

The Long Tail



Why the Future of Business
Is Selling Less of More

CHRIS ANDERSON

"Anderson's insight into how Google's strategy stands in a post-fordist era.
READ THIS BRILLIANT AND VIBRANT BOOK."
—ERIC SCHMIDT, CEO, GOOGLE

Libro La larga estela

Por qué el futuro de los negocios es vender menos de más

Chris Anderson

Hyperion, 2006

También disponible en: Inglés

Reseña

¿El mundo moderno de los mercados en línea lo hace sentir como Rip Van Winkle, quien se despertó de una siesta de 20 años para encontrar una sociedad cambiada? El autor Chris Anderson decodifica los misterios de la mercadotecnia en línea, del comercio basado en Internet y de otras realidades económicas de la Nueva Era. Sus cálculos, retroalimentación pública y extensa investigación ofrecen más que sólo estadísticas por el mero deseo de justificar su punto: las ventas al menudeo en línea tienen un largo alcance en nichos de mercado. Esto da a sus productos una longevidad que no es posible alcanzar en el espacio finito de anaqueles en las tiendas, sin importar la fuerza que obtengan de productos efímeros y exitosos. Anderson explica con credibilidad el descenso de las ventas taquilleras y el aumento de compañías de nichos como Netflix y iTunes. A pesar de unas cuantas redundancias (Anderson cree en explicaciones detalladas), siga leyendo. *BooksInShort* lo recomienda a los seguidores del ludismo, a los operadores de negocios de la vieja escuela, a cualquiera en el mercado de entretenimiento o de menudeo, y a expertos en mercadotecnia de la Nueva Era con base en Internet (aunque probablemente ya sepa cuán larga puede ser esta estela).

Ideas fundamentales

- La “larga estela” es una curva estadística que muestra la ventaja que tienen los vendedores digitales sobre los vendedores minoristas.
- Los bienes de venta para las masas crean una alta y delgada punta en la gráfica de ventas; los bienes para nichos de mercado llenan una barra más baja y larga — la larga estela.
- Los productos para nichos duran cada vez más y son mejores que los éxitos populares de vida corta.
- El mercado ha operado como un “concurso de popularidad”. Los microproductos cambiarán este modelo.
- El inventario virtual y la mercancía digital ofrecen el mayor alcance del mercado y el almacenamiento de productos más barato.
- El “límite de capacidad” ha cambiado ya el entretenimiento y la información y también podría alterar la “producción en masa” de bienes de consumo.
- Las operaciones sanas de larga estela ofrecen muchos productos y ayudan a los compradores a satisfacer sus deseos.
- Las reseñas de boca en boca de los consumidores y la manera en la que se corre la voz en línea crean ventas de larga estela.
- Para lograr una larga estela, ofrezca a sus clientes flexibilidad en precios, servicios y entrega.
- Reaccione a las tendencias del mercado. Olvídense de la matriz “unitalla”. El nicho tiene poder.

Resumen

Entonces y ahora

Considere esta cápsula del tiempo de los años 70 y 80. Los enormes éxitos de Michael Jackson y de los Eagles dominaban el escenario de la música. Las máquinas de éxitos corporativos produjeron una breve lista de los mejores programas de televisión, películas y actores. El mensaje: estás o no estás en el último grito de lo actual. Y en el mundo de los años 70 y 80, dominado por los grandes éxitos, los megaéxitos eran los dioses de las ganancias. Ya no. Avance rápido a la era de Internet. La banda ancha de cable, DVD, acceso a la Web, juegos de video, iPods, bandas sonoras personalizadas y *blogs* han reemplazado a la antigua banda angosta de programas de televisión y radio en cadena. Bienvenido al Nuevo Orden, en el que los productos de nichos han invadido a los anteriores defensores del gusto y los *megabytes* están reemplazando a los megaedificios.

Arriba y abajo

La “larga estela” – el extenso y sostenido alcance en línea de productos más pequeños, especializados y de poco volumen – está moviendo al pez gordo de los éxitos taquilleros en las noticias, la música, la literatura y el cine. Está invadiendo y cambiando muchos mercados minoristas. La tecnología minorista promovida por Internet ha alterado fundamentalmente el equilibrio del poder de la mercadotecnia. Los grandes y exitosos minoristas están siendo amenazados por la larga estela ciberespacial de minimercados y nichos fragmentados. La larga estela consiste en la “mayoría oculta”, la gran variedad de libros, películas, grabaciones y otros artículos que no se convierten en éxitos populares. Esto cambia la regla del 80-20. Algunos artículos seguirán generando mejores ventas que otros, pero “incluso si el 20% de los productos representa el 80% del ingreso”, aún se puede obtener gran rendimiento al vender el otro 80% - particularmente en “mercados de larga estela, en los que los costos de manejo de inventario son bajos”.

“La historia de la larga estela es realmente sobre la economía de la abundancia – lo que sucede cuando el embotellamiento que está entre oferta y demanda en nuestra cultura empieza a desaparecer y todo queda disponible para todos”.

Para ver una demostración del poder de la larga estela, considere la popularidad literaria de *Touching the Void*, el libro del autor y alpinista británico Joe Simpson sobre sus peligrosas, casi mortales aventuras de alpinismo en Perú. Publicado en 1988, obtuvo críticas favorables, pero se olvidó rápidamente. Diez años después, su fortuna cambió drásticamente cuando un libro similar – *Into Thin Air*, la espectacular saga de Jon Krakauer sobre el Monte Everest – se convirtió en un éxito de ventas. Cuando las críticas de otros lectores compararon los dos libros en Amazon.com, sus comentarios favorables convirtieron a *Touching the Void* en uno de los best sellers del *New York Times*. La larga estela de las preferencias especializadas de los consumidores en línea rescató en grande un libro que los vendedores de best sellers habían olvidado hace tiempo. Esto subraya la fuerte capacidad de Amazon y otros minoristas en línea para producir ganancias a partir de bienes de nichos.

Alzas y bajas históricas de los éxitos taquilleros

La cultura y el consumo fueron fenómenos locales en los años previos a la Revolución Industrial. La fragmentación y la distancia crearon gustos, acentos y sabores regionales. Sin embargo, la llegada siglo tras siglo de la urbanización, la prensa de impresión, el fonógrafo y otras innovaciones que llegaron a los años 1900 suscitaron las olas iniciales de la cultura de masas y de cambios sociales. En el siglo XX, específicamente después de la Segunda Guerra Mundial, la innovación en el mundo de las transmisiones originó la “era dorada” de la televisión y la radio. La mayoría de los estadounidenses veía las noticias de la noche con Walter Cronkite y seguía programas de altos ratings, como *Gunsmoke* y *I Dream of Genie*. Este periodo dorado brilló hasta los años 1990 y los primeros años del nuevo siglo.

“Pocas cosas se venden mucho y muchas cosas se venden poco”.

El siglo XXI empezó suficientemente bien para los poderes que regían el mercado tradicional del entretenimiento. Las ventas de álbumes subieron 100% de 1990 al 2000 debido a éxitos como los de Britney Spears, los Backstreet Boys, *NSYNC y otros artistas famosos. Pero al reventarse la burbuja de las compañías “.com”, también se fueron abajo las ventas de la música simple y pegajosa. Las ventas récord disminuyeron 2.5% en el 2001 y casi 7% en el 2002. Para fines del 2005, la industria de la música perdió otro 7% en ventas. Mientras las ventas de discos en general cayeron 25%, los ingresos por discos de éxitos descendieron casi a la mitad. La llegada de Napster, de las copias caseras de CDs y del comercio de música *peer-to-peer* detuvo el crecimiento de la industria tradicional de distribución de música. Los participantes establecidos perdieron mayor participación en el mercado a medida que creció el volumen de música disponible. Surgieron tendencias similares en otras industrias, como los periódicos, películas, redes de televisión y revistas. Se debilitaron los éxitos del mercado promovidos por la popularidad.

Una lección de historia de parte de Sears

Las innovaciones de los minoristas no basadas en la Web, como tarjetas de crédito, entrega al día siguiente y modernos estándares de inventario ayudaron a cultivar el nuevo orden mucho antes de que Internet llegara a los hogares. Incluso los gigantes de la industria como Sears y Wal-Mart ayudaron a crear el escenario para la llegada de la larga estela. Al cambiar drásticamente la manera en la que la gente compra, las dos cadenas minoristas fueron pioneras en el camino que más tarde tomaron los proveedores en línea. Sears, por ejemplo, publicó su “libro de deseos”, un catálogo para hacer pedidos por correo que cortó los lazos locales entre la tienda y sus clientes. Sears después creó superalmacenes, al diseñar un patrón que Wal-Mart usaría y puliría. Este modelo ofreció un extenso suministro de mercancía, precios bajos y autoservicio. Extenso, pero no infinito.

La fuerza triple

El adolescente que duplica CDs en casa es sólo un ejemplo de la casi desaparecida diferencia entre productores profesionales y “artistas aficionados”. Tres fuerzas están derrumbando esa frontera:

- **"Democratización" de las herramientas de producción** – Debido a las PCs, al poco costoso equipo de producción, a la fotografía digital y a las ventas en línea, cualquiera se puede convertir en autor publicado, cazador de talentos o artista que graba. Internet ha “reducido la barrera para entrar al mercado”.
- **Costos de distribución reducidos** – La Web hace más barata la entrega de mercancía a lectores, oyentes y público en general.
- **Conducto de oferta-demanda** – Las reseñas de productos de los clientes, las clasificaciones de Google y las recomendaciones de sitios Web permiten a los consumidores probar nuevos productos y servicios.

“La popularidad ya no tiene el monopolio sobre la rentabilidad”.

La comercialización en línea también ha democratizado la distribución, como lo muestran los “agrupadores”, empresas en línea que se dedican a recopilar y distribuir productos, datos digitalizados (como música), servicios y publicidad. Los sitios sociales como MySpace son agrupadores, así como *Wikipedia*, una enciclopedia en línea basada en colaboradores. Como recopiladora y distribuidora de información, *Wikipedia* depende de muchos supuestos “aficionados” que con frecuencia – pero no siempre – muestran mayor amplitud, receptividad y precisión en la autocorrección que los canales tradicionales de conocimiento y producción.

La biblioteca en expansión

La industria editorial también demuestra el poder de la larga estela. Vea las matemáticas: se publican alrededor de 200.000 libros anualmente en inglés. El superalmacén de la biblioteca estándar almacenará “alrededor de 100.000 títulos” y muchos de ellos no se venderán. Un libro típico vende únicamente 500 copias en Estados Unidos, lo cual significa que más o menos un 98% de los manuscritos publicados no poseen atractivo comercial. Sin embargo, las librerías en línea, las compañías que producen libros para autores individuales y los servicios de impresión por pedido han creado un mercado lucrativo para libros de bajo volumen.

“Lo colectivo ahora controla el mensaje”.

Las “nueve reglas básicas del éxito de la larga estela”

1. **“Mueva el inventario hacia adentro ... o hacia afuera”** – Los antiguos negocios de compras por correo generaron un nuevo camino con enormes bodegas ubicadas centralmente. En la era moderna, los sitios de venta por Internet de las tradicionales tiendas de “grandes superficies” (Target, Wal-Mart, Best Buy) les permiten centralizar su existencia de mercancía. Esta táctica permite a estos grandes establecimientos ofrecer una mayor variedad de productos en línea de los que pueden exhibir en sus tiendas tradicionales. Las tiendas en línea como iTunes y Amazon han reducido sus costos de inventario a nada, a través de creativas técnicas de inventario. Amazon, por ejemplo, tiene un extenso “inventario virtual” o “distribuido”; el 40% de sus productos es almacenado y enviado por terceros. iTunes, una tienda de discos virtual, almacena su inventario musical en megabits.
2. **“Deje que los clientes hagan el trabajo”** – Google, eBay y Craigslist dependen mucho de la mano de obra de sus clientes. La clave es el autoservicio. Los clientes se encargan del embarque, el inventario y el rastreo.
3. **“Los métodos de distribución no son unitalla”** – Algunos de sus clientes disfrutarán comprar en línea; otros preferirán una tienda. A algunos les gusta realizar extensas búsquedas en línea antes de comprar en un centro comercial tradicional. Conserve la flexibilidad. Mantenga una gran variedad de “canales de distribución” para que pueda atender a diferentes segmentos del mercado.
4. **“Los productos no son unitalla”** – Ésta es la era de la especialización o de la “microseparación”. Los diferentes consumidores solicitarán, utilizarán y evaluarán su producto desde una gran variedad de perspectivas. Algunos querrán CDs estándar; otros buscarán tonos de llamada distintivos o breves muestras de música para sus teléfonos celulares. Prepárese para producir y empaquetar su producto para diferentes nichos.
5. **“Los precios no son unitalla”** – La nueva regla son los precios elásticos. Es el modelo de eBay, en donde los precios de la mayoría de los productos se marcan en subastas. iTunes cobra 99 centavos por cada pista grabada, pero el precio cae si se compra todo el álbum. De la misma manera, Rhapsody – otro vendedor de música en línea – vende sus canciones desde 49 hasta 79 centavos. Este plan movedizo de precios ha ayudado a aumentar las ventas en un 300%.
6. **“Comparta información”** – Los clientes valoran la información que las cadenas minoristas estándar a menudo protegen firmemente. Las reseñas de otros clientes, los patrones de compra y las especificaciones detalladas del producto ayudan a los consumidores a adquirir confianza.
7. **“Piense ‘y’, no ‘o’”** – Aprenda a usar la palabra “y”. Debido a los bajos costos de inventario, el suministro ilimitado y las redes de distribución poco costosas, los minoristas en línea pueden abandonar las opciones “o/o” que limitan a los proveedores y distribuidores tradicionales. Los minoristas ven que ofrecer a los consumidores una extensa gama de opciones resulta en mayores ganancias en la larga estela.
8. **“Confíe que el mercado funciona como debe”** – El espacio limitado de anaqueles y los altos costos de operación obligaron a los participantes tradicionales a hacer predicciones difíciles sobre los gustos de los consumidores, los patrones de compra y las tendencias. En la larga estela, esas elecciones son innecesarias. El mercado filtrará, seleccionará y encontrará los bienes adecuados. El espíritu de grupo está de su lado.
9. **“Entienda el poder de lo gratuito”** – Muchos de los mejores vendedores en línea ofrecen servicios y productos gratuitos, entre ellos cuentas de correo electrónico y suscripciones. Una vez que los consumidores se sienten atraídos por una presentación gratuita, muchos de ellos terminan con suscripciones de bienes o servicios basados en cuotas.

“Los nuevos creadores de gustos somos nosotros”.

En el futuro, a medida que los costos caigan y los inventarios se amplíen, todo puede ser posible en el mundo de las compras virtuales. Los consumidores se enfrentarán con una pregunta final: ¿Qué desea usted?

Sobre el autor

Chris Anderson es el editor de la revista *Wired*, a la que ha llevado a cinco nominaciones para el National Magazine Award.
