

La larga cola

Por qué el futuro de los negocios está en vender menos de más
por Chris Anderson

RESUMEN EJECUTIVO

Ya es casi una verdad inamovible que sólo vende lo popular. En este sentido, las compañías están constantemente tratando de crear el próximo producto o servicio que captará la atención de las masas. Sin embargo, eso está cambiando.

Dado que el comercio electrónico ha permitido que ya no sea necesario mantener grandes y, por tanto, costosos inventarios, cada vez más minoristas están ofreciendo productos considerados poco populares. Y la gran revelación es que ofrecer una mayor variedad de productos es más rentable que vender sólo unos cuantos productos muy buscados.

Para muchas categorías de productos, las tecnologías inteligentes están transformando mercados masivos en millones de pequeños nichos. Aunque los nichos son pequeños, cuando se combinan, el volumen de negocios es mayor que los masivos.

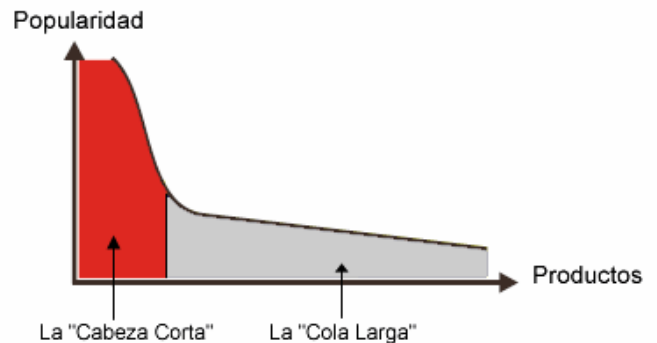
En la Larga Cola, el autor presenta el panorama económico que se está tejiendo alrededor de este nuevo mercado de nichos. Asimismo, ofrece varios instrumentos de análisis y consejos para las nuevas compañías que están emergiendo.

¿Qué es una larga cola?

Durante una investigación relacionada con tendencias tecnológicas modernas, el autor hizo un descubrimiento sorprendente. Mientras entrevistaba a Robbie Vann-Adibe, CEO de Ecast, una compañía de descarga de música en línea, descubrió que la compañía vendía al menos una canción por trimestre de 98% de los 10.000 discos disponibles. Esta era una cifra impresionante. A medida que los ejecutivos agregaban más discos a los archivos (algunos muy populares pero otros, la mayoría, poco populares), se dieron cuenta de que aunque estuvieran añadiendo cada vez más productos menos populares, las ventas aumentaban más y más mientras más añadían.

Fue cuando el autor se dio cuenta de que esta estadística revelaba algo nuevo sobre el funcionamiento económico del mundo del entretenimiento en estos días. Gracias a la Internet, el concepto de “suministros limitados” se está volviendo obsoleto. Casi ningún producto vendido por la Internet viene con costos de empaque y los consumidores tienen acceso casi instantáneo a los mismos. Esto va en contra del viejo modelo según el cual la escasez de espacio en los almacenes y anaqueles obliga a los minoristas a buscar productos que se vendan rápidamente. Esta es la era de la “selección ilimitada”.

Cuando la información fue graficada, comenzó a parecerse a cualquier otra curva de demanda: unas pocas canciones habían sido descargadas un gran número de veces, y luego la curva iba cayendo con las canciones menos populares. Pero lo interesante es que la curva nunca llegaba a cero. Tal vez se le aproximaba al final de la curva, pero nunca llegaba exactamente a cero. La sección de esta curva, que podríamos llamar la “cola”, es mucho más larga que la otra sección, la “cabeza”. Así que podemos hablar de una “distribución de cola larga”. Y de aquí surge el título de este libro.



Escasez y abundancia

La selección ilimitada está empezando a revelar hechos como qué es lo que quieren los consumidores y cómo quieren comprarlo. Mientras más variedad, más quieren comprar. Algunos han descubierto que tienen gustos menos comunes de lo que creían, pero que no lo sabían porque estaban influenciados por una cultura del “producto exitoso” o por falta de variedad.

El problema con la forma tradicional de ventas es lo que podemos llamar la “tiranía de lo local”. Vivimos en un mundo real y, hasta no hace mucho, los medios también estaban en este mundo. Así que estaban obligados a buscar un público local. Por ejemplo, cualquier tienda de discos debe vender al menos cuatro ejemplares de un disco al año para que el negocio sea rentable, porque ese es más o menos el costo del espacio que ocupará el disco en la tienda. Ahora bien, la distancia es un factor real. No podemos pretender que nuestros clientes vengan de lugares lejanos. Así que los vendedores tradicionales se ven forzados a venderle a un público local y a tomar decisiones sobre la base de lo que dicho público podría querer.

Algunos factores físicos también se han vuelto una barrera. Las frecuencias radiales pueden ser utilizadas sólo por unas cuantas

emisoras de radio. Y las frecuencias de televisión pueden ser utilizadas sólo por unos cuantos canales. Además, radioemisoras y canales de televisión sólo pueden transmitir un número limitado de programas al día. Así que, en un mundo de escasez como este, es comprensible que se haga énfasis en lo más popular o en lo que más vende.

Sin embargo, la gran mayoría no está interesada en lo más popular. Hay un punto en el que el gusto de todo el mundo deja de ser común. El problema está (o estaba) en encontrar productos que satisficieran los gustos menos comunes.

Pero, ahora hemos entrado en el nuevo mundo de la abundancia. Las nuevas tecnologías permiten hoy en día a los minoristas ofrecer una variedad de productos mucho más extensa de lo que cualquier vendedor tradicional hubiera soñado, sin dejar de ser competitivos en lo que a precios se refiere.

Mayor variedad

Se podría pensar que la “cola larga” es un fenómeno exclusivo de la Internet. Sin embargo, es el resultado de una serie de innovaciones comerciales que empezaron cien años atrás.

El verdadero origen de este fenómeno está en el inmenso almacén centralizado típico de la zona del Oeste Central de Estados Unidos a finales del siglo XIX. Se destacan en este sentido dos nombres: Richard Sears y Alvah Roebuck. Ambos hicieron innovaciones que son reconocidas aún hoy en día:

1. Catálogos: aprovecharon la gran capacidad de estos almacenes mediante un revolucionario sistema de distribución por catálogo. Los catálogos sorprenden aún hoy en día por la variedad de productos (muy atractiva para las familias rurales a las que están destinados) que ofrecen a bajos precios (por lo general 50% o más en comparación con las demás tiendas de la época).
3. Marketing viral: En 1905, la compañía les pidió a sus mejores clientes que repartieran 24 catálogos entre sus amigos y vecinos, y ofrecían incentivos si estos se volvían clientes.
4. Despacho directo: contaban con proveedores que enviaban los productos directamente desde sus fábricas.
5. Tiempo de entrega: la gerencia de Sears estableció un sistema que le asignaba a cada orden un tiempo específico para ser enviado.
6. Supertienda: con la llegada de automóviles más asequibles y con la construcción de mejores vías, Sears se vio forzada a inventar la supertienda, que ofrecía una gran variedad y bajos precios (mucho más bajos que los de los comerciantes tradicionales).

El próximo gran paso se dio en el área de alimentos: el supermercado. El primero, King Kullen, apareció el 4 de agosto de 1930 en Queens, Nueva York. Ofrecía una impresionante variedad de productos (más de mil, y esto es en plena Depresión). Pero el supermercado no hubiera sido gran cosa sin otras innovaciones: carritos de compra, automóviles, refrigeradores y

estacionamientos gratuitos, entre otras cosas.

En 1967 aparecieron los números de teléfono gratuitos, que permitieron hacerle frente a una escasez de operadores telefónicos en las compañías. Y esto trajo a su vez un beneficio no previsto: revigorizó las compras por catálogo. Y el momento no podía ser más oportuno. Había una nueva generación materialista y suburbana armada con tarjetas de crédito y dispuesta a gastar. Sin embargo, ahora se trataba más de nichos que de almacenes centralizados.

A pesar de lo impresionantes que eran los catálogos, las computadoras personales los relegarían a un segundo lugar. A principios de los años noventa el comercio electrónico mejoró aún más el catálogo. Ofrecía un mayor número de productos a un menor precio (no había nada que imprimir o enviar), tenía mayor alcance y era más sencillo. Hoy en día, las compras en línea en Estados Unidos constituyen un 5% del total de compras, y están creciendo a un increíble 25% anual.

Seis características de la Era de la Cola Larga

La Era de la Cola Larga posee las siguientes características:

1. En casi todos los mercados hay más nichos para productos que productos populares.
2. El costo para llegar a estos nichos está cayendo drásticamente; de modo que es posible ofrecer una inmensa diversidad de productos.
3. Sin embargo, se debe ayudar a los posibles clientes para que encuentren estos nichos. Esto puede ser logrado gracias a una variedad de instrumentos y técnicas (filtros).
4. Cuando hay mayor variedad y los filtros están en su lugar, la curva de demanda se aplana: los productos populares son menos populares que los demás nichos.
5. Hay tantos nichos de productos que, en conjunto, producen más que los productos populares.
6. Por tanto, se revela la verdadera cara de la demanda, pues ya no hay escasez de espacio ni de tiempo, ni los problemas de distribución del pasado.

Así pues, la Cola Larga es cultura que no ha sido filtrada por escasez económica.

Tres fuerzas de la Cola Larga

Ninguno de los desarrollos discutidos en las seis características puede darse sin la reducción de los costos para llegar a un nicho. Para que esto suceda, una o más de las siguientes fuerzas tiene que entrar en juego:

1. Democratización de los instrumentos de producción: el mejor ejemplo es la computadora personal. Hoy en día, hay millones de personas que pueden hacer lo que sólo algunos escritores y directores de cine, por decir algo, podían hacer hace unos años. El resultado es que la variedad de contenidos está creciendo como nunca antes.

2. Los costos de consumo deben ser reducidos a través de una democratización de la distribución: la primera fuerza sólo tiene sentido si hay alguien que pueda disfrutarla. Por ejemplo, la Internet permite llegar más fácilmente a más personas.

3. Debe haber conexión entre suministro y demanda: los consumidores deben saber que todos estos nuevos productos están disponibles, para que el sistema funcione.

Los nuevos productores

La aparición de tecnologías y servicios simples y baratos ha revolucionado muchas industrias.

El resultado es que estamos pasando de ser consumidores pasivos a productores activos. Los medios de producción han llegado a tantas manos, que, como grupo, estas personas deben ser tomadas en cuenta.

Por ejemplo, Wikipedia, que utiliza un modelo abierto, se vale de la ayuda de miles de personas para superar uno de los mayores problemas de los libros de referencia, a decir, que empiezan a desactualizarse apenas salen de la imprenta. Y esto no lo hace un pequeño grupo de expertos, sino cualquiera que pueda aportar su opinión o conocimientos. Además, a diferencia de los libros, este sistema es infinitamente largo. En términos de Cola Larga, tiene todos los productos populares y un enorme número de nichos.

También es importante considerar lo siguiente. En la “cabeza” de la curva, las consideraciones comerciales tienen un mayor peso mientras que, cerca de la cola, dichas consideraciones son secundarias. La gente crea por otras razones que ganar dinero (expresión, diversión, experimentación, etc.) y la reputación entra en juego. Así que un único modelo económico no es capaz de describir la Cola.

Los nuevos mercados

Los “agrupadores” de Cola Larga son compañías o servicios que reúnen una enorme variedad de bienes y que hacen que sea fácil encontrarlos. Son la segunda fuerza de la que hablábamos más arriba: democratizan la distribución. Su tarea es derribar las barreras para entrar a un mercado y así permiten que más y más productos lleguen a sus públicos naturales. Algunos ejemplos son: Google, que reúne la Cola Larga de la Publicidad; iTunes, que hace lo mismo con la música; y, eBay, que reúne una Cola Larga de productos y personas que los venden.

Los agrupadores comerciales caen en una de estas categorías:

1. Bienes tangibles (Amazon, eBay).
2. Bienes digitales (iTunes, iFilms).
3. Publicidad/servicios (Google, Craigslist).
4. Información (Wikipedia, Google).
5. Comunidades/contenido hecho por el usuario (MySpace).

Sin embargo, algunos de los agrupadores, como Amazon y

Google, entran en más de una categoría.

Se debe hacer una distinción entre las compañías que venden bienes tangibles en línea (llamadas “híbridas” por combinar el mundo virtual con el real) y las que venden bienes digitales. Ambas son operaciones de Cola Larga; sin embargo, dadas las limitaciones de los bienes tangibles, las operaciones virtuales se pueden expandir más en la Cola que las operaciones híbridas. Los bienes tangibles deben ser almacenados en algún lugar; en cambio, los bienes digitales no tienen este problema.

Los nuevos gustos

La radio y TV solían ser el único medio de popularizar un disco. Pero, hoy en día, los magnates de la música se están dando cuenta de que la clave del marketing está en la Internet (es decir, en nuestras propias manos). La fe en las instituciones tradicionales se ha ido perdiendo poco a poco y ahora las personas confían más en sus semejantes. Algunas personas actúan como individuos, otras pertenecen a grupos organizados alrededor de un interés común, y otros son simplemente una manada de consumidores.

La manifestación más clara de la tercera fuerza de la Cola Larga es el de boca en boca. Apelar a los sentimientos del consumidor para enlazar suministro y demanda. Las personas que gozan de una buena reputación y cuyas opiniones son escuchadas se convierten en los nuevos “creadores de gustos”. Cuando estos entran en juego, se desata el poder de la Cola Larga.

Dada la gran cantidad de información que hay hoy en día, mucha gente apela a filtros que desechen lo innecesario o no deseado. Estos filtros permiten dejar de lado el mundo que conocemos (los productos populares) y entrar en un mundo que desconocemos (los nichos) a través de una ruta que podemos determinar y ajustar nosotros mismos.

Cabeza corta

Nos guste o no, los productos populares y las tiendas están aquí para quedarse. Somos una especie gregaria y la mayoría de nosotros nos sentimos seguros cuando estamos en sintonía con las masas. Esto quiere decir que aunque en los mercados de Cola Larga sean más populares los nichos, seguirán existiendo los productos populares.

Las tiendas de hoy en día saben cómo satisfacer clientes interesados en productos populares y clientes que les están huyendo. Basta con mirar los anaqueles de un supermercado para entender las ventajas y desventajas de este sistema. Los anaqueles de los supermercados son enormes y, gracias a décadas de investigaciones, los productos están distribuidos de modo que los que están a nivel del ojo son los más costosos.

Sin embargo, este sistema tiene sus desventajas frente al comercio electrónico:

1. Es muy costoso para los minoristas distribuir y almacenar los productos.

2. El espacio físico es escaso.
3. Es muy difícil ofrecerle a cada cliente lo que este quiere (en cambio, las tiendas en línea pueden ser personalizadas).
4. Están limitadas por la geografía: deben venderle a la clientela local.

El paraíso de la elección

Los consumidores están expuestos hoy en día a la mayor variedad de productos de la historia. La realidad es que casi todo está disponible para todos, a una escala inimaginable sólo una década atrás. Pero la gran pregunta es: ¿Hay alguien que necesite tantas opciones? ¿Podemos soportar esta situación?

Hay quienes sugieren que tal variedad de opciones no es sólo mala, sino opresiva. Y hay pruebas al respecto. En una investigación en la que se le pedía a los clientes que eligieran una mermelada entre dos grupos de mermeladas (uno pequeño y otro grande), los participantes tendían a escoger un producto del grupo más pequeño que del grande.

Sin embargo, hay estudios que confirman que la gente quiere elegir... y mucho. La solución al problema anterior no es limitar las opciones sino ordenarlas de un modo que no sea opresivo. En otras palabras, a los clientes les gusta la variedad, pero también les gusta que los ayuden a escoger. Pero no les gusta sentir que los están forzando a escoger algo.

En las tiendas reales, donde los productos yacen sin más (y el dependiente probablemente no sabe mucho sobre los mismos), el cliente está solo. En cambio, las tiendas en línea ofrecen más información con la que el cliente puede finalmente tomar una decisión. No es que los supermercados no tengan la información, sino que no hay un sistema para que esta llegue al cliente.

La cultura del nicho

Dado que la Cola Larga tiene que ver con una elección infinita propiciada por una distribución barata, el público tiende a fragmentarse. Cuando la cultura de masas se derrumba, se convierte en millones de microculturas que interactúan de modo extraño y desconcertante.

Cada uno de nosotros pertenece simultáneamente a diversos grupos, algunos de los cuales se solapan.

La industria de la información es un buen ejemplo de cómo serán las cosas en el futuro. Los *blogs* compiten con las

páginas web de las grandes compañías de noticias y, en ciertos casos, son más exitosas en términos de usuarios y enlaces.

Reglas de Cola Larga

El secreto para crear un negocio de Cola Larga se puede resumir en dos pasos:

1. Hacer que todo esté disponible.
2. Ayudar al cliente a encontrarlo.

Para hacerlo, siga estas recomendaciones:

1. Mantenga un inventario digital o almacene los bienes en las instalaciones de un socio: esto bajará los costos y simplificará las operaciones.
2. Permita que los clientes hagan el trabajo: por ejemplo, que hagan reseñas sobre sus productos. Los clientes suelen hacer un mejor trabajo en este sentido.
3. Disponga de varios métodos de distribución: algunas personas prefieren comprar en línea, en la comodidad de sus casas. Otras quieren recibir el producto inmediatamente.
4. Disponga de muchos productos: la mejor estrategia es dividir los productos en partes que puedan ser recompuestas a placer por el consumidor.
5. Disponga de varios precios: en un mercado con mucha variedad, variar el precio puede ser una buena estrategia para maximizar el valor de un producto y el tamaño del mercado. Por ejemplo, iTunes, que vende canciones por US\$ 0,99, baja los precios si el cliente quiere todo un disco.
6. Comparta información: la disponibilidad de información es fundamental para que las operaciones se lleven a cabo. Por supuesto, debe ser presentada de un modo que ayude al cliente a elegir, no que lo confunda.
7. Piense en "y" no en "o": uno de los síntomas del "pensamiento de escasez" es asumir que el mercado es un juego de suma cero, en el que todas las elecciones son del tipo "y/o". En los mercados con capacidad infinita, la estrategia es ofrecerlo todo.
8. Confíe en el mercado: en los mercados abundantes, podemos simplemente ponerlo todo y dejar que el mercado lo arregle. Evalúe y responda, no prediga.
9. Entienda el poder de "gratis": una de las características más importantes de los mercados digitales es que los costos son casi inexistentes y los precios muy bajos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: The Long Tail

Editorial: Hyperion

Publicado el: julio de 2006

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/402>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.