficiente de marketing, que permite que películas de menor presupuesto o música menos popular encuentre sus audiencias. Para los consumidores, las técnicas basadas en recomendaciones incitan a la exploración ya que se mejora sensiblemente el ratio de resultados interesantes respecto al ruido producido por las inmensas cantidades de contenido basura o que no interesa. Además puede ayudar a re-descubrir la pasión por la música y el cine y potencialmente aumentar el tamaño total de estos mercados. (El cliente habitual de Netflix alquila siete DVDs al mes, tres veces más de lo que alquila un cliente en un tradicional servicio de alquiler de DVDs físico.) Además hay que tener en cuenta el beneficio cultural obtenido al permitir que llegue una mayor diversidad al público y que éste sea finalmente liberado de un siglo de limitaciones impuestas por la distribución física y de la tiranía de los grandes éxitos.

Este es el poder de la larga estela. Su momento ha llegado.

**Chris Anderson** (canderson@wiredmag.com) es el editor jefe de Wired y escribe en su [blog](#) “The Long Tail” (traducido en éste artículo como “La larga estela”)

[Traducción al español](#)