

Cambios en los modelos de negocio de las industrias culturales

Vender más de menos

Francisco J. Pérez-Latre

La economía *long tail*¹ es uno de los libros más influyentes en el ámbito de las tendencias en la comunicación en los últimos años. La tesis que emerge del libro desafía la sabiduría convencional en la industria de los medios y el entretenimiento. Tradicionalmente se dice que son industrias basadas en los grandes éxitos, los hits. Sin embargo, la revolución digital y la fragmentación en los medios están cambiando esos negocios.

La obra surgió de un artículo en la revista *Wired*, de la que Chris Anderson es director. Su análisis se aparta de la tesis tradicional de que en "industrias culturales" como la música, los libros, el cine o la televisión comercial, un número relativamente bajo de títulos logra una alta proporción de los beneficios. De algún modo, estas industrias validarían la teoría de Pareto según la cual el 20% de los productos genera el 80% de los beneficios. En esa tesitura, la regla fundamental es el éxito comercial: grandes taquillas, grandes ventas, los mayores *ratings* en televisión. Pero con la revolución digital y la fragmentación de las audiencias el panorama ha cambiado.

Los grandes éxitos son menos grandes

La mayor parte de los discos más vendidos de todos los tiempos se grabaron en las décadas de 1970 y 1980 y ninguno en los últimos cinco años. La audiencia de los cines está en cierto declive y los principales programas de televisión pierden público atraído por la calidad y la especialización de los contenidos de la televisión por cable o satélite. Algunos públicos, como los varones

entre 18 y 24 años, han perdido interés por la televisión y dedican su tiempo a Internet y los videojuegos.

Anderson explica que en el 2005 la recaudación de Hollywood descendió un 6%, continuando el declive de audiencias que comenzó en 2001. La media de las 25 películas más taquilleras (lo que Hollywood denomina *blockbusters*) supuso un 5% menos de los ingresos totales que en la década de 1990, aunque su producción costó un 57% más.

La televisión comercial refleja tendencias coincidentes con las anteriormente descritas. Los *ratings* siguen bajando en la medida en que los espectadores se dispersan en distintos canales de cable; desde 1985, la cuota de mercado de las grandes cadenas estadounidense (los *networks*) ha descendido de las tres cuartas partes del total a menos de la mitad. El programa con más audiencia de la actualidad, "American Idol", tiene una audiencia que no supera el 18% de los hogares. Durante la década de 1970, "American Idol" no hubiera estado ni siquiera entre los diez programas más vistos. Las decenas de cadenas de cable que existen en EE.UU. han su-

perado colectivamente a las cadenas en audiencia total y ninguna cadena domina.

Caída del "hit"

Los grandes eventos televisados en directo, quizá gran esperanza de la televisión para el futuro, no son tampoco inmunes a este proceso que Anderson describe como "caída del hit". En 2005 las Series Mundiales de béisbol tuvieron sus peores audiencias de todos los tiempos con un descenso del 30% respecto al año anterior. Lo mismo sucedió con las finales de la NBA, con una audiencia que ha descendido un 43% desde 2004. La audiencia de los premios Grammy en el 2006 bajó el 31% respecto al 2004. Y los Juegos Olímpicos de Invierno tuvieron su peor audiencia de los últimos 38 años, con un descenso del 36% respecto a los Juegos de Salt Lake City en 2002.

Anderson analiza también el declive de la radio musical en Estados Unidos. En 1993, los estadounidenses pasaron 23 horas y 15 minutos sintonizados a una cadena de radio local. En el 2005, la cifra había descendido a 19 horas y 15 minutos. El tiempo que se dedica a

El escenario más probable es que los mercados “de masas” coexistan con los mercados minoritarios “de cola larga” que describe Anderson.

la radio es ahora el más bajo de los últimos doce años y la música rock es uno de los formatos que han sufrido más. Desde 1998, la audiencia de radio musical ha descendido el 26%. Anderson se pregunta qué está matando a la radio musical y concluye que el medio sufre una “tormenta perfecta de competencia”.

La ley de Telecomunicaciones de 1996 añadió al dial 700 emisoras de frecuencia modulada, lo que fragmentó el mercado y dificultó los ingresos de los que quedaron. Como se quitaron controles de propiedad, grandes cadenas como *Clear Channel* o *Infinity* concentraron sus esfuerzos y estandarizaron las listas de canciones en emisoras que en el pasado tuvieron sonido distintivo. Después de los cambios legales, se produjeron los cambios en la tecnología. Primero llegó el teléfono móvil que supuso una alternativa para el público en sus desplazamientos. Y finalmente, el iPod, la radio personal definitiva. Como señala Anderson, con diez mil canciones grabadas, ¿quién necesita la frecuencia modulada?

Un modelo de negocio distinto

Anderson observa indicios de un modelo de negocio distinto donde se trata, como dice el subtítulo de la edición original de 2006, de “vender más de menos”, y donde de alguna manera se produce el triunfo de lo minoritario frente a los mercados de masas. Para asomarse a ese futuro Anderson estudia los ingresos de algunos grandes vendedores *online* como *Ama-*

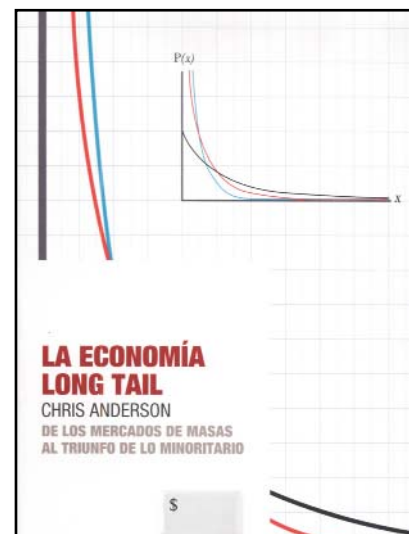
zon, la empresa que surgió para vender libros en Internet en 1995; Netflix, la compañía que domina el alquiler de DVD en Estados Unidos; y Rhapsody, uno de los grandes vendedores de música en Internet.

Esas compañías muestran que el mercado de nichos es prácticamente ilimitado y la regla del 20/80 puede sustituirse allí por la regla del 98 por ciento. Cada uno del millón de temas musicales que tiene Apple en iTunes se ha vendido al menos una vez y ahora el inventario se ha duplicado. Netflix estima que el 95% de sus 25.000 DVD (que ahora son 55.000) se había alquilado al menos una vez por trimestre. El 98% de los 100.000 libros más importantes en *Amazon* se vendió al menos una vez por trimestre.

Rhapsody, uno de los vendedores musicales *online* proporcionó a Anderson todavía más evidencia con sus datos. Su curva de demanda se basa en la popularidad. En el extremo superior de la curva algunas canciones de éxito habían sido descargadas un gran número de veces y luego la curva descendía de manera abrupta. Pero nunca descendía hasta cero. En la posición 100.000, las descargas mensuales se contaban todavía por miles. Y la curva no se detenía en la posición 200.000, 300.000 o 400.000. Ninguna tienda podía tener ese inventario, pero en Rhapsody la demanda continuaba. Al final de la curva, sólo se descargaban cuatro o cinco temas por mes, pero la curva todavía no estaba en cero. Es la economía “long tail”.

Minorías, sin desaparición de los “hits”

Anderson es convincente y su libro ha influido mucho en el sector de la comunicación. El único pero es que los *hits* previsiblemente seguirán teniendo un papel determinante en las



industrias del entretenimiento. El análisis de Anderson plantea una dicotomía entre el modelo mayoritario y el minoritario que quizá resulta exagerada.

Este año, por ejemplo, 30 segundos de publicidad en la Super Bowl se pagan a 2,7 millones de dólares. La cifra que ha puesto la Fox se ha incrementado respecto al pasado año y a primeros de noviembre casi todos los espacios estaban vendidos (el partido se juega el 3 de febrero de 2008). Diversos anunciantes subrayan que precisamente la ausencia de grandes audiencias hace más atractivos los eventos con grandes audiencias. El escenario más probable es que los mercados “de masas” coexistan con los mercados minoritarios “de cola larga” que describe Anderson.

En todo caso, la economía *long tail* explica muy bien la dinámica de “recomendaciones”, característica de la venta *online*, donde la configuración de redes de usuarios genera nuevos planteamientos de ventas. El libro de Anderson interesará a los que se dedican a los medios y al entretenimiento y documenta importantes cambios en los modelos de negocio.

(1) Chris Anderson. *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Tendencias. Barcelona (2007). 320 págs. 18 €. T.o.: *The Long Tail: Why The Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion. New York (2006). Traducción: Francisco Villegas Silva.

Un servicio de Google competirá con Wikipedia

Google ha anunciado la puesta en marcha de un nuevo servicio en Internet que ofrecerá información de calidad, preparada por expertos, sobre una gran variedad de materias.

La iniciativa pretende emular a Wikipedia, la enciclopedia más utilizada en la web, al facilitar a los usuarios el acceso a una guía on line cualificada para conceptos de carácter científico, información médica, acontecimientos históricos, y otros aspectos relacionados con el ocio, el entretenimiento, etc.

La plataforma se construirá a partir de páginas web desarrolladas por los expertos, denominadas *knols* –palabra derivada del sustantivo inglés *knowledge* (conocimiento)– y

que Google define como “unidad de conocimiento”. Según ha declarado a *The Wall Street Journal* (15-12-2007) uno de los vicepresidentes de la compañía, Ubi Manber, un *knol* es “lo primero que leería alguien interesado que busca ese término por primera vez”. Manber también explicó que Google no actuará como editor de cada entrada ni ejercerá control sobre los contenidos, que, en cualquier caso, además de recibir votos de los usuarios –de más a menos estrellas– estarán abiertos a sus comentarios, preguntas y sugerencias.

La particular enciclopedia que proyecta Google, ahora en fase de pruebas, tiene también una finalidad económica, puesto que proporcionará a la empresa un nuevo soporte en el que incorporar anuncios. Según Manber, habrá publicidad en las páginas si el autor así lo quiere y, en

esos casos, Google compartirá importantes beneficios con el escritor. Google ha aclarado que pretende ser neutral y, por lo tanto, calificará todas las páginas con los mismos criterios, por lo que no falseará los resultados de los *knols* en sus buscadores ni les otorgará mejor calificación para obtener ventajas económicas de los anuncios.

La posibilidad de un competidor no parece preocupar demasiado al fundador de Wikipedia, Jimmy Wales, ya que considera que la guía de Google se convertirá en una suma de blogs y no en una enciclopedia avalada por expertos, como se pretende. La clave del nuevo servicio de Google será encontrar autores capaces de redactar los contenidos con calidad y darles el realce que les corresponde, algo que Wikipedia no ofrece a sus colaboradores. **ACE-PRENSA.**



La política publicitaria de Facebook acumula críticas

Los nuevos servicios para empresas harán públicas las compras de sus usuarios

La Red nos ha acostumbrado a los servicios gratuitos, pero las punto-com han de sostenerse de alguna manera. Desde hace tiempo se avisa que lo próximo de la publicidad en Internet son los anuncios personalizados. La red social MySpace ya ha comenzado a lanzar anuncios dirigidos al perfil concreto de cada usuario. Ahora Facebook ha ofrecido una batería de servicios para que marcas y empresas hagan publicidad entre sus más de 50 millones de usuarios, y para que esta sea lo más eficaz posible

Aquel que quiera anunciarse en

Facebook puede contar con una página propia en la red social, en la que ofrecer información, música, vídeos, foros, promociones especiales..., además de permitir a los usuarios convertirse en fan de la página o compartirla con su lista de amigos. Coca-Cola, Blockbuster, la CBS, *The New York Times* o Dove son algunas de las empresas que ya han creado una de estas páginas.

Sin embargo, la idea más original de las creadas por Facebook son los Social Ads o “anuncios sociales”. Con ellos, en lugar de crear un anuncio a la espera de que alcance al

público objetivo, la empresa en cuestión elabora la publicidad y la dirige a una audiencia específica, que Facebook conoce a través del perfil de cada usuario. Este sistema utiliza las conexiones que cada usuario establece con sus amigos que también tienen perfil en Facebook, haciendo que la publicidad se extienda por contagio.

Así, por ejemplo, puede servirse del *News Feed*, que informa a la lista de amigos de los cambios y actualizaciones del perfil de un usuario. Si dicha actualización es un evento que ha tenido lugar en un lugar determi-

nado o que ha supuesto una transacción comercial con empresas registradas en Facebook (una comida en un restaurante, viajes, alojamientos en hoteles, peluquerías, alquiler de películas...), en el espacio que informa del hecho aparecerá un anuncio de esa empresa.

“Las acciones sociales son poderosas porque funcionan como referencias de confianza y refuerzan el hecho de que la gente se influye entre sí”, ha dicho Mark Zuckerberg, fundador y consejero delegado de Facebook. “Ya no se trata solo de mensajes emitidos por las empresas, sino cada vez más de información que es compartida entre amigos”. Una versión digitalizada del “boca a oreja” que aumenta la eficacia del anuncio.

Asalto a la privacidad

No lo ven así, sin embargo, algunos usuarios de la red social, que han creado diferentes grupos de presión para oponerse a lo que consideran una “invasión publicitaria” de su vida social. El lobby MoveOn.org ha lanzado una petición¹ para acabar con lo que se considera un asalto a la privacidad de los internautas. Critican fundamentalmente otro de los servicios ofertados: Beacon.

Beacon permite a las empresas

Las redes sociales MySpace y Facebook ofrecen a las empresas hacer anuncios personalizados, a partir de los perfiles de los usuarios.

La plataforma que anuncia Google se construirá a partir de páginas web desarrolladas por expertos, donde se ofrecerá “lo primero que leería alguien interesado que busca ese término por primera vez”.

adscritas saber a través de las *cookies* del ordenador si un usuario que compra a través de su web es usuario de Facebook. En ese caso, el comprador tiene dos oportunidades para rechazar que la información de su compra aparezca en el News Feed de la red social. Pero -y esto es lo que critican buena parte de los

que se quejan- el usuario tiene que estar muy atento si quiere rechazar que sus datos sean públicos. De modo que, si no presta atención suficiente, en el News Feed de toda su lista de amigos aparecerá: “Fulanito ha comprado... en...”. Ya hay empresas que investigan el perfil de los candidatos a un puesto de trabajo antes de contratarlos.

Un artículo en *Newsweek* (10-12-2007) opina que las rebeliones de este tipo no perduran y recuerda que cuando Facebook pasó de ser una red social solo para estudiantes universitarios a una red para todos, también se creó un grupo de esas características, con usuarios dispuestos a abandonar la red si el cambio se producía.

Otro de los servicios que Facebook ofrece a empresas es Insight, un interfaz para obtener datos sociológicos generales sobre los usuarios de Facebook, a modo de estudio de mercado. Las empresas pueden tener acceso a datos de actividad, perfil demográfico de los fans de su página, tendencias en sus comportamientos. Es gratuito para quienes cuentan con página propia y Social Ads. Mark Zuckerberg ha afirmado en su blog que no venderán datos personales a las empresas. ACEPrensa. □

(1) http://civ.moveon.org/facebookprivacy/?rc=fb_front