



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

El modelo de rentabilidad precio cero

Un análisis de su aplicabilidad en diferentes industrias

Alumno: Marcos Rodríguez Lozano (18262)

Mentor: Roberto Serra

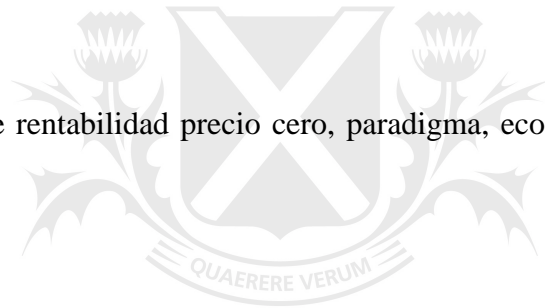
Buenos Aires

Octubre 2012

Abstract

Muchos cambios ha experimentado el mundo de los negocios en los últimos años, y consecuentemente, muchas nuevas herramientas han surgido intentado descifrar tales modificaciones. Interpretando estos cambios como un cambio de paradigma, esta investigación intenta, tomando como base las ideas expuestas por Chris Anderson en su obra “Free: The Future of a Radical Price” (2009), en primer lugar, contribuir a una mayor comprensión del modelo de rentabilidad precio cero desarrollado en dicha obra, y por otro lado, analizar las implicancias de su aplicación en diferentes contextos en el nuevo paradigma en el cual se desenvuelve la economía actual.

Palabras clave: Modelo de rentabilidad precio cero, paradigma, economía digital, economía de “átomos”.



Universidad de
San Andrés

Índice

1 Capítulo 1: Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo.....	3
1.2 Problemática.....	4
1.3 Preguntas de Investigación y Objetivos.....	6
1.4 Justificación de las Razones del Estudio.....	7
1.5 Metodología de la Investigación.....	8

2 Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1 Introducción.....	10
2.2 Ruptura de Paradigma.....	13
2.3 Modelo de Rentabilidad Precio Cero.....	16
2.4 La Nueva Economía de “Bits”.....	21
2.5 “The Long Tail”.....	29
2.6 El Modelo de Rentabilidad Precio Cero y el Nuevo Paradigma.....	32

3 Capítulo 3: Desarrollo

3.1 Casos de Análisis.....	37
3.2 Caso 1: Internet: La Industria “natural” de la Economía de “Bits” y el modelo de Rentabilidad Precio Cero.....	38
3.2.1 Caso Google, el Caso Paradigmático del Modelo de Rentabilidad Precio Cero.....	41
3.3 Caso 2: Música: El Modelo de Rentabilidad Precio Cero en una Industria en Transición desde la Economía de “Átomos” Hacia la Economía de “Bits”.....	46
3.4 Caso 3: ¿El Modelo de Rentabilidad Precio Cero en la Economía de “Átomos”?.....	51
4 Conclusiones Finales.....	57
5 Bibliografía.....	61

1 Capítulo I: Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo

Muchos cambios ha experimentado el mundo de los negocios en los últimos años, y consecuentemente, muchas nuevas herramientas han surgido intentado descifrar tales modificaciones. Interpretando estos cambios como un cambio de paradigma, esta investigación intenta, tomando como base las ideas expuestas por Chris Anderson en su obra “Free: The Future of a Radical Price” (2009), en primer lugar, contribuir a una mayor comprensión del modelo de rentabilidad precio cero desarrollado en dicha obra, y por otro lado, analizar las implicancias de su aplicación en diferentes contextos en el nuevo paradigma en el cual se desenvuelve la economía actual.

Palabras clave: Modelo de rentabilidad precio cero, paradigma, economía digital, economía de “átomos”.



1.2 Problemática

“Profitability is an extraordinary complex phenomenon. How and why profitability occurs varies significantly from one industry or company to another. [...] More (models of profitability) will be discovered in the next few years.” (Slywotzky, 1997)

Como dice Kotler (1999) “El panorama actual está determinado por dos fuerzas poderosas: la tecnología y la globalización”. Estas dos fuerzas, al ser dos variables que no se mantienen estancas sino todo lo contrario, hacen que el panorama actual del cual el autor habla sea un escenario en permanente movimiento que fluye y se mueve de un lugar a otro de manera constante. De la misma forma reaccionan los mercados, que en las últimas décadas, gracias a la globalización y al acceso más fácil a la información, han cobrado mayor relevancia.

En términos de Porter (1991), el poder negociador de los compradores, es decir el mercado al cual las empresas apuntan, fue incrementándose cada vez más. Dicha transformación hizo que las empresas tuvieran que redefinir su forma de pensar, es decir que tuvieron que dejar de poner en el centro al producto para poner al consumidor en dicho lugar. Como dice Slywotzky (1997) se paso de la era del “product-centric” en la cual lo que importaba era la participación en el mercado y el crecimiento, a la era del “customer-centric” en donde lo que importa es el modelo de rentabilidad.

En el viejo modelo que describe el autor, las empresas al tener un mercado prácticamente cautivo, en donde el poder de negociación de los compradores era menor, estas empresas solo tenían que esforzarse por ganar participación en el mercado y de esa forma conseguir un crecimiento en la rentabilidad. Con la transición al nuevo modelo, Slywotzky (1997) dice que muchas empresas, al no adaptarse a esta transformación, siguieron priorizando la participación en el mercado aún con rentabilidades pobres en vez de modificar su forma de pensar y de poner al consumidor en el centro. En el nuevo modelo que el autor describe, el

mercado que antes permanecía inmóvil y cautivo pasa a cobrar mayor importancia y a jugar un papel más activo y protagónico en la elección de lo que consume o deja de consumir.

Con este nuevo panorama las empresas ya no solo tienen que preocuparse por su participación en el mercado sino que también tienen que encontrar zonas de rentabilidad sustentables. Es decir que lo que empieza a tener mayor importancia es el modelo de rentabilidad que las empresas adoptan y las estrategias que éstas utilicen para llevar a cabo tales modelos.

Retomando el planteo anteriormente citado de Kotler (1999), el panorama económico, al ser definidos por la tecnología y la globalización, no hace más que modificarse cada vez más. Esto les plantea permanentemente a las empresas que reveen y cuestionen sus modelos de rentabilidad e incursionen, de ser necesario, en modelos de rentabilidad híbridos o incluso nuevos.

Ante la situación descrita y en el marco de lo que Slywotzky llamó la era del “customer-centric”, Anderson (2009) propone un nuevo modelo de rentabilidad basado en el precio cero, es decir que las empresas puedan generar rentabilidad a partir de ofrecer productos o servicios gratis.

¿Es esto posible? ¿El modelo de rentabilidad precio cero del cual Anderson habla, no es una contradicción en sí misma? Y en caso de ser aplicable, ¿lo es para todo tipo de empresas? Como se desprende de su obra “Free”, el modelo de rentabilidad precio cero puede ser una alternativa más que eficaz ante un entorno competitivo cada vez más intenso.

1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Se puede aplicar el modelo de rentabilidad precio cero en todos los tipos de industria?
- ¿Es posible adoptar el modelo de rentabilidad precio cero como estrategia sustentable?
- ¿Cómo incide el modelo de rentabilidad precio cero en la estrategia de la empresa que lo adopta y en la competencia?

Objetivos

- El objetivo general es describir y analizar el modelo de rentabilidad precio cero que plantea Anderson (2009) como posibilidad de modelo de rentabilidad a ser adoptado por empresas de distintas características.

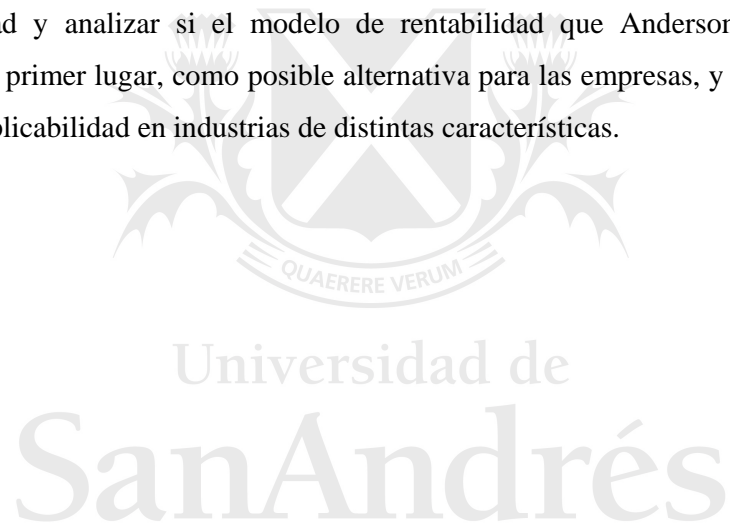
A partir del objetivo planteado se desprenden otros objetivos más específicos. Estos son:

- Analizar y describir el modelo de rentabilidad que plantea Anderson.
- Definir, si es posible, si dicho modelo de rentabilidad es posible en todo tipo de empresas e industrias o solo en algunas.
- Investigar como impacta la adopción del modelo de rentabilidad precio cero en las estrategias de las empresas.
- Contribuir a una mayor difusión de la obra de Anderson y del modelo de rentabilidad precio cero que propone.

1.4 Justificación de las Razones del Estudio

La justificación de las razones de la problemática escogida se encuentra en que, al ser éste un tema planteado hace pocos años, no hemos encontrado en otros autores que se indague con mayor especificidad la problemática planteada, y como consecuencia, la misma cuenta con un desarrollo un tanto limitado.

Entendemos que existe cierta resistencia a adoptar un modelo de rentabilidad en donde a priori, su idea resulta contradictoria y poco orientada a generar una rentabilidad duradera y sustentable. Es por eso que nos interesa entonces poder iniciar el debate o la discusión de su factibilidad y analizar si el modelo de rentabilidad que Anderson propone puede funcionar, en primer lugar, como posible alternativa para las empresas, y en segundo lugar analizar su aplicabilidad en industrias de distintas características.



1.5 Estrategia Metodológica

La problemática planteada en el presente trabajo exige indefectiblemente un acercamiento al tema por lo que el tipo de investigación a utilizar será el de tipo exploratorio. La principal razón en esta elección es que el objetivo es analizar una problemática sobre la cual no se dispone de muchos antecedentes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 1998), es decir que en primer lugar la idea es hacer un acercamiento al tema de la rentabilidad precio cero, concepto esencial y primordial para el desarrollo del trabajo. Realizar en primera instancia dicho tipo de investigación nos permitirá abordar una investigación más completa sobre lo que se intenta estudiar en este trabajo de graduación, es decir sobre la aplicabilidad del modelo de rentabilidad precio cero en distintas industrias y modelos de negocio.

En segundo lugar, para realizar el análisis de la aplicabilidad del modelo de rentabilidad precio cero en distintas industrias, no abandonaremos el primer tipo de investigación adoptado sino que agregaremos el tipo de investigación descriptivo para ser capaces de entender el nuevo paradigma y las métricas por las cuales éste se rige. Luego, continuando con el mismo tipo de investigación, someteremos a análisis a algunas industrias en el nuevo paradigma para poder finalmente esbozar algunas afirmaciones o conclusiones obtenidas de tal análisis.

Las fuentes de información serán en primer lugar la obra de Anderson, “Free”, a demás de otra bibliografía complementaria sobre modelos de negocio, modelos de rentabilidad y gestión del cambio; y otros artículos sobre temas relacionados a los ya citados, a demás de algunos artículos pertinentes de periódicos. Por otro lado se utilizarán artículos y bibliografía adicional relacionada a otras disciplinas tales como la física o la sociología para intentar hacer un abordaje profundo sobre las rupturas de paradigmas que permitirán entender de mejor forma la problemática planteada. A demás de las fuentes de información más teóricas, se utilizarán para la exposición de los casos de empresas que utilizan modelos de rentabilidad precio cero, artículos extraídos de páginas y blogs de Internet. Por último otra fuente de información importante para el trabajo de graduación será la realización de una entrevista a un agente comercial de Google Argentina que tienen como

objetivo que el trabajo no sea puramente teórico sino que se pueda nutrir también de la práctica y de la realidad.



Universidad de
San Andrés

2 Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1 Introducción

El escenario económico predominante de la actualidad está caracterizada por dos variables bien marcadas, por un lado el cambio tecnológico y por otro la globalización. Distinto autores hacen hincapié y enfocan sus esfuerzos en reconocer tal panorama económico para mantenerse alertados de lo que esto implica en las distintas áreas constitutivas de las organizaciones. Mientras que Kotler (1999) sostiene que esto trae grandes consecuencias en el rol activo que debería tener el marketing, Hamel y Bryan (2008) acuerdan en que se necesita una nueva concepción de las estructuras organizacionales, del management y la estrategia y de la innovación, al mismo tiempo que Bertagnini (2009) reconoce la importancia central que tiene el cambio en sí mismo, no como una consecuencia del entorno sino como una acción deliberada que se torna fundamental y necesaria.

En definitiva, estos autores, y los autores más destacados de la administración y el management en general, reconocen en el escenario económico anteriormente descrito dos características que de hecho son variables, es decir que mientras el cambio tecnológico justamente es cambio, la globalización también implica un cambio permanente ya que esta hace referencia a un conjunto de relaciones que se desenvuelven entre distintas variables (Brunner, 2002). Entonces ante este panorama los autores coinciden en que, como consecuencia, la definición de los mercados resulta ser muy imprecisa a causa del ritmo tan acelerado con el que estos cambian y se modifican.

Así como Porter (1991) define a las fuerzas que mueven la competencia en un sector económico, Slywotzky (1997) reformula la idea de poner en el centro a los productos de las empresas para pensar en poner al consumidor en el centro. Esta modificación que el autor describe tiene que ver principalmente con el papel más predominante que han pasado a tener los mercados, es decir que el poder negociador de los compradores se ha

incrementado a tal punto que las empresas han tenido que dejar de poner en el centro a sus productos (“customer-centric”) en donde los mercados se mantenían estables y de alguna forma cautivos, para pasar a poner al consumidor en el centro y pensar sus productos partiendo de ese centro. En la era del “customer-centric” lo importante era conseguir un crecimiento en la participación en el mercado ya que éste no variaba, y de esta forma obtener mayores ganancias. Pero en una situación en donde ese mismo mercado reacciona y cobra un protagonismo más activo, la participación en el mercado deja de tener tanta importancia ya que las empresas no pueden seguir suponiendo que dicho mercado va a permanecer estable. Es ante este cambio en donde Slywotzky (1997) propone una vez más reformular otra de las ideas centrales de Porter. Con el concepto de la cadena de valor, Porter (1985) dice que comenzando con los activos y la ventaja competitiva, se obtienen los productos mediante las materias primas y llega al consumidor a través de los canales de distribución. Slywotzky (1997) plantea reversar la cadena de valor tradicional y pensar de manera que el consumidor este en el centro (“customer-centric thinking”). Es decir que plantea reconocer y definir las prioridades del consumidor para luego definir los mejores canales que satisfagan a los clientes y analizar qué servicio o producto es el que el consumidor necesita y a partir de esto definir la materia prima y los inputs, y a su vez definir los activos y la ventaja competitiva necesaria para tales inputs.

Universidad de

San Andrés

En el marco de la concepción del “customer-centric” lo importante deja de ser el market share y el crecimiento y pasa a ser el modelo de rentabilidad, es decir buscar zonas en donde se puedan generar ganancias de forma sustentable (Slywotzky, 1997). Si antes la forma de encontrar ganancias sustentables era confiar en el producto, ahora la manera adecuada es encontrar modelos de rentabilidad que permitan zonas de rentabilidad sustentables.

Retomando la idea de los autores que describen la era de cambio permanente que vivimos en la actualidad, Bryan (2008) compara a la revolución tecnológica de los últimos quince años con la revolución industrial y sostiene que tanto la revolución tecnológica como la globalización están creando una serie de oportunidades que no existían anteriormente y que las organizaciones deben trabajar con este pensamiento revolucionario y con prácticas

experimentales que permitan construir un modelo de management innovador y, como plantea Slywotzky (1997), nuevos modelos de rentabilidad innovadores que permitan reinventar los modelos de negocios.

Una propuesta que reúne tanto lo revolucionario como lo experimental, y la reinvención como la innovación es la que describe Anderson (2009). Este desarrolla un modelo de rentabilidad en donde los productos son gratis pero en donde esto no signifique zonas de pérdida sino lo contrario, zonas de rentabilidad.



2.2 Ruptura de Paradigma

En los últimos años muchos autores del management han hecho referencia al cambio de mentalidad y reglas de juego dentro del mundo de los negocios. Muchos suelen dividir dos corrientes de pensamiento en donde un modelo tradicional se contrapone a otro modelo actual o moderno. Esta comparación entre modelos se han propuesto en todas las aristas que comprende dicho mundo de los negocios, desde cuestiones organizacionales como estructuras o formas de liderazgos, nociones acerca de los recursos humanos o temas del marketing hasta formas de relacionarse con los consumidores.

Lo que cada uno de los autores intenta explicar desde su área de interés es que, en definitiva, las reglas de juego han cambiado, es decir que, en términos de la teoría de los juegos, no solo los jugadores han sufrido grandes modificaciones, sino que el entorno en el cual esos juegos son jugados ha cambiado. Ese escenario en que se mueven los mercados que describe Kotler (1999) con dos variables que son la tecnología por un lado y la globalización por el otro, no solo ha cambiado, sino que se encuentra en permanente cambio afectando a los propios mercados. Es decir que este nuevo escenario económico se mueve dentro de un circuito cerrado en donde el entorno, con la globalización y la tecnología, afecta al comportamiento de cada uno de los jugadores, y a su vez, estos afectan sobre dicho entorno. Como resultado tenemos un escenario económico en donde lo único estable, paradójicamente, es el cambio. Es decir que lo que antes conservaba cierta quietud y estabilidad en su dinámica, hoy se presenta como lo opuesto, y como consecuencia, los mercados cambian continuamente, redefiniéndose permanentemente, y es entonces que las empresas no pueden permanecer quietas, con recetas antiguas e indistintas a este cambio continuo, sino que deben adaptarse rigurosamente a estos mercados cambiantes.

Todos estos cambios que los autores ya citados mencionan son ciertos pero lo que subyace a todos éstos es en realidad una ruptura de paradigma y no un simple cambio, es decir que

estos cambios se dan como consecuencia de esa ruptura de paradigma y no como fenómenos aislados e independientes unos de los otros.

En este contexto es que acudimos al área de la Física y de las Ciencias Sociales, y concretamente en el campo de la Epistemología de las Ciencias Sociales, para una mejor apreciación del concepto de “paradigma” y entender de una forma más precisa de que estamos hablando cuando decimos que hubo una ruptura de paradigma, para luego aplicar de forma más adecuada dicho concepto al mundo de los negocios y el management.

En primer lugar es Kuhn, filósofo de la ciencia, quien introduce el concepto de “Paradigma” en 1962 en su obra “La Estructura de las Revoluciones Científicas”. Teniendo en cuenta que el autor elabora su propuesta a partir de la Física, él le da a dicho concepto el siguiente significado: un paradigma es un modelo teórico explicativo de un fenómeno o conjunto de éstos, con el cual se muestra conforme una determinada comunidad científica. Teniendo esta definición de “Paradigma” se hacen necesarios otras definiciones o acercamientos a otros conceptos para llegar a un mayor entendimiento de dicho concepto, como por ejemplo el de comunidad científica al que se refiere como a los científicos que trabajan en una misma área o disciplina. Por otro lado Kuhn hace referencia a la Ciencia Normal como el período en que existe adhesión y conformidad con un paradigma. Otro término importante es el “Anomalía” que es el momento o la situación en la que el paradigma comienza a ser insuficiente para satisfacer a la comunidad científica. Finalmente la “Revolución Científica” es cuando se sustituye un paradigma por otro, con mayor capacidad explicativa, y éste es tenido en cuenta por la comunidad científica. Desde la óptica kuhniana el proceso entonces sería que en primer lugar se encuentra la Ciencia Normal integrada por el paradigma aceptado, luego ocurren fenómenos inexplicados por el paradigma reinante que dan lugar a momentos de crisis, que lo sucede otro período de innovación y de oposición al primer paradigma para sustituirlo por otro paradigma ingresando en un nuevo período de Ciencia Normal (Gómez López, 2004).

Por otro lado, Imre Lakatos, otro filósofo de la ciencia, sobre lo planteado por Kuhn, elabora su propia teoría acerca de lo que el primer autor llama “Revolución Científica”. Este autor sugiere en vez de “Paradigma” usar el término de “Programas de Investigación Científica” (PIC). Estos Programas se conforman de dos elementos, en primer lugar del núcleo o parte esencial del mismo, y de las hipótesis auxiliares por otro lado. Estas últimas son aquellas hipótesis que protegen a la parte esencial; las primeras, pasibles de ser refutadas y modificadas, situación de la que se mantiene ajeno el núcleo si se conserva el PIC. Lakatos explica que para rechazar un PIC tiene que haber otro PIC que explique el éxito de su predecesor y al mismo tiempo que presente mayor poder heurístico (Gómez López, 2004).

Por último, continuando más adelante en la línea de tiempo, y dentro del área específicamente de las Ciencias Económicas, Archibald sugiere que en realidad no hay una sustitución absoluta y completa de un paradigma por otro, sino que en realidad lo que suele suceder es que el paradigma sigue a través de un camino evolutivo, en donde el paradigma que sustituye al anterior, en realidad utiliza varios elementos de éste ya que muchas veces sigue explicando con éxito muchas de las cuestiones sujetas a análisis. De esta forma el autor prefiere no utilizar el término de “refutación” para usar el de “comparabilidad” (Gómez López, 2004).

Es cierto que tanto Kuhn como Lakatos, principal crítico del primer autor, elaboraron sus propuestas partiendo de la Física, disciplina en principio muy distante de la Administración de Empresas y el Management, pero sus análisis son de suma utilidad para entender algo que también se da en las “Ciencias Blandas” como éstas, que son la validez temporal de hipótesis que sirven para descifrar y comprender una realidad, en términos de Kuhn, las revoluciones científicas que se dan al sustituir un paradigma por otro por causa de una anomalía no explicada por el primer paradigma, o en términos de Lakatos, la sustitución de un Programa de Investigación Científica por otro por la incapacidad explicativa del núcleo del mismo.

En su obra “El nuevo juego de los negocios” (2000), al igual que muchos de los otros autores de las disciplinas de los negocios, Roberto Serra también hace mención de que existe un escenario tradicional y otro escenario nuevo, de hecho esto está explícito en el título de su obra, pero lo que es importante destacar es que él habla, al igual que Kuhn, de paradigmas, de uno tradicional y otro nuevo y lo explica utilizando la Teoría de los Juegos. El autor indaga y profundiza aún más sobre estos cambios que son evidentes, no solo habla de un nuevo juego en los negocios sino que trae elementos de las ciencias biológicas y físicas para entender de una mejor forma el escenario en donde los negocios se desarrollan. Serra entiende que es posible traer al mundo de los negocios y las organizaciones la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad. Resumidamente lo que el autor intenta explicar es que en determinados sistemas, bajo el aparente caos y desorden existe un comportamiento ordenado, lógico y razonable, y que muchos de los principios subyacentes en la naturaleza pueden ser aplicados a las organizaciones. En definitiva lo que es importante resaltar es que este nuevo paradigma del que Serra y del cual tantos otros autores, que lo describían como solamente cambios, hablan, se lo podría interpretar bajo la Teoría del Caos en donde, como dijimos, bajo el desorden aparente hay en realidad ciertos patrones y cierto orden, es decir que aún en el presente paradigma, en donde reina el cambio, se puede descifrar el “juego” en el que estamos y aplicar el management eficientemente.

2.3 Modelo de Rentabilidad Precio Cero

Fue preciso haber hecho una introducción acerca de la ruptura de paradigmas y lo que esto supone y significa para poder ahora hacer una descripción del modelo de rentabilidad precio cero y finalmente hacer referencia a la adecuación de dicho modelo de rentabilidad a este nuevo escenario, que es a lo que estamos intentando arribar en esta primera parte del presente trabajo.

En primer lugar, antes de hablar específicamente del modelo de rentabilidad precio cero, es importante hacer un breve repaso para ver de donde surge el concepto de “gratis” y como su significado fue mutando y evolucionando con el paso del tiempo. Anderson (2009: 9-10) cuenta que en un primer momento existió un caso en donde se utilizó como

herramienta el concepto de “gratis”. Este fue el caso de la gelatina artificial (Jell-O) que al principio, a finales del siglo diecinueve, en tiempos en que no existían los grandes medios de comunicación ni los grandes retails, resultó ser un excelente invento pero de gran dificultad para generar demanda, entonces lo que finalmente se hizo fue justamente estimular la demanda a través de entregarle de forma gratuita a las amas de casas recetas que usen ese producto. A partir de esta acción, dos años más tarde, las ventas anuales de esta gelatina artificial ascendieron a un millón de dólares, que comparado a los cuatrocientos cincuenta dólares que le costó al señor Woodward comprar la licencia de este producto unos años antes, resultó ser todo un éxito. A partir de este caso es que nace una de las herramientas más poderosas del marketing del siglo veinte: dar algo gratis para generar demanda de otro producto.

Este mismo concepto y también a finales del siglo diecinueve, fue utilizado por King Gillette (Anderson, 2009: 10-11), quien inventó el sistema de máquinas de afeitar con hojas desechables. De esta forma Gillette vendía las máquinas a bajo costo y obtenía el margen de ganancia con las hojas desechables, las cuales servían únicamente con la máquina que inicialmente el consumidor había comprado. Esta herramienta con la cual se daba algo gratis o muy barato para generar demanda de otro producto se utilizó todo el siglo veinte hasta incluso hoy en día, de hecho la empresa Gillette funciona hoy de la misma forma que hace más de cien años atrás.

Pero Anderson remarca que este concepto de “gratis” ha adquirido un nuevo significado con el comienzo del presente siglo. Estamos pasando de una economía de “átomos” a una economía de “bits” (Anderson, 2009: 12), y es por esto que muchos de los costos de los servicios y productos se aproximan a cero. Es en este contexto que mientras que el “gratis” del siglo pasado era solamente una herramienta de marketing, el “gratis” del siglo veintiuno es todo un nuevo modelo económico. Cuando decimos que en el siglo veinte existía una economía de “átomos” estamos diciendo que predominaban en la economía bienes materiales, con sus átomos que ocupan un espacio físico y que se corresponden con un valor económico ligado a su producción, distribución y stockeo. En cambio en este siglo estamos pasando a una economía de “bits” en donde la mayoría de la misma se esta

digitalizando y como consecuencia esos bienes materiales son menores, e incluso aquellos que aún existen de forma tangible tienen su valor económico que no es independiente de esta economía de “bits” ya que ésta no deja de influir en su producción, distribución y stockeo. Es decir que mientras la economía de “átomos” es inflacionaria, la economía de “bits” es deflacionaria.

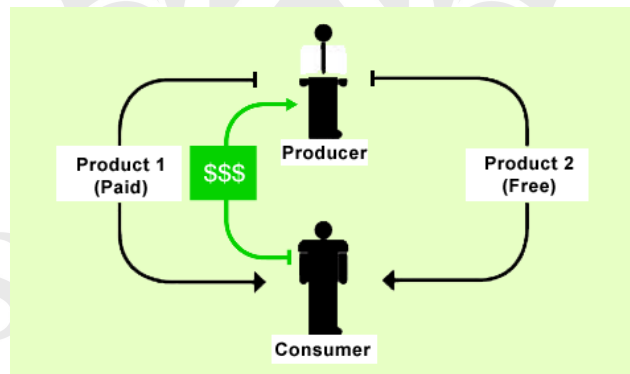
Cualquier cosa que sea gratis en una economía de “átomos” debe ser inevitablemente pagada por otra cosa, pero en la economía de “bits” las cosas podrían ser realmente gratis. Es por esto que Anderson (2009) dice que hoy en día los modelos de negocios más interesantes están encontrando formas de hacer dinero en torno a este nuevo concepto de “gratis”. Esto significa que no solo hacen dinero a los efectos de utilizar las herramientas de marketing circunstanciales mencionadas, sino que han encontrado maneras sustentables en las que a través de la utilización de lo “gratis”, entendido bajo la “nueva” concepción de dicho término, han encontrado formas de ganar dinero. Reformulando esto que argumenta Anderson en términos de la obra “The Profit Zone” de Slywotsky (1997), quien en la obra citada ya había predicho que en el futuro se descubrirían nuevos modelos de rentabilidad, algunas empresas han sabido encontrar zonas de ganancia utilizando un nuevo modelo de rentabilidad que es el de precio cero.

Como dice Anderson (2009: 18), hay “un millón de “gratis” diferentes”. Como ya vimos anteriormente existe el “gratis” como herramienta de marketing en la cual por ejemplo se hace uso del “compre uno, lleve dos” que en definitiva no es más que comprar un producto a la mitad de precio, o de la muestra gratis que intenta ejercer cierta presión sobre el cliente para que compre el producto. También existe la prueba gratis de cierto producto por un tiempo limitado. Todos estos son ejemplos de diferentes usos del concepto de “gratis” pero ninguno puede decirse que constituye un nuevo modelo económico como efectivamente lo es el “gratis” del siglo veintiuno que se traduce en el modelo de rentabilidad precio cero. Aunque se puede, y más adelante lo analizaremos con ejemplos, aplicar en la economía de “átomos”, dicho modelo se hace más presente en la economía digital, en donde por lo general existen costos marginales que se acercan a cero. Existe, principalmente, cuatro distintos tipos de “gratis” que funcionan como modelos de rentabilidad (Anderson, 2009:

20). Estos funcionan bajo la modalidad de lo que se conoce como “subsidiados cruzados”, es decir que lo que uno consume gratis en un momento lo paga más tarde, o lo subsidia un tercero, u otro producto complementario, o simplemente otro producto.

En primer lugar tenemos los subsidiados cruzados directos en los cuales una empresa le da al cliente un producto gratis a un precio muy bajo pero le cobra otro, el cual es casi pura ganancia. Estas son empresas que disponen de un portafolio amplio de productos. Anderson (2009) cita el ejemplo de una empresa de telefonía móvil, la cual mantiene baja la tarifa de precios de los minutos utilizados, que es lo que en primer lugar observa el consumidor al momento que le llega la cuenta del celular, pero cobra los mensajes de voz y obtiene de este producto 100% de ganancia.

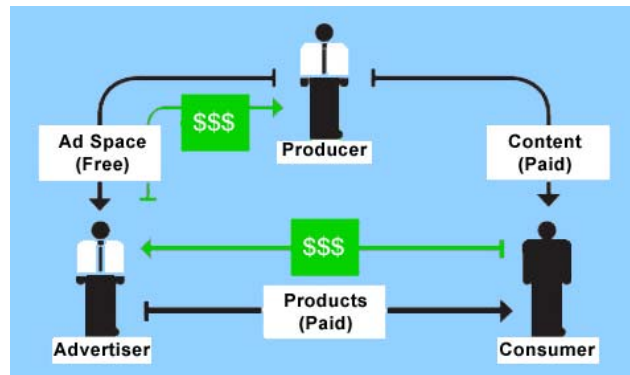
Gráfico 1: Subsidiados cruzados directos



Fuente: Anderson, Chris. 2009. *Free, the future of a radical Price*. New York: Hyperion.

Por otro lado existe el mercado de tres patas, que es el modelo más común dentro de los modelos elaborados en torno a lo gratis. En este caso lo que es gratis es un producto o servicio, como un software por ejemplo o contenido, y es gratis para todos, es decir que no hace falta comprar en primer lugar un producto o servicio. Ejemplo de este modelo son la radio, la televisión o los diarios y revistas online en donde no se le cobra nada al usuario de estos productos sino que en realidad estos usuarios son “vendidos” a quienes pagan para publicar en dichos medios.

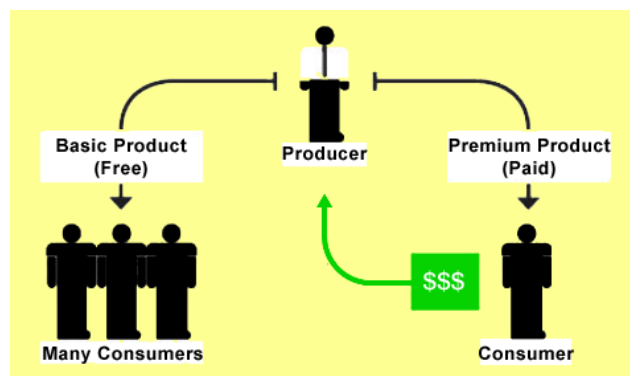
Gráfico 2: Mercado de tres patas



Fuente: Anderson, Chris. 2009. *Free, the future of a radical Price*. New York: Hyperion.

En tercer lugar existe lo que se conoce como “freemium” en donde lo que es gratis es cualquier producto asociado a una versión premium o mejorada del mismo, el cual se paga. Esto es gratis para los usuarios básicos, es decir para quienes se conforman con la versión básica del producto. Este modelo se diferencia de la “muestra gratis” ya que este último ofrece gratis una porción reducida de lo producido esperando estimular la demanda para las muestras pagas, mientras que el modelo “freemium” opera de manera inversa, es decir que funciona, como dice Anderson (2009), la regla del 5%, en donde ese porcentaje de los usuarios subsidian al resto de los usuarios que no pagan.

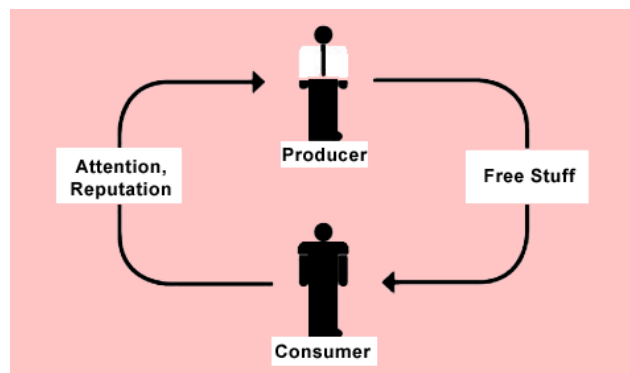
Gráfico 3: Freemium



Fuente: Anderson, Chris. 2009. *Free, the future of a radical Price*. New York: Hyperion.

Por último, tenemos el modelo que utiliza lo gratis en mercados no monetarizados, esto quiere decir que lo que es gratis es cualquier cosa que no se espera que sea pagado, y es gratis para cualquiera. Este modelo surgió en los últimos años y se ven muchos casos en donde el pago no es dinero sino que el pago es la atención recibida, la reputación, la diversión o el interés sobre algo entre otros, que puede o no resultar en resultados económicos futuros o indirectos.

Gráfico 4: Mercados no monetarizados



Fuente: Anderson, Chris. 2009. *Free, the future of a radical Price*. New York: Hyperion.

Universidad de
San Andrés

2.4 La nueva economía de “bits”

En el siglo veinte se dio un cambio social y económico muy grande conducido por la abundancia. Esto quiere decir que lo que sucedió es que en cuanto un producto se volvía abundante y se commoditizaba, su precio caía, y cuando esto ocurría las empresas obviamente buscaban generar mayores ganancias en el siguiente nivel, en donde aún había escasez. Esto, que Tim O'Reilly llamó la “Ley de la conservación de los beneficios atractivos” (Anderson, 2009: 52) se puede ver en lo que observaba Godin cuando decía que en la década de los ochentas, las cien mejores empresas según Fortune 500 eran de

empresas que sustraían recursos de la tierra y lo convertían en algo que se podía “agarrar” físicamente, mientras que hoy solamente treinta y dos de las cien del mismo ranking pertenecen a esa categoría (Anderson, 2009: 53). El mayor activo de las demás empresas son las “ideas” y no el procesamiento de recursos. Siguiendo por este camino de cambio de valor a otros niveles y como ya mencionamos anteriormente, muchos autores notan que la economía se está digitalizando y como dice Anderson (2009), se está evolucionando de una economía de “átomos” a una economía de “bits”. En esta nueva economía de “bits” se da un proceso inverso al que ocurre en la economía de “átomos”, es decir que los costos cada vez bajan más ya que los avances en mejoras tecnológicas en lo que refiere a capacidad, procesamiento y ancho de banda son exponenciales, de esta forma favoreciendo la baja de los costos de la economía digital. Como ejemplifica Anderson (2009), años atrás hubiese sido demasiado caro tener el servicio gratuito de Youtube que hoy existe con millones de videos (capacidad), con buena resolución (procesamiento) y casi sin espera para la carga (ancho de banda); es decir que como podemos ver en este caso, el servicio que hubiese sido caro años atrás, hoy es gratuito. Como ya hemos dicho, mientras que la economía de “átomos” es inflacionaria, la economía de “bits” es deflacionaria.

Hoy en día, con el crecimiento de esta economía de “bits” podemos ver como se cumple en muchos casos lo que enuncia la Competencia de Bertrand. Dos de los supuestos de dicha hipótesis es que las empresas compiten por precio y que producen productos (o servicios) idénticos, es decir que no pueden diferenciarse. Bertrand decía que dos empresas que cumplen estas condiciones, al competir únicamente por precio, bajarían el precio por conseguir un mayor mercado, y el precio terminaría estableciéndose apenas por encima del costo de producción, es decir que el precio igualaría al costo marginal. Esto quiere decir que en mercados competitivos, el precio cae hasta el costo marginal. En la economía digital, en donde la información muchas veces es un commodity y los productos y servicios pueden ser fácilmente copiados, entonces es difícil diferenciarse, podemos ver, como dice Anderson (2009), como se cumple lo enunciado por Bertrand. Lo que finalmente quiere decir el autor de “Free” es que entonces si el precio cae al costo marginal, y los costos se aproximan cada vez más a cero, entonces que el precio en la economía digital sea gratis no es una opción sino es el precio al que tiende y que se convierte en inevitable, como este autor lo llama, es una especie de fuerza de gravedad

económica a la cual es cada vez más difícil hacerle frente, es decir que en definitiva el precio va a caer a cero, y va a ser cada vez más difícil ponerle otro precio a los productos y servicios que no puedan diferenciarse en la economía de “bits”. Un ejemplo de esto lo podemos ver en el caso del producto del e-mail. Hace años, en un principio, este producto se cobraba, pero a medida que fue pasando el tiempo, resultó ser un producto cuya oferta aumentaba sin ninguna traba y cuyos costos bajaban exponencialmente, ofreciendo cada vez más capacidad. Ocurrió finalmente lo que dice la Competencia de Bertrand. En un producto cuyo poder de diferenciación resultaba muy difícil, y los costos bajaban prácticamente a cero, el producto del e-mail se tornó inevitablemente en gratuito¹. Solo resta imaginarse el hipotético caso en que Yahoo deje de ofrecer la cuenta de e-mail gratis y la empiece a cobrar, las consecuencias serían fáciles de predecir, no haría falta más que unos pocos días para que casi la totalidad de sus usuarios migren hacia otras empresas que ofrecen el mismo producto.

Otro rasgo interesante del mundo digital, en donde la competencia se va tornando cada vez más parecida a la denominada competencia perfecta, es que los monopolios (o cuasi-monopolios) no funcionan de la misma forma que en la economía de “átomos”. En el primer caso vemos que estos cuasi-monopolios ya no disponen de mucha libertad para determinar el precio. Vemos en el caso de Google por ejemplo que de hecho cada vez los usuarios disponen de más productos o servicios gratis, y tampoco es Google quien determina un precio por su espacio de publicidad sino que éste es determinado por subasta². Cuenta Anderson (2009) el caso eBay que cada vez que intenta aumentar las tarifas para publicitar, sus clientes, es decir los vendedores de artículos, amenazan con retirarse. Este cambio de comportamiento en los monopolios digitales se da por el mismo concepto de abundancia ya descrito, es decir que las alternativas para hacer publicidad online es tan vasta que es casi nulo el poder de pricing del que disponen estas empresas.

Es muy interesante plantear lo que sucede en esta economía de “bits” desde el concepto económico de la curva de demanda y de la elasticidad-precio de la demanda de un

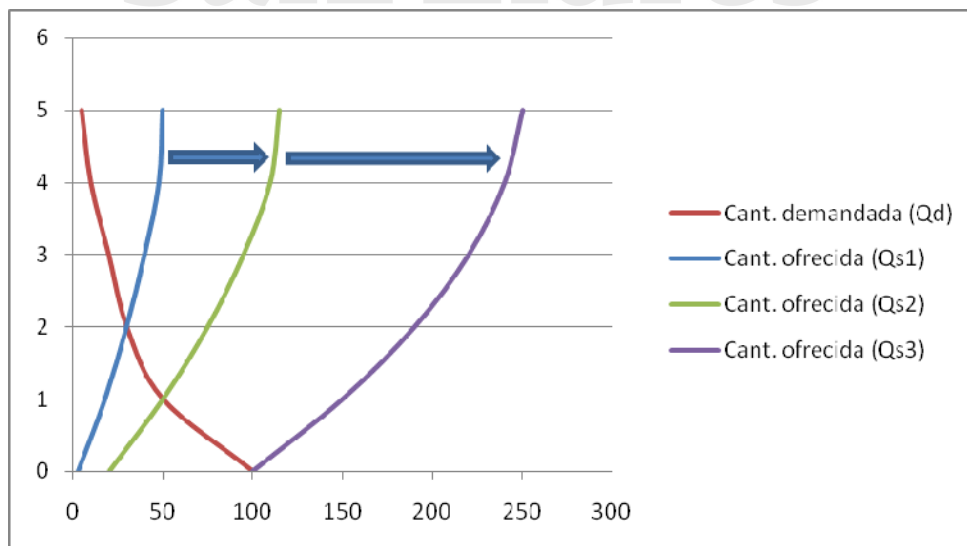
¹ Distinto es el caso del producto del e-mail para empresas donde por lo general se cobra una vez superado cierto límite de usuarios de un dominio.

² <http://support.google.com/adwords/?hl=es>

producto y observar sus implicancias. Como dicen Samuelson y Nordhaus (2003: 48-54), hay principalmente dos variables que determinan tanto la demanda como la oferta, las variables endógenas y las variables exógenas. Las primeras son aquellas que hacen que ante una modificación en el precio, se produzca un cambio en la cantidad demandada o en la cantidad ofrecida, gráficamente esto se ve como un movimiento a lo largo de la curva. Por otro lado, las variables exógenas son aquellas, como un aumento en la renta de los consumidores en el caso de la curva de demanda, que desplazan toda la curva.

Podemos ver en el gráfico 5 representado lo que pasa en la economía de “bits” con cualquier producto, por ejemplo un software cualquiera. Vemos que existen tres momentos y tres curvas de oferta asociadas a cada momento, en este caso la curva de oferta sufre un desplazamiento debido a la modificación de una de sus variables exógenas, como por ejemplo puede ser la mejora de la tecnología que deriva en una baja del precio de los factores, es decir del procesamiento, la capacidad y el ancho de banda, como vemos gráficamente esto se ve como un desplazamiento de la curva de oferta hacia la derecha en el momento dos, y se ve repetido este mismo fenómeno en el momento tres.

Gráfico 5: Ejemplificación de Oferta y Demanda en la Economía de “Bits”



Cuadro 1: Ejemplificación de Oferta y Demanda en la Economía de “Bits”

Precio (P)	Cant. demandada (Qd)	Cant. ofrecida (Qs1)	Cant. ofrecida (Qs2)	Cant. ofrecida (Qs3)
5	5	50	115	250
4	10	48	110	240
3	20	40	95	220
2	30	30	75	190
1	50	18	50	150
0	100	3	20	100

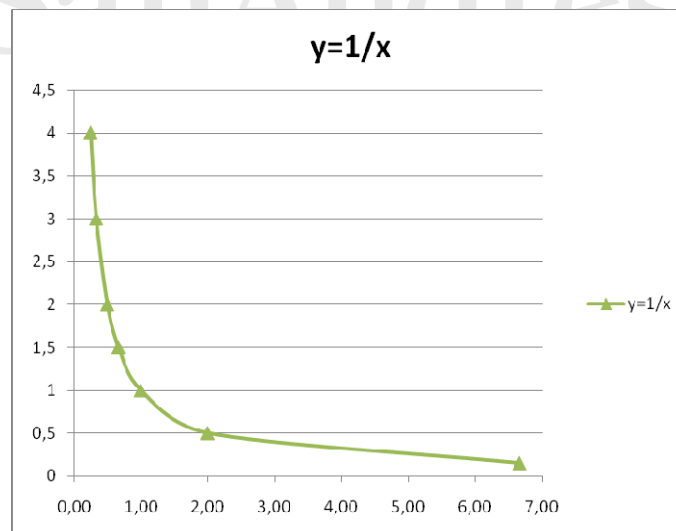
Fuente (Gráfico 5/Cuadro 1): **Elaboración propia.**

Anderson (2009) dice que es importante reconocer y anticipar cuando es que el negocio se esta por mover hacia el siguiente nivel, es decir, cuando el juego se modificará. Podemos ver, por ejemplo, que en el momento uno, en donde el equilibrio se da en (2;30) con un precio de \$2 y una cantidad de 30, si un jugador hubiese visto a donde se iba a mover la curva de oferta en el momento dos, y era el primero en bajar el precio a cero o un precio cercano a cero, el producto podría haberse preparado para abastecer una demanda de 100 y de esta forma dominar el nuevo juego. Vemos también que a medida que el tiempo pasa, y la tecnología permite un abaratamiento de los factores de producción, el punto de equilibrio cada vez es más bajo [m1: (2;30); m2: (1;50); m3: (0;100)] permitiendo un precio cada vez más bajo, tendiendo a esa fuerza de gravedad de la cual Anderson hacía referencia.

Anderson (2009: 62) cita a Hosanagar, profesor de Wharton, quien dice que la demanda que uno consigue a precio cero es mucho más grande que la que se obtiene con un precio muy bajo. Por otro lado y como dijimos antes, al ser la economía digital un mercado que se acerca bastante a la competencia perfecta, sus demandas suelen ser más bien elásticas, por lo que una suba del 1% en el precio, disminuye en más de ese porcentaje la cantidad demandada. Teniendo en cuenta estas condiciones podríamos decir que una función de demanda dentro de esta economía de “bits”, con todas las características que venimos describiendo, podría acercarse y esta bastante bien representada, aunque sea visualmente, por una función del tipo $f(x)=1/x$ (ver gráfico 6). Es por esto que resulta muy interesante hacer un análisis de la elasticidad-precio de este tipo de demanda. Definida por Samuelson

y Nordhaus (2003: 68), la elasticidad-precio de la demanda “mide cuanto varía la cantidad demandada de un bien cuando cambia su precio. Es exactamente la variación porcentual de la cantidad demandada dividida por la variación porcentual del precio.” Es decir que, como ya dijimos, ante una variación en el precio, la variación que causa en la cantidad resulta ser más grande, consecuencia idéntica según lo que podríamos interpretar acerca de lo que argumenta Hosanagar. Gráficamente se puede ver que las demandas descriptas, en el sector inferior de la curva, son elásticas, y matemáticamente podemos ver que su límite cuando x (el precio) tiende a cero (conceptualmente, el número resultante en el denominador) es infinito. Es decir que, en teoría, la demanda de un producto si su precio es cero, va a ser infinitamente más grande que si su precio es bajo. En la práctica la demanda obviamente no será infinita pero lo que si podemos entender con este análisis conceptual es que si uno logra vender un producto gratis, se puede conseguir una demanda mucho mayor a la que accederá con un precio bajo. Una vez que disponemos de tal herramienta para acceder a esa cantidad demandada, lo siguiente que pasa a cobrar vital importancia son los medios que se utilizan para llegar a toda esa potencial demanda. Por otro lado, y como responde Anderson (2009: 231-233) a uno de sus críticos en su libro, no es cuestión de poner a precio cero un producto y listo, también es muy importante saber comunicarlo y por otro lado, lo principal, que el producto sea bueno y que le interese a algún mercado actual o potencial.

Gráfico 6: Función $y=1/x$



Fuente: Elaboración propia.

Lo enunciado por Hosanagar, nos hace ingresar en otra reflexión acerca del precio cero dentro del campo de la economía conductual. Resumidamente, ésta rama de la Economía se diferencia principalmente de la economía tradicional, en cuanto a la consideración de los agentes económicos como agentes que no son totalmente racionales en la toma de decisiones³. Continuando con la idea de que la demanda que genera un precio cero comparado con un precio bajo es mucho más alta, Anderson (2009) dice que cobrar un precio, cualquier precio, crea una barrera mental que mucha gente no le interesa o no está dispuesto a cruzar, en cambio si el precio es cero, se elimina esa barrera de esta forma incrementándose exponencialmente la cantidad demandada. Es decir que lo que genera el precio cero no son resultados económicos directos, sino que nos permite acceder a una masa de consumidores potenciales. Anderson (2009: 63) cita un ejemplo que pone en evidencia el comportamiento irracional que tenemos al estar frente al precio cero. El autor cuenta un experimento en el cual, en un principio, los consumidores podían elegir entre comprar una trufa de la marca Lindt (marca premium) a 15 centavos, el cual representaba un precio muy barato respecto de su precio de venta minorista, o un chocolate de la marca Kiss (sub premium) a 1 centavo. Con un comportamiento muy racional teniendo en cuenta la diferencia de calidad entre ambos productos por sobre la diferencia del precio relativo, el resultado fue que un 73% eligió Lindt y el resto eligió Kiss. Pero en un segundo momento se volvió a experimentar bajando el precio de ambos productos en un centavo, es decir que el Lindt se encontraría a 14 centavos mientras que el Kiss sería gratis. En este caso los resultados (ver cuadro 2) fueron evidentes para mostrarnos el efecto del precio cero contra otro precio y para demostrar la modificación en el comportamiento racional de los consumidores; 69% de los consumidores eligieron el chocolate Kiss mientras que solo el 31% compró la trufa Lindt.

³ <http://www.econlib.org/library/Enc/BehavioralEconomics.html>

Cuadro 2: Experimento Chocolates

Precio (Centavos de dólar)	Demanda Lindt (Premium)	Demanda Kiss (SubPremium)	Análisis Resultado
[15;1]	73%	27%	<i>Racional</i>
[14;0]	31%	69%	<i>Irracional</i>
Variación % Precio	-57,53%	155,56%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “Free, the future of a radical Price” (Anderson, 2009).

Otro ejemplo que no es fruto de la experimentación sino que se desprende de un caso real es el que ocurre con Amazon (Anderson, 2009: 64-65). Dicha página web ofrece a sus consumidores la posibilidad de disponer del envío gratis de los productos que compre siempre y cuando estos superen la suma de veinticinco dólares. La idea detrás de ese servicio gratis es fomentar que la compra de cada usuario supere esa suma y en caso de que uno compre por menor valor, tenga el incentivo de comprar otro producto para acceder a ese servicio gratis que ofrece Amazon. La estadística mostró que esta idea resultó ser todo un éxito ya que se motivó fuertemente la compra del “segundo libro”. Esto ocurrió a nivel general con excepción de lo ocurrido en Francia que en vez de ofrecer el servicio de envío gratis, puso un precio de 20 centavos, un precio que en definitiva era muy bajo pero que no motivó a fortalecer la demanda como si lo hizo el precio cero de los otros países en donde se aplicó, es decir que esa pequeña diferencia de 20 centavos eliminó el efecto del “segundo libro”. Más tarde, Amazon corrigió esto en Francia, y la demanda no tardó en comportarse como lo hacía en el resto de los países, haciendo que el cliente francés este dispuesto a sumar el “segundo libro” a su compra.

Dan Ariely, quien realizó el experimento con los chocolates, concluye en que el precio cero lleva consigo una carga emocional muy grande y hace que le adjudiquemos a eso que tiene este precio como algo más valioso de lo que realmente es. La razón por la que este autor piensa que ocurre esto es que los seres humanos tenemos miedo a la pérdida que es intrínseco a nuestra condición, y al no existir posibilidad de perder en el hecho de adquirir algo gratis, entonces esto hace que el precio cero resulte ser tan efectivo (Anderson, 2009: 64).

2.5 “The Long Tail”

Es muy interesante observar lo que plantea Anderson con respecto a las consecuencias de la economía digital en las demandas y las ofertas de dicha economía. El autor dice que con el pasaje de la economía de “átomos” a la economía de “bits”, con todo lo que venimos diciendo respecto de esta nueva economía, surgió un nuevo modelo de negocio en el cual se vende menos de más productos. Esta hipótesis de la “Long Tail”⁴ plantea que en esta economía digital el principio de Pareto o la regla del 80-20, deja de ser válida para dejar lugar a un engrosamiento de la cola⁵. Concretamente, en el caso de la economía digital, esto quiere decir que, con el abaratamiento de los costos y la mayor información, dos condiciones que acercan tal economía a una competencia menos imperfecta, las grandes marcas han perdido peso relativo, es decir que han surgido muchas otras posibilidades entre los oferentes, y su acceso resulta ser más fácil para el consumidor, quien dispone de una mejor información y una mayor oferta para elegir. Esta consecuencia está muy relacionada con el nuevo precio cero y sus modelos de rentabilidad asociados. Como dice Anderson (2009), al igual que lo que sucede, y en gran parte por causa de esto, en la “Long Tail”, el precio cero afecta industrias de billones de dólares convirtiéndolas en industrias de millones de dólares, redistribuyendo lo restante en beneficio de oferentes más pequeños, o más desconocidos. El autor dice que por más que exista esta desmonetarización de las grandes industrias, en realidad son más los ganadores que los perdedores. Este autor plantea que la “Long Tail” tiene tal forma en la economía digital debido a la democratización de la producción (en general no existen altos costos de entrada para ofrecer algún producto o servicio de forma digital), la democratización de la distribución (en la economía los costos de distribución son muy baratos tanto para Microsoft, como para una empresa pequeña que vende productos similares por ejemplo) y el encuentro más “puro” que se da entre la oferta y la demanda al disponer de mayor información.

⁴ <http://www.thelongtail.com/>

⁵ Se refiere a lo que sucede gráficamente. Ver ejemplo del gráfico 7.

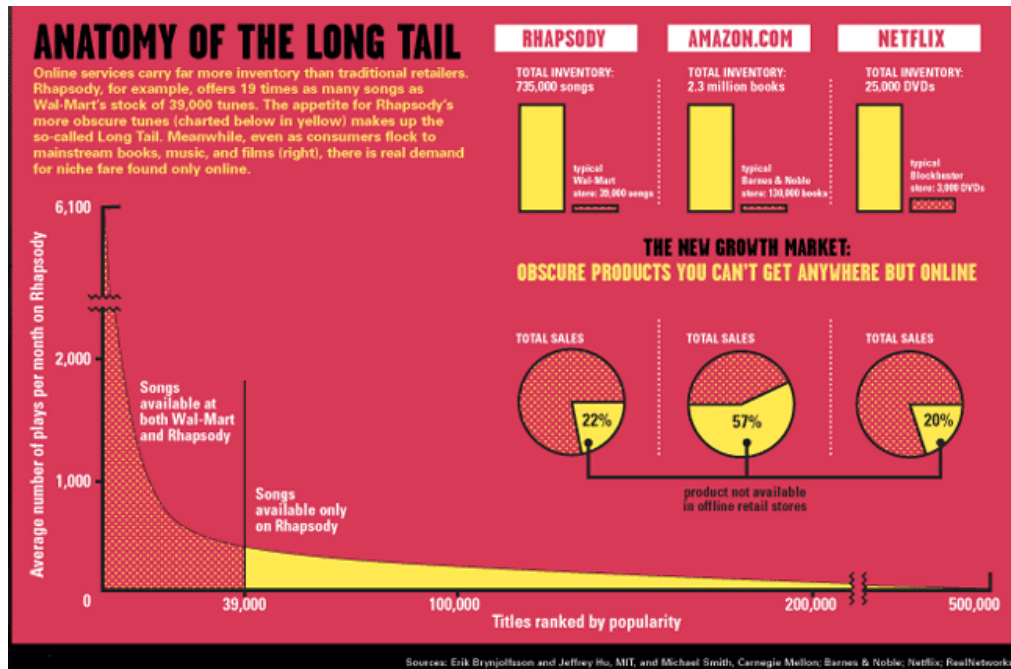
Anderson cuenta en un artículo de la revista Wired⁶ un ejemplo de la “Long Tail” y lo que ocurre con esto en la economía digital. Dice que a fines de la década del ochenta se escribió un libro acerca de una tragedia de alpinismo ocurrida en los Andes peruanos, la cual no tuvo mucha repercusión por lo que cayó rápidamente en el olvido. Años más tarde se escribió otro libro acerca de otra tragedia similar, la cual fue todo un éxito en las ventas. Acompañada del éxito del segundo libro, el primero resurgió del olvido y terminó vendiendo más copias que el primero. Lo que sucedió fue que con las buenas ventas del segundo libro, el sistema de algoritmos de Amazon, al relacionar ese libro con el anterior por su idéntica temática, y a medida que se hacían comentarios positivos acerca del primer libro, y se notaban coincidencias en los gustos de ambos consumidores, y así se alimentaba más la relación entre los libros, hicieron que se vaya popularizando el primer libro y de esta forma las ventas del libro escrito una década antes aumentaron cada vez más. Como este ejemplo existen otros miles (ver gráfico 7) cuya lógica opera de la misma forma trayendo consigo resultados semejantes que finalmente hacen engrosar la cola, haciéndola más larga y cabiendo una mayor proporción de las ventas en esa cola larga y no en la cabeza (en oposición a lo que sucede con la Ley de Pareto). Con respecto a esto, Anderson dice en el artículo mencionado que un porcentaje cercano al 57%⁷ corresponde a las ventas totales de Amazon que pertenecen a la “Long Tail”.

Universidad de
San Andrés

⁶ <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

⁷ Porcentaje discutido por algunos autores debido a diferencias de criterio a la hora de determinar la distribución correcta o los valores que separan la cola de la cabeza de la curva (http://longtail.typepad.com/the_long_tail/2005/08/a_methodology_f.html).

Gráfico 7: Ejemplos de Cómo Funciona el Efecto de “Long Tail”



Fuente: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> 08/2012

Por último, Anderson (2009) argumenta, refiriéndose a quienes no están convencidos de la eficacia del precio cero, o a quienes dudan de la validez ética de que exista ese precio en algunas ocasiones, que este precio cero no viene necesariamente a destruir y eliminar a los productos con otro precio, si bien como dijimos antes es verdad que también este precio genera esa democratización en la oferta, sino que ambos pueden convivir. Esto es debido a la segmentación y al “versioning”, en donde algunos consumidores prefieren optar por un producto a un precio barato (o gratis) y otros, por otro producto superior pagando (modelo de rentabilidad “freemium”). Con respecto a esto, a la convivencia entre estos precios que en principio parecerían contradictorios, Anderson (2009: 96) cita a Stewart Brand, escritor y editor estadounidense, quien dice que por un lado la información “quiere ser cara” por que es muy valiosa ya que la información correcta en el momento correcto puede ser de suma importancia, mientras que por otro lado la información “quiere ser libre” (en el sentido de no estar sujeta a ninguna exclusividad) porque es cada vez más barato y fácil acceder a ella. Entonces ante esta contradicción el mismo autor la resuelve convirtiéndola o interpretándola como una paradoja, es decir que esta contradicción termina siéndola tan

solo en apariencia ya que la resuelve argumentando que la información abundante “quiere ser libre” mientras que la información escasa “quiere ser cara”. Anderson ejemplifica esto con su propia experiencia cuando dice que el consumidor puede bajarse una copia de su obra “Free” de forma legal y gratuita, pero que dado que su tiempo es escaso, el cobrará si alguien lo contrata para que de una conferencia. El propio autor estructuró un modelo de rentabilidad semejante al “freemium” dándose a conocer masivamente permitiendo que su obra la pueda bajar cualquiera (también hace uso del modelo descrito de los mercados no monetarizados ya que dispone de un blog recibiendo atención, reputación y prestigio), y cobrando por la versión premium, que en este caso sería su presencia personal en las conferencias.

Vemos entonces otra de las consecuencias que trae aparejada esta nueva economía de “bits” con el engrosamiento de la cola, trayendo consigo, al igual que describíamos anteriormente, un acercamiento a una competencia “más perfecta”, permitiendo una comunión más genuina entre la oferta y la demanda. En la economía digital, en donde la fuerza de gravedad tiende a mover el precio hacia la baja, en busca del costo marginal, vemos que el efecto de la “Long Tail” no es más que otra consecuencia asociada a esa fuerza de gravedad natural de la cual hacía referencia Anderson, en esta nueva economía.

2.6 El modelo de rentabilidad precio cero y el nuevo paradigma

Por último es importante para el presente trabajo hacer un análisis de la adecuación del modelo de rentabilidad precio cero en el nuevo paradigma, que en definitiva, es a lo que queremos llegar antes de seguir avanzando al próximo capítulo.

Serra (2000: 2) plantea que existen algunos factores esenciales a considerar en el nuevo juego de los negocios, y podemos ver como todos estos factores crean condiciones muy propicias para la consideración del modelo de rentabilidad en cuestión para algunas organizaciones. En primer lugar hay un cambio en las preferencias de los consumidores,

éstos, gracias al mayor acceso a la información, se han tornado cada vez más selectivos, dinámicos y cambiantes. Pierde peso el concepto de “lealtad a una marca” y cobra mayor fuerza el de “hipersegmentación”. Las marcas pierden peso y la variable del precio pasa a ser casi definitoria. Similar a lo planteado por Slywotsky (1997), ya deja de ser central el hecho de ocupar un sector en el mercado, y pasa a ser más importante encontrar modelos de rentabilidad sustentables dentro de las zonas de ganancia. Este factor lo podemos ver reflejado muy claramente en el planteo de la “Long Tail” de Anderson. Otros factores esenciales son los cambios obvios en los canales de distribución, consecuencia del pasaje de la economía de “átomos” a la economía de “bits”, la revolución tecnológica que obligaron evolucionar las estructuras productivas y comerciales; y los cambios en la forma de competir.

Por otro lado, a demás de los factores recién descritos, Serra (2000: 14) enumera algunas propiedades del nuevo juego de los negocios, las cuales contribuyen a fortalecer la idea de que el modelo de rentabilidad precio cero es una alternativa que podría funcionar con éxito en este nuevo paradigma. En primer lugar plantea que los negocios están respondiendo al fenómeno de convergencia, en donde diversas industrias generan nuevos negocios. Por otro lado este nuevo paradigma tiene las propiedades de las estructuras de redes, interactividad y versatilidad en donde las organizaciones deben desarrollar nuevas habilidades que le permitan jugar los nuevos juegos en ambientes diferentes a los tradicionales. Por último, existe un mayor peso de la libertad en cuanto a la cantidad y calidad de información disponible (como ejemplo vemos como los cuatro modelos de rentabilidad precio cero planteados por Anderson, citados anteriormente, toman ventaja de esta característica) al momento de tomar una decisión, lo cual hace que lo que los consumidores demandan, en este nuevo juego, sean productos ajustados a sus necesidades particulares, ocasionando una reacción por parte de las empresas en adoptar una estrategia de personalización masiva (como el caso descrito anteriormente de Amazon). Podemos ver, por lo que venimos diciendo en todos estos capítulos, como el modelo de rentabilidad precio cero tiene en cuenta todas estas propiedades del nuevo paradigma ajustándose al nuevo juego de forma tal que no replica antiguas recetas sino que pareciera proponer herramientas razonables de ser utilizadas en este nuevo juego con el fin de permitir a las organizaciones mantenerse en zonas de ganancias.

También podemos ver como el modelo de rentabilidad precio cero hace caso omiso a las ilusiones del nuevo juego, tales como las plantea Serra (2000: 32), para funcionar con las reglas reales que subyacen dichas ilusiones, de esta forma adaptándose mejor a éste. Cuando en apariencia parece ser que cuanto más grande el mercado mejor, vemos que, como dice Slywotsky (1997), lo importante no es la participación en el mercado sino encontrar zonas de rentabilidad, como ya vimos anteriormente, con la hipersegmentación presente en este nuevo paradigma, muchos proyectos son exitosos encontrando demandas insatisfechas en nichos antes desconocidos o nuevas demandas de nuevos segmentos que, sin importar su tamaño, resultan ser grandes negocios. A demás, existen dos grandes ilusiones con respecto a Internet, por un lado que es un medio masivo, y por otro lado que es un gran sustituto. Es necesario traer una vez más de vuelta el caso de Amazon, que atendiendo a una gran masa de consumidores, utiliza la estrategia de personalización masiva, satisfaciendo uno a uno a los consumidores. Por otro lado podemos ver como en la concepción del modelo de rentabilidad precio cero, Internet es utilizado muchas veces como un complemento más que como un sustituto. Para ejemplificar, podemos volver a citar el caso de Anderson, que financia su negocio, no con Internet, sino utilizando a éste como su medio de comunicación más efectivo, es decir siendo éste un perfecto complemento. En este nuevo juego lo más importante ya no es llegar primero, sino saber “jugar”. Recordemos que el peso relativo de las marcas van cayendo cada vez más, mientras que el precio se transforma en una variable central, de esta forma vemos como el modelo de rentabilidad precio cero puede ser parte de la estrategia de las empresas para moverse en este juego. Podemos ver esto con el caso de Wikipedia versus Encyclopedia Britannica, ésta última, marca de enorme renombre en su rubro, que sin importar dicha característica, no tuvo otra alternativa que adaptarse al nuevo juego propuesto por la nueva enciclopedia virtual, y sobrevivir con un modelo de rentabilidad similar al “freemium” en donde siendo una enciclopedia virtual gratuita, sigue apostando a la venta de sus colecciones impresas.

Con el siguiente cuadro (3) Serra (2000: 50) hace otro análisis describiendo las estrategias adoptadas por las empresas en el marco del nuevo paradigma.

Cuadro 3: Fuerza de las Jugadas

FUERZA DE LAS JUGADAS	Alta	<i>Cambio en las reglas de juego</i>	<i>Salto de juego</i> Puntos de inflexión
	Baja	<i>Mantiene el estado del juego</i>	<i>Jugador dominado</i> Pérdida de libertad
		Bajo	Alto
		CAMBIO DE PATRONES	

Fuente: Serra, Roberto, et al. 2000. *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Tal como plantea el autor, “la fuerza de las jugadas puede generar una ruptura en las reglas del juego, modificando o introduciendo nuevos patrones” (Serra, 2000: 50). La transición y el pasaje de la economía de “átomos” a la economía de “bits” está atravesando, en menor o mayor medida, la mayoría de las industrias, es decir que prácticamente ninguna industria de la economía se mantiene ajena a la influencia de la economía digital. Como decíamos, éste es un proceso de transición y de cambio continuo, que provoca inevitablemente un constante cambio de patrones; como ya dijimos anteriormente, en este nuevo paradigma lo único que se mantiene constante es el cambio y las reglas de juego nunca son fijas. Entonces en un escenario en donde hay un continuo cambio de patrones, según la matriz planteada por Serra, si las jugadas no tienen fuerza suficiente, los jugadores pueden caer en una pérdida de libertad como consecuencia de haberse convertido en jugadores dominados. Creemos entonces que el modelo de rentabilidad precio cero constituye en muchos casos una estrategia que supone, de ser aplicada inteligentemente y acorde al escenario propicio, tener la fuerza suficiente como para marcar un punto de inflexión en el juego, de esta manera ocasionando un salto cualitativo del mismo. Como veremos más adelante, en la

segunda parte del presente trabajo, el modelo de rentabilidad precio cero puede representar una estrategia que marque un punto de inflexión en determinados casos.



Universidad de
San Andrés

3 Capítulo 3: Desarrollo

3.1 Casos de Análisis

Esta segunda parte del trabajo la dedicaremos exclusivamente al análisis del modelo de rentabilidad precio cero en distintas industrias actuales pero que se encuentran en diferentes estadios o etapas de la transición de la economía de “átomos” a la economía de “bits” anteriormente descripta. Dividiremos tal transición en tres etapas según su grado de avance, pero contrario a lo que en principio pudiese parecer como la decisión más razonable, comenzaremos hablando en primer lugar acerca de una industria propia y sumergida en lo que es la economía de “bits” para hacer el camino inverso hasta llegar al análisis de otras industrias más cercanas a la economía de “átomos” en último lugar.

La anterior determinación tiene su razón de ser ya que según se desprende acerca de lo que ya hemos venido describiendo del modelo de rentabilidad y de los escenarios actuales, es claro, o por lo menos así lo consideramos, que el análisis de dicho modelo de rentabilidad se vuelve más interesante cuando se trata de la aplicación de tal modelo a industrias menos digitalizadas ya que tornan dicha aplicación más desafiante y como claros puntos de inflexión en las estrategias de quienes han decidido adoptarlo.

Nuevamente, es por esto que comenzaremos hablando acerca de la industria de Internet, industria que nace de la economía digital y en cuyo caso, el modelo de rentabilidad precio cero, se vuelve un modelo más natural.

3.2 Caso 1: Internet: La Industria “natural” de la economía de “Bits” y el modelo de rentabilidad precio cero.

Como vimos que planteaba Anderson (2009), citado en los primeros capítulos del trabajo, el concepto de “gratis” fue mutando a través del tiempo hasta redefinir su significado para constituirse como base y pilar del modelo de rentabilidad precio cero. Mucho tuvo que ver en este proceso el nacimiento y posterior evolución de la economía digital, en donde el modelo de rentabilidad en cuestión encontró el ámbito natural para su desarrollo.

En un primer momento, en la etapa aún temprana de la economía digital, las empresas que se habían ido desarrollando en esta nueva economía pretendían operar de la misma manera que se hacía en la economía de “átomos” y generar ganancias con modelos de rentabilidad de esa economía. Esto funcionó al principio y de hecho las empresas virtuales ganaban dinero, pero con el paso del tiempo las conductas propias de la economía digital, como las consecuencias de la abundancia de información, la piratería, la caída de los precios al costo marginal como fuerza de gravedad inevitable y los efectos de la “Long Tail” entre otras más, fueron tomando fuerza y estableciendo el curso que le era más propicio a esta nueva economía. De esta forma podemos ver como algunos modelos de rentabilidad eficaces y sustentables en la economía de “átomos”, se derrumbaban como tales en la economía digital y se transformaban inevitablemente en simples modelos, que por cierto no funcionaban como modelos reales, de rentabilidades ocasionales o a corto plazo.

De esta forma podemos citar los ejemplos de Microsoft, en su batalla competitiva con Linux, o el caso del producto del e-mail y las empresas Yahoo y Google (Anderson, 2009). Estas pequeñas “guerras”, hoy podemos decir que eran inevitables y que llegarían tarde o temprano ya que en una revolución tan grande como la del desarrollo de la economía digital, los jugadores debían cambiar sus estrategias y las modificaban, en general teniendo como único maestro y guía a la misma experiencia que les dejaba el camino recorrido; e incluso fueron apareciendo nuevos jugadores en un contexto único e inédito como lo fue en su momento la aparición y el desarrollo de Internet. En el caso de Microsoft, Anderson

(2009) cuenta sobre la consternación, pero el posterior gran aprendizaje, que sufrió esa empresa cuando Linux salió al mercado ofreciendo productos similares a los software desarrollados por la empresa de Bill Gates de forma abierta y gratuita. Luego de un primer momento en el que bajo las actitudes de negación y de enojo por esta competencia que consideraban totalmente desleal y carente de cualquier ética, terminaron compitiendo con Linux ofreciendo algunos productos gratuitos. El aprendizaje fue claro, lo gratuito era un componente central que debían considerar si querían competir dentro de la economía de “bits”, y por otro lado otra conclusión fue que en esta economía lo gratis no venía a reemplazar a lo pago, sino que podían ser dos situaciones que podían convivir e incluso que en muchos casos eran complementarias y necesarias que actuaban de modo simbiótico. Concretamente, en el caso de Microsoft, éstos vieron que podían ofrecer su software de forma gratuita a pequeños usuarios pero comprobaron que las estructuras más grandes que utilizaban su producto preferían continuar comprando ese producto teniendo a la empresa como referencia ante cualquier eventualidad que pudiese surgir con la adquisición del mismo.

En el otro caso, Yahoo ofrecía el servicio de e-mail gratuito pero con un límite bajo de capacidad, y cobraba por el servicio de e-mail con mayor capacidad. Con una gran cantidad de usuarios, el mayor temor era el ingreso al juego por parte del mail de Google, con el Gmail. Los segundos iban a entrar al mercado ofreciendo una cantidad mucho mayor de almacenamiento, lo cual era una gran amenaza para los primeros. Fue entonces que ante el ingreso de Google en el mercado del e-mail, Yahoo decidió aumentar su capacidad para alcanzar lo que ofrecía el Gmail y finalmente ofrecer no solo lo que ofrecía la competencia sino capacidad ilimitada, es decir que su estrategia para competir con lo gratis, fue ofrecer algo mucho “más gratis”. El corolario de esta situación fue que Yahoo permaneció siendo el principal jugador de este mercado superando con éxito la amenaza que significaba la propuesta de Google.

En ambos casos, los cuales son sin duda casos paradigmáticos de la primera etapa del camino evolutivo de la economía digital por los actores en cuestión, vemos como el concepto de lo gratuito tomaba fuerza y cobraba importancia ubicándose en otro plano más

central en donde se vislumbraba que un modelo de rentabilidad más eficiente debía girar en torno a ese concepto o al menos lo debía tener en cuenta dándole una importancia mayor. De esta forma el modelo de rentabilidad precio cero iba naciendo de forma casi natural e inevitable.

Es así, con esa tendencia natural del surgimiento de este nuevo modelo de rentabilidad del cual hacíamos referencia, que podemos afirmar que una de las empresas más grandes e importantes, no solo de la actualidad sino de la historia, se construyó, y sigue construyéndose, alrededor del concepto de “gratis”, justamente ofreciendo sus productos y servicios gratis. Esta empresa es Google, la cual ofrece decenas de productos, en su mayoría gratuitos, y genera sus ingresos con tan solo unos pocos otros productos que vende.

Podemos ver con el siguiente ejemplo como, tratándose de una misma situación, son distintas y opuestas las lógicas que operan en la economía de “átomos” y en la economía de “bits”. Anderson (2009) cuenta como en el asunto de la publicidad es sorprendente ver como las empresas pagan tanto dinero a Google por hacer lo que en la economía de “átomos” está prohibido, o al menos muy mal visto o visto con cierta desconfianza. Con esto nos referimos a que generalmente, con la publicidad gráfica por ejemplo, no es muy aceptable poner una publicidad de cierto producto al lado de un artículo que hable de ese producto genérico, mientras que en el mundo digital esto es justamente por lo que se le paga a Google, y lejos está de ser algo cuestionable en ese mundo virtual. Entonces Anderson reflexiona sobre esas lógicas diferentes a las que hacíamos referencia y plantea como la publicidad cambia a medida que se mueve hacia el mundo digital. En esta modificación de nuestras percepciones acerca de la publicidad, Anderson (2009: 139) concluye en que en el modelo tradicional de publicidad se buscaba “molestar” al 90% de la audiencia para llegar al 10% que pudiese estar interesado en el producto publicitado, mientras que con el “modelo Google” esto se revierte y se “molesta” al 10% de la audiencia llegando al 90% restante que son probables interesados en el producto comunicado.

Luego de haber citado todos estos ejemplos, pero también luego de todos los análisis hechos, podemos concluir y afirmar sin lugar a dudas que lógicas distintas rigen las economías de “átomos” y las economías de “bits”. Como ya dijimos, son muchos los factores, tales como la cantidad y calidad de información, el abaratamiento de ciertos costos, la democratización de la distribución, de la producción y en cierta medida también de la comunicación, que permiten ubicar al modelo de rentabilidad precio cero como uno de los modelos más propicios para la economía digital. Así como dijimos que existía cierta fuerza de gravedad inevitable de que el precio cayera y se igualara al costo marginal, que iba tendiendo a un valor cada vez más cercano a cero, también podemos decir que existe cierta fuerza de gravedad inevitable para utilizar el modelo de rentabilidad planteado en la industria del Internet. De hecho hoy en día vemos que la mayor cantidad de productos digitales están enmarcados dentro de este modelo de rentabilidad haciendo uso del modelo de tres patas, del modelo de subsidios cruzados o mismo del modelo freemium.

3.2.1 Caso Google, el caso paradigmático del modelo de rentabilidad precio cero.⁸

Como decíamos anteriormente Google es probablemente una de las empresas más grandes e importantes que exista, no solo en la actualidad, sino en la historia. Pero lo más llamativo es que esta empresa genere la mayor parte del volumen de sus ingresos con un modelo por el cual ofrece sus productos y servicios gratis. Pero ¿Cómo funciona el modelo de Google que le permite ser una empresa tan exitosa utilizando el modelo de rentabilidad precio cero?

Google no es una empresa de medios entendida en su definición más tradicional pero obtiene millones de dólares utilizando el modelo de negocios de una empresa de medios. A

⁸ La siguiente información fue cedida en una entrevista telefónica con un agente comercial de Google Argentina, quien por estrictas reglas de confidencialidad por parte de la empresa solicitó mantener el anonimato. A demás, algunos otros datos han sido suministrados por otras fuentes de internet, las cuales han sido recomendadas por el entrevistado.

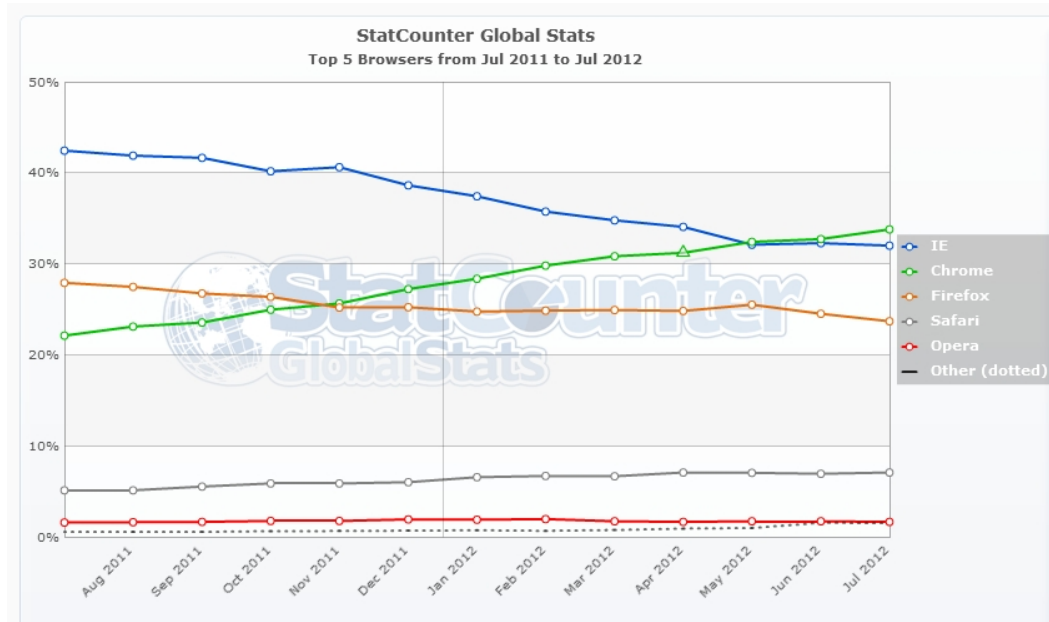
diferencia de la publicidad en los medios tradicionales o mismo, de la publicidad online, en donde predomina la escasez, es decir, en donde el espacio es limitado, Google ha encontrado la forma de operar, no es ese mundo de escasez, sino en un ámbito de abundancia, redefiniendo la publicidad, conectando productos y servicios con deseos. En este modelo utilizado por Google, quienes publiciten a través de esa empresa, solamente van a pagar cuando los consumidores clickean en la publicidad, es por esto que decimos que Google no vende espacio (medido tradicionalmente en “costo por miles” haciendo referencia a la cantidad de personas que estarán en contacto de alguna manera con ese espacio vendido) sino que vende intenciones de usuarios (medido en “costo por click”) (Anderson, 2009: 143).

Entonces la siguiente pregunta que nos hacemos es por qué las empresas pagan a Google por este tipo de publicidad. Esta empresa ha conseguido un sistema de retroalimentación en donde por un lado desarrolla constantemente productos o servicios que ofrece de forma gratuita al consumidor, éste, a medida que va utilizando estos productos, va dejando “huella” de sus hábitos, costumbres y preferencias, que con el desarrollo permanente de su motor de búsqueda, logra conectar los productos de las empresas con los consumidores que les pudiese interesar tal producto. Es decir entonces que para Google, casi todo lo que sucede online es un complemento para su negocio principal, ya que todo lo que hagamos online va a contribuir a ubicarnos dentro de un segmento determinado o dentro de cierto tipo de consumidores, entonces finalmente a Google le interesa dar sus productos y servicios gratis para permitir a los usuarios estar más tiempo online.

Por último, ¿Cuál es el límite de este modelo? En principio no parecería existir un límite muy cercano y por el contrario, pareciera que hay mucho más para seguir indagando sobre este modelo. Google, teniendo en cuenta que su negocio principal es la publicidad y sabiendo que dispone de una infinidad de consumidores potenciales y de una infinidad de organizaciones compradoras de sus servicios potenciales, tiene cientos de empleados trabajando para continuar desarrollando nuevos productos o servicios para seguir ofreciéndolos gratuitamente, cientos de empleados que mejoran día a día el motor de búsqueda y el sistema de algoritmos, base de ese motor, y otros cientos de empleados

comerciales ocupados en extender su red de clientes, que dada la forma de facturar (costo por click) no se limita solo a grandes empresas sino que dispone de una cartera de clientes que la conforman en un 50% la pequeñas y medianas empresas. Entonces, en este contexto, Google viene a intentar solucionar uno de los grandes cuestionamientos acerca de la publicidad en donde, a través de los medios tradicionales, siempre fue muy dificultosa la tarea de medir los resultados o hacer análisis financieros del tipo “ROI” ya que para las empresas es casi imposible o al menos resulta muy impreciso detectar la efectividad de cierta publicidad gráfica en una revista o alguna publicidad en la televisión por ejemplo. Es así entonces que Google trata de poner a disposición del usuario tantos servicios gratis e ir agregando nuevos (como la adquisición de YouTube por ejemplo) que, con el continuo desarrollo del motor de búsqueda, permitan ir creando una relación cada vez más fuerte (ver gráfico 8) con el usuario para lograr comprender sus hábitos y preferencia e incluso ser capaces en algún punto de definir sus preferencias y conductas o detectar hábitos potenciales, es decir ofrecerle productos que no le interesan hoy pero que le puedan interesar mañana. De esta manera, como decíamos, Google logra identificar, no solo grandes segmentos, sino también “hipersegmentos” más concretos y eficaces a la hora de vendérselos a las empresas e incluso Google, en el intento de una mejor definición de esos “hipersegmentos”, trata de construir una relación “uno a uno” con su consumidor. Entonces, en un mundo cada vez más digitalizado, Google está tratando de convertir a la publicidad digital ofrecida por ellos, con la publicidad por motor de búsqueda o por la red de display, en la forma de comunicar más eficiente minimizando ese riesgo previamente mencionado de la publicidad tradicional, y de esta forma apuesta a un mercado potencial gigante. De hecho Eric Schmidt, ex CEO de Google, ha estimado que ese mercado potencial para la publicidad online es de 800 billones de dólares que es el doble del mercado de la publicidad tanto online como offline (Anderson, 2009: 143). La razón de esto se encuentra en que como ya dijimos, si las empresas empiezan a ser capaces de medir el retorno sobre la inversión realizada en publicidad eficiente como es la que ofrece Google, no habrá lugar a dudas a la hora de contratar los servicios de esa compañía.

Gráfico 8: Evolución de los Navegadores más utilizados durante el período Julio 2011 – Julio 2012

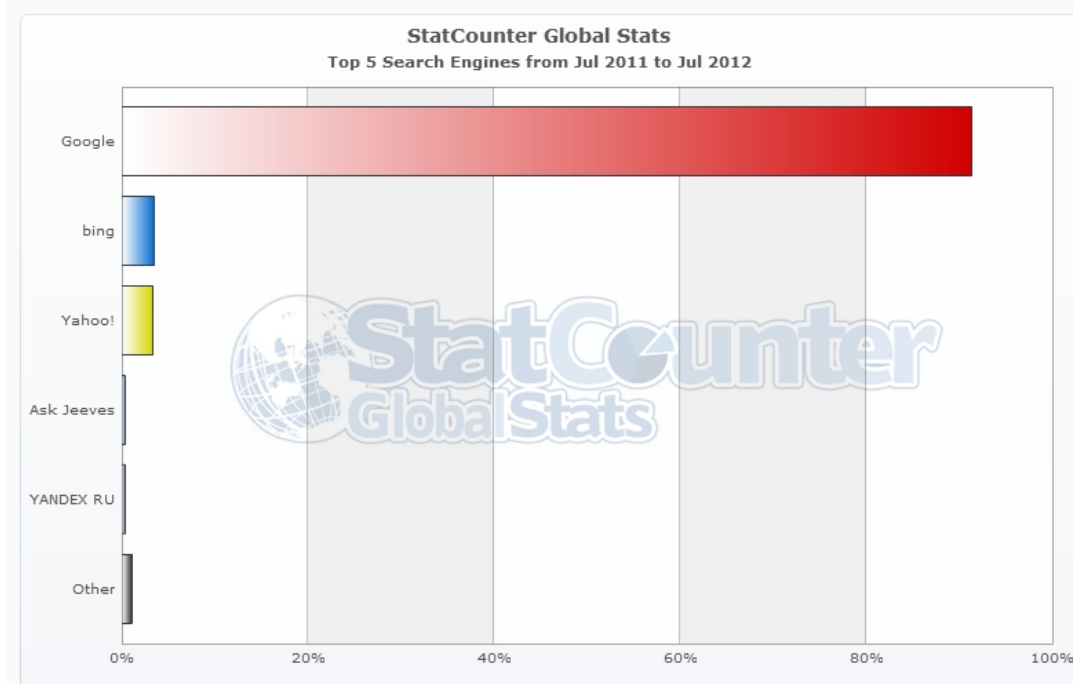


Fuente: <http://gs.statcounter.com/08/2012>

Por otro lado Google ha estado experimentando con nuevos negocios, que siendo unidades de negocios paralelos a su negocio principal de la publicidad, no dejan de estar asociados y ser potencialmente útiles y complementarios a este último. En los últimos años, desde su laboratorio Google X, esta empresa viene invirtiendo millones de dólares en investigación y desarrollo de productos, con intención de venderlos (modelos de rentabilidad diferentes al precio cero), los cuales algunos ya han salido a la venta, como las tablets Nexus 7, o productos que aún no han salido como los Google Glasses, anteojos de realidad aumentada, que recién saldrán al mercado entre el 2013 y el 2014, o proyectos más ambiciosos como los autos que “se manejan solos”. Si bien el negocio principal de Google es la publicidad, cuyos ingresos constituyen el 97% de los ingresos de la empresa, y es la empresa líder absoluta del rubro con un promedio del 91% de participación en el mercado en el último año (ver gráfico 9), Google ha estado invirtiendo en estos nuevos negocios que son potenciales negocios en sí mismos pero también, no dejan de ser complementarios a su negocio principal. Esto lo podemos afirmar ya que por ejemplo la empresa ha lanzado la Nexus 7 que utiliza Android, lo que significa mayor interacción con el usuario, o en el caso

de los anteojos de realidad aumentada, el usuario de dicho producto va dejando constancia de todas sus conductas y hábitos, como por ejemplo que música le gusta, por donde se maneja, que lugares frecuenta, etc. De todas formas estos proyectos se encuentran en una etapa muy temprana y si bien, como dijimos, son unidades de negocio paralelas, podrían también contribuir generando lazos más estrechos con los usuarios y otorgando mayor información para el motor de búsqueda.

Gráfico 9: Evolución de los Motores de Búsqueda más utilizados durante el período Julio 2011 – Julio 2012



Fuente: <http://gs.statcounter.com/> 08/2012

3.3 Caso 2: Música: El modelo de rentabilidad precio cero en una industria en transición desde la economía de “átomos” hacia la economía de “bits”.

Probablemente la industria de la música haya sido la más afectada al surgir y desarrollarse la economía digital. Es este caso otro ejemplo en el cual se intentaba operar bajo antiguas recetas en un contexto que era totalmente nuevo e incompatible con los antiguos modelos de rentabilidad. Esta industria es un caso, que a diferencia de la industria de Internet, tenía como principal producto algo tangible como el CD (y previamente todos los antecesores de este formato). Es decir que esta industria, guiada en un principio específicamente por la industria discográfica, nace obviamente dentro del contexto de la economía de “átomos” pero que, con el surgimiento de la economía digital, fue transitando por un continuo proceso de redefinición para cada vez más, encontrar en el marco de la economía de “bits”, modelos que le fueron permitiendo encontrar zonas de rentabilidad más allá de producto concreto del CD.

Decíamos que la industria de la música fue una de las más afectadas por el desarrollo de la economía digital, pero es verdad que hay muchos que dicen que ciertamente fue de las más afectadas en un sentido negativo, es decir que fue de las más perjudicadas. Esta postura tiene que ver con todas las implicancias desfavorables para la industria discográfica que generó la piratería y el libre acceso a las canciones de los artistas, pero también es real que el ingreso de la música como industria a la economía digital, más allá de cuestiones éticas discutibles para algunos o simples conductas naturales e inevitables en la nueva economía para otros, generó un cambio radical en el juego, en donde con un cambio tan grande de las reglas del mismo, los jugadores debían cambiar sus estrategias y no podían permanecer inactivos ante esta situación. Como ya citamos a Anderson (2009) anteriormente, este es un ejemplo de una industria que se transformó de billonaria a millonaria, en donde la diferencia de valor no se destruyó, sino que por el contrario, generó más ganadores que perdedores.

Muchas de las discográficas no supieron adaptarse al nuevo juego y continuaron ocupándose en insistir en leyes anti piratería o demandas infructuosas, al mismo tiempo que su negocio decaía. Otros en cambio, asumiendo que el negocio de las discográficas estaba decreciendo, entendieron que las zonas de rentabilidad que antes existían hoy ya no estaban más y se dedicaron a tratar de encontrarlas y concentrarse en estas nuevas zonas. Es así que algunos decidieron incursionar en el modelo “360°” en donde ya no solo se ocuparían de la comercialización del CD sino que atravesarían por todos los niveles del artista de esta manera abarcando cuestiones como giras, licencias o merchandisig por ejemplo (Anderson, 2009: 156). Un ejemplo en donde se adoptó el modelo mencionado fue en China en donde la discográfica Modern Sky asumió que difícilmente se pudiesen obtener ganancias de los CD y a demás que poner un precio al acceso a la música restringiría el acceso a un mercado potencial gigante. Es así que fueron encontrando otras fuentes de ganancia en torno al artista tales como la producción de los videoclips y en muchos casos de las webs, festivales de música en donde no solo venden las entradas sino que venden publicidad y el enorme negocio de los ringtones para celulares (Anderson, 2009: 200-201).

Existen otras casos en donde la discográfica o mismo el propio artista, siguen apostando al formato del CD. En muchos casos vemos, como por ejemplo sucede con la artista argentina Soledad Pastorutti⁹, que ante el reconocimiento de que ya no es negocio vender discos, el artista deja de prestarle atención a la venta del mismo, pero hay otros casos en donde sabiendo que ya no es negocio la venta de disco tal como lo era hace algunos años, las discográficas y los artistas han buscado alternativas en torno al CD. Tal vez el caso más paradigmático haya sido el de la banda Radiohead, quienes con su séptimo disco “In Rainbows” propusieron un cambio de estrategia y lograron adaptarse al nuevo juego. Ellos lanzaron el disco de forma digital ofreciendo la descarga en donde el consumidor ponía el precio que le parecía conveniente o simplemente que quería (incluyendo el precio cero). Los resultados fueron un éxito superando las tres millones de copias distribuidas (en todas sus formas, desde las descargas hasta el CD físico y otros formatos como el vinilo y una versión premium). De esta forma Radiohead vendió en la gira del disco, más de un millón doscientos mil entradas y recolectó más dinero proveniente de las descargas digitales que

⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1489523-la-sole-se-renueva-ya-no-es-negocio-vender-discos>

de todos los discos anteriores (Anderson, 2009: 154). Esta banda y muchas otras entendieron que gracias al concepto de “gratis” han podido acceder a un público masivo, quienes en algún momento pagarían por algún otro producto de la banda como lo son los recitales, los mismos CD’s físicos o algún producto de merchandising.

Otro caso muy interesante es el de Derek Webb (Anderson, 2009: 156-157), quien con la discográfica que lo patrocinaba, ofrecieron el disco del artista de forma gratuita a cambio de difusión del disco y de cierta información que luego utilizarían para sus recitales. La estrategia funcionaba de la siguiente manera: el disco se podía descargar de forma gratuita para los consumidores pero estos debían ingresar algunos datos como su nombre, dirección de e-mail y código postal, a demás de recomendar el disco a cinco contactos que pudiesen interesarles el material descargado. El resultado fue que el disco se descargó unas 80.000 veces y con ese número de e-mails ingresados, con sus respectivos códigos postales, el artista pudo identificar los lugares en donde estaban sus fans y de esta forma organizar conciertos con mayor garantía de éxito, sabiendo que en esos lugares existían muchos interesados en la banda.

En otro ejemplo de una banda que no abandona el formato de CD, la agrupación argentina El Otro Yo, ha decidido ofrecer su disco “5ta dimensión” de forma gratuita en calidad mp3 y venderlo únicamente con la compra de las entradas para sus conciertos. De esta manera, ofreciéndolo gratis, pero a una calidad inferior a la del disco y asociando la venta del mismo con la venta de entradas para sus conciertos, esperan fomentar los dos canales de ingreso, tanto la venta del CD como la venta de entradas a sus recitales.¹⁰

Como decíamos anteriormente, lo gratuito convierte negocios muy grandes en negocios menos grandes y distribuye ese valor, aparentemente perdido, entre otros jugadores, muchos de ellos nuevos jugadores. En el caso de la industria de la música, años atrás ésta se limitaba casi exclusivamente al negocio de las discográficas, y es en esos casos en

¹⁰ Información según una entrevista a la agrupación en la emisión radial del día 10/8/2012 en Radio Vortex.

donde reconocemos esa disminución de valor, pero también observamos que, lejos de achicarse, el negocio de la música ha estado en pleno crecimiento en esta transición de la economía de “átomos” a la economía de “bits”. Como hemos visto que sucedía con el concepto de la “Long Tail”, es probable que el fenómeno ocurrido con la industria de la música replique la nueva distribución planteada por Anderson. Hoy en día, gracias al camino hacia la economía de “bits” recorrido por la industria de la música, existe una clara democratización en la producción y distribución en la industria, convirtiendo a jugadores como las discográficas, en jugadores que no son totalmente indispensables al momento de producir y comercializar el producto de los artistas, como si lo eran en la economía de “átomos”. Es gracias a la economía digital que miles de nuevos artistas pueden surgir y desarrollarse a diario, situación que era claramente más desfavorable años atrás en donde el artista dependía del “mecenazgo” o tutela de una gran discográfica, en general siendo éstas grandes compañías con enorme poder de negociación con el artista, quien terminaba siendo el menos favorecido en caso de que su producto sea exitoso. Podemos decir e identificar entonces que toda esa nueva “cola larga” es la beneficiada en este caso, es decir que se equipararon las fuerzas de los jugadores, democratizando el juego. Como dijimos, el negocio de las discográficas disminuyó pero lo que estos pocos jugadores perdieron, lo ganaron miles de otros jugadores, responsables del engrosamiento de la cola de la distribución.

Este escenario lo vemos reflejado en Brasil en donde el 90% de las bandas no tienen una discográfica que las represente y encuentran en la piratería, que es un hecho altamente difundido en ese país, una forma de comunicar y distribuir su música, creando de esta forma una industria potencial enorme, la cual finalmente es la responsable del negocio de veinte millones de dólares que generan los shows y discos al año (Anderson, 2009: 206).

Por otro lado, es en el contexto de la economía digital y el respectivo fenómeno de la “Long Tail” que vemos, como forma de democratización de la producción, nuevas vías que han transformado al jugador de las discográficas y su juego. Es así que surgió a fines de los noventa el concepto de “crowdfunding” o financiamiento masivo cuando la banda británica Marillion estableció el precedente consiguiendo extender los límites de su gira gracias a la

donación de sus fans. De la misma manera Amanda Palmer, artista estadounidense, consiguió mediante el aporte de los fans, desprenderse de la discográfica con la que trabajaba para lanzarse de forma independiente¹¹ o en Argentina cuando sucedió lo mismo con el artista Benjamín Villegas que recurrió al financiamiento colectivo a cambio de entradas para futuros conciertos, discos y material inédito¹².

Finalmente, para terminar con el caso de la industria de la música, podemos ver como éste ha recorrido el camino de ser una industria de la economía de “átomos” regida por sus reglas para pasar a ser una industria cada vez más establecida en la economía de “bits”, lo que implica un nuevo juego, con otras reglas distintas a las anteriores. Como parte de esta transición, las discográficas, empresas centrales en aquella industria de la economía de “átomos”, han tenido que redefinir sus estrategias para ser capaces de operar en la nueva economía, y tener que aceptar su nuevo rol en un juego en donde los otros jugadores, como los mismos artistas o los consumidores, disponen de un mayor poder a la hora de producir, comercializar, distribuir o elegir que consumir. En esta nueva redefinición del juego de la industria de la música podemos observar cómo, en el contexto de una economía digital, el modelo de rentabilidad precio cero toma fuerza y se torna en una herramienta casi fundamental a la hora de competir. Pero, a diferencia de muchos de los casos de productos plenamente digitales como los software, podemos ver en este caso que los modelos de rentabilidad que fueron utilizando los jugadores se han complejizado respecto de las variantes más simples que expusimos en un principio del modelo de rentabilidad precio cero. Esto se debe a que, en el primer caso, en la industria de Internet, aquellos productos han nacido en ese contexto, y no podrían haberlo hecho de no haber existido la Internet, en cambio en este caso, en donde planteamos el ejemplo de la industria de la música, estamos hablando de un producto que nace en la economía de “átomos” y que transita hacia la economía digital, de esta forma, ocasionando una compleja redefinición del juego en donde, tomando la matriz planteada por Serra (2000: 50) como referencia, quienes han hecho jugadas fuertes han sido capaces de saltar hacia el nuevo juego, mientras que los que han continuado bajo antiguas recetas han perdido libertad, y en este caso han sido dominados por el juego. Concretamente, como dice Anderson en su blog “todo en la

¹¹ <http://www.lanacion.com.ar/1479793-juntos-somos-mas-como-funciona-el-financiamiento-colectivo-en-internet>

¹² <http://www.lanacion.com.ar/1478670-internet-un-trampolin-para-los-nuevos-artistas>

industria ha subido, excepto esos “discos de plástico”¹³, entonces el problema con las discográficas no es que la industria de la música se encuentre en crisis, sino que son ellos quienes tienen una perspectiva muy acotada del negocio en el cual están involucrados.

3.4 Caso 3: ¿El modelo de rentabilidad precio cero en la economía de “átomos”?

Anteriormente decíamos y afirmábamos que el modelo de rentabilidad precio cero era un modelo de rentabilidad que como tal se había ido estructurando en la economía digital, entonces planteábamos que ese modelo pasaba a ser uno que le era natural a esa nueva economía, dada la adecuación del mismo a las exigencias o características de la economía de “bits”. Pero entonces ¿esto quiere decir que el modelo de rentabilidad precio cero se puede utilizar solamente dentro del marco de la economía digital tanto para industrias propias de esa economía o industrias que han evolucionado hacia esa economía? Según lo que planteábamos antes acerca de la naturalidad del modelo de rentabilidad precio cero en la economía digital, ¿eso quiere decir entonces que tal modelo es antinatural, y por consiguiente, no se puede aplicar en la economía de “átomos”?

Si bien es cierto que hay muchas condiciones que favorecen la utilización del modelo de rentabilidad precio cero en la economía digital, el planteo de ese modelo en la economía de “átomos” no deja de ser una alternativa a otros modelos de rentabilidad. Claramente existen condiciones que resultan claves a la hora de implementar el modelo de rentabilidad planteado en la economía digital tales como el escenario resultante acerca de la proposición citada anteriormente, enunciada por Bertrand, en donde el precio se iguala al costo marginal. Cuando este último factor tiende a cero, como lo hace en la economía de “bits”, entonces su precio tiende al mismo valor, situación (la del costo tendiendo a cero) que no sucede en la mayoría de los casos en la economía de “átomos”. Entonces, teniendo en cuenta esta situación, y como ya advertimos antes, cualquier producto o servicio que sea

¹³ http://www.longtail.com/the_long_tail/2007/10/everything-in-t.html

gratis en esa economía deberá ser inevitablemente pagado por otro producto o servicio, a diferencia de lo que vimos que sucede en la economía digital.

Esto entonces no significa que, por ser el modelo de rentabilidad en cuestión, un modelo que haya surgido de la economía digital, éste no sea aplicable en la otra economía, sino que su implementación no siempre se da de la misma forma que en la economía de “bits”. A continuación veremos algunos casos concretos en donde el modelo de rentabilidad precio cero se está intentando aplicar o efectivamente se ha aplicado en el contexto de la economía de “átomos”.

Anderson (2009: 19) cita el ejemplo de la aerolínea Ryanair, que si bien no utilizó el modelo de rentabilidad precio cero, se encuentra en camino a hacerlo. La empresa ofrece vuelos muy baratos, por debajo del costo en muchos casos, y de hecho ha experimentado “vendiendo” algunos vuelos gratis¹⁴, pero en todo caso, esperan, para un próximo paso, no solo ser una línea aérea de bajo costo sino también irrumpir en el mercado con vuelos gratuitos, ya no solamente vuelos ocasionales sino realmente gratuitos. Hace unos pocos años la aerolínea vendía el vuelo desde Londres a Barcelona, una ruta demandada por un millón trescientos mil pasajeros, a solamente diez euros. ¿Como hacía Ryanair para vender a ese precio el vuelo si transportar a cada pasajero le costaba casi cuatro veces más? La aerolínea, en este caso, hacía uso del modelo de rentabilidad de subsidios cruzados directos e indirectos ya que ofrecía el servicio del vuelo a ese precio tan bajo pero ingresaba dinero por otras vías, tanto por parte del pasajero como de terceros. A demás del precio del pasaje, la aerolínea cobraba por la segunda valija que el pasajero llevaba, por los consumos dentro del avión como gaseosas o botellas de agua, cobraba el servicio de prioridad de embarque y una comisión por la utilización de las tarjetas de crédito. A demás se subsidiaba de vuelos más caros y también de publicidad en el vuelo. Hoy en día la aerolínea ofrece muchos vuelos por Europa a muy bajo precio (desde poco más de 7 euros desde Barcelona a Budapest por ejemplo¹⁵), los cuales continúan siendo financiados de la misma manera, e incluso la empresa obtiene otras vías de ingreso adicionales involucrándose, vendiendo

¹⁴ <http://www.flyingabroad.co.uk/News/June-2008/Ryanair-free-flights-and-free-seats.aspx>

¹⁵ <http://www.ryanair.com/es>

directa o indirectamente seguros, alojamientos, paquetes de vacaciones, alquiler de auto, estacionamiento en el aeropuerto entre otros servicios. Este caso de Ryanair es un caso que como dijimos, no utiliza el modelo de rentabilidad precio cero más puro, pero su modelo se desprende de una de sus formas o variantes más concretas que es el de los subsidios cruzados.

Otro ejemplo de utilización del modelo de rentabilidad precio cero se está dando en la industria del retail. Hoy en día, Sample Central, empresa que surgió de Sample Lab, es una compañía que vende franquicias de un nuevo modelo de negocios de tiendas de “tryvertising” que ya está presente en más de veinticinco países¹⁶. Este nuevo concepto de negocio consiste en una tienda en la que se ofrece de forma gratuita cierta cantidad de productos a clientes miembros (“trysumers”), que para convertirse en tales, solamente deben pagar por registrarse y una tarifa de forma anual (depende del país aunque en general es anual), siendo ambas erogaciones relativamente bajas. Existen también, en muchos casos, distintas categorías definidas por la tarifa anual en donde cada cual le permite al cliente, llevar una cantidad determinada de productos cada día (o por quincena en el caso de la tienda española). Claramente estos ingresos no financian los productos que cada consumidor se lleva, pero incluso no es la tienda quien compra esos productos, de hecho, al ser, por lo general, productos nuevos, los oferentes pagan un “alquiler” por el espacio en las góndolas. El único requisito que deben cumplir los miembros es completar una encuesta del producto que se llevan, haciendo una devolución del mismo, información, que recolectada por la tienda, es vendida como investigación de mercado, a las empresas que ofrecen sus productos. Es decir que estas tiendas emplean un modelo derivado del de tres patas en donde el consumidor retira de forma gratuita los productos mientras que la tienda obtiene sus ingresos, no solo de las tarifas de los usuarios, que es el menor de los ingresos, sino también de la venta de información de mercado y del alquiler del espacio en sus góndolas para los productos nuevos. El oferente, de esta forma, puede comprar y acceder a una información muy valiosa, de mayor calidad que los medios más tradicionales de acceder a la misma, como los focus groups o las encuestas por ejemplo, y a su vez hacer publicidad a partir del testeo (“tryvertising”). En su libro, Anderson (2009: 60) calcula que

¹⁶ <http://www.sample-central.com/>

en el caso de Sample Lab (Tokio), una tienda con cuarenta y siete mil miembros y con un flujo diario de setecientos clientes, ésta generaba ingresos mensuales por USD 554.900, siendo la información de las encuestas de sus miembros la vía de mayor ingreso.

Por otro lado, otro caso muy interesante es el de Better Place, una empresa que surgió en los últimos años desarrollando autos eléctricos, libres del consumo de petróleo y consecuentemente, libres de emisiones de dióxido de carbono, uno de los gases más contaminantes de la atmósfera. A demás de lo novedoso del producto, lo novedoso también se encuentra en el negocio, ya que unos de los modelos de rentabilidad que utiliza es el de precio cero.

Better Place apunta a dos tipos de consumidores, por un lado a los que compran el auto (a un precio similar a los autos convencionales) y obtienen la batería gratis, y por otro lado a los que obtienen ambos, el auto y la batería, de forma gratuita. La diferencia entre estos dos tipos de consumidores radica en la distancia que éstos piensan recorrer, es decir que el auto será más barato cuanto más acuerde el comprador que lo va a manejar, e incluso puede llegar a ser gratis si son autos que se manejan mucho como los taxis por ejemplo. Como argumenta Shai Agassi, CEO y fundador de Better Place, ellos funcionan como una compañía de telefonía móvil, en vez de vender minutos, venden millas¹⁷. Como explica el mismo Agassi, esto es posible dada la proyección de precios del petróleo, y la proyección de precio del nuevo commodity equivalente en este nuevo negocio, la “milla electrónica”, que a causa de la estimación del mejoramiento del ciclo de vida de las baterías, y el mejoramiento en la densidad energética almacenada en la misma, se calcula que para el 2015, su valor baje a la mitad del precio del 2010, y a un cuarto en 2020. Por otro lado el fundador de Better Place dice que como cada vez se extrae petróleo de pozos más lejanos o más profundos, dicha inversión se torna cada vez más cara. Al mismo tiempo, se continúa la tendencia alcista en la producción de autos, por lo tanto, con una inversión cada vez más cara en la exploración y extracción de petróleo, sumada a una demanda de tal materia prima cada vez mayor debido a la creciente producción de autos en el mundo, a demás de la diferencia de capacidad entre un tipo de energía y la otra, se prevee entonces que la

¹⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=mXfqGL3C2uI>

tendencia a la suba en los precios del petróleo no se interrumpa sino todo lo contrario¹⁸. Todo este contexto permite entonces establecer un modelo como el de las empresas de telefonía móvil, en donde, como hace Better Place, ofrece la suscripción de un contrato de tres años en donde, el cliente se compromete a recorrer una cantidad determinada de kilómetros, y en donde por cada kilómetro, se le cobrará medio dólar (Anderson, 2009: 81). Entonces de la misma forma en que una empresa de telefonía móvil me regala el celular siempre y cuando me suscriba a determinado plan mensual, Better Place me regala el auto en caso de que me comprometa a recorrer una determinada distancia. Para los consumidores que pagan por el auto, se les da la batería gratuitamente y se le cobra un precio inferior a los consumidores que suscriben a los planes, e incluso el precio es inferior al equivalente de los autos convencionales. Con la estimación de la tendencia en alza de los precios del petróleo, y la tendencia a la baja de los precios de la milla electrónica, la diferencia entre los precios se agranda, y aún permaneciendo en un precio por debajo de los combustibles derivados del petróleo, Better Place ganaría cada vez más dinero.

Este es un caso que a demás de los enormes beneficios que trae consigo, como la eliminación de gases contaminantes en el transporte, el costo menor de mantenimiento (no harían falta muchas de las partes del motor convencional), el menor costo por kilómetro, la independencia de fuentes limitadas de energía¹⁹ y en muchos casos la independencia de fuentes extranjeras de energía, también es competitivo con el auto tradicional ya que, si bien la capacidad de la batería aún es menor (Better Place lo soluciona ofreciendo sistemas de carga mientras el auto está estacionado) y requiere de más cargas, su vida útil es similar a la de los autos convencionales pudiendo durar hasta ocho años y 2000 cargas. Entonces vemos que parece ser un gran negocio, no solo por el producto innovador sino por el enorme mercado potencial al cual apunta, pero en un negocio tan maduro y establecido como es la industria automotriz entendemos que el modelo de rentabilidad planteado por Better Place se transforma en una herramienta vital a la hora de ingresar en el mercado.

¹⁸ http://www.ted.com/talks/shai_agassi_on_electric_cars.html

¹⁹ La energía eléctrica es provista por fuentes de energía sustentables como energía solar o eólica, mientras que las baterías son de litio en donde, a demás de ser un recurso abundante, se puede reciclar en un 95%. (<http://www.betterplace.com/the-solution-batteries>)

Según los casos citados podemos ver que la aplicación del modelo de rentabilidad precio cero en la economía de “átomos” difiere sustancialmente de los ejemplos vistos en las empresas ligadas a la economía digital. Esto se debe claramente por el contexto, es decir que justamente la ausencia de la relación de los productos con la economía digital o mejor dicho, la incapacidad de digitalizar de alguna forma los productos, obliga a que la aplicación del modelo de rentabilidad en cuestión no funcione de la misma manera en que lo venía haciendo en los casos cuyos productos estén relacionados a la economía de “bits”. El empleo del modelo de rentabilidad precio cero constituye, en la economía de “átomos”, una jugada sin dudas arriesgada pero sin duda innovadora. Su aplicación responde generalmente a innovaciones, pueden ser productos como el auto eléctrico en la actual industria automotriz, otros productos en donde el consumidor beneficiado no es el consumidor final, sino solo un intermediario que permite por ejemplo vender “tryvertising” a las empresas en el caso de Sample Central, o también nuevas miradas de los modelos de negocio como Ryanair.



Universidad de
San Andrés

4 Conclusiones

Tomando como guía los cuestionamientos iniciales, planteados en la sección de las preguntas de investigación, que nos permitieron desarrollar el presente trabajo, analizaremos en este último capítulo en qué medida los mismos han sido respondidos, para finalmente intentar redefinir con mayor precisión en qué lugar se ubica, y bajo que circunstancias, el modelo de rentabilidad precio cero en el management actual.

Como hicimos en la segunda parte del segundo capítulo, nos parece importante diferenciar entre las tres economías existentes: en un extremo la economía de “bits”, en el extremo opuesto se encuentra la economía de “átomos” y en el medio otra economía que la podemos llamar “de transición” o simplemente reconocer que el producto propio de una industria determinada se digitalizó o que parte del producto se ha extendido hacia la economía digital. Estas economías no permanecen quietas sino que las tres son parte de una misma línea en donde el polo de mayor atracción se encuentra del lado de la economía digital. Esta categorización es importante para el análisis del modelo de rentabilidad precio cero ya que su aplicación se ve afectada en gran parte por el contexto de la economía en la cual se desenvuelve.

En primer lugar nos preguntábamos si dicho modelo, el cual lo definíamos como paradójico por su naturaleza de modelo de rentabilidad siendo los productos o servicios gratuitos su principal herramienta, podía ser aplicado de forma sustentable. Como decíamos recién, la aplicación del modelo de rentabilidad precio cero depende del contexto. Una de las implicancias de esta afirmación es que, dependiendo en qué tipo de economía se aplique, requerirá o no de otros modelos de rentabilidad, estructurando así modelos de rentabilidad híbridos que se apoyen mutuamente permitiendo que tales modelos se vuelvan sustentables. Por lo general estos modelos híbridos se encuentran más en las industrias ligadas a la economía de “átomos” a diferencia de lo que sucede en la economía de “bits” en donde, gracias a la tendencia del precio a igualarse a un costo marginal que cae a valores cercanos a cero, se pueden utilizar modelos de rentabilidad

precio cero puros siendo éstos totalmente sustentables, sin necesidad de sostenerse en otros modelos de rentabilidad adicionales.

Por otro lado, cuando nos preguntamos si este modelo de rentabilidad estudiado se puede aplicar en todas las industrias, nos referimos a si es posible aplicarlo en las tres categorías antes definidas. Creemos que lo importante a tener en cuenta es que no debemos circunscribir la utilización del modelo de rentabilidad precio cero únicamente a organizaciones que operen dentro de la economía digital, sino considerarlo como otra alternativa igualmente válida al resto de los modelos de rentabilidad conocidos. Lo que podemos afirmar es que el modelo de rentabilidad precio cero, siendo natural a la economía digital, encuentra un ámbito más propicio en industrias ligadas a esa economía; y que su aplicación en la economía de “átomos” está ligada a alguna innovación en la articulación del modelo de negocio y que su aplicación supone la inserción del modelo en una estructura híbrida de rentabilidad. Esto lo hemos visto de forma clara en los casos citados en donde una empresa decidía adoptar el modelo de negocio de las empresas de telefonía móvil para la industria automotriz (Better Place), o donde una compañía abandonaba el negocio de la aerolínea para ser un negocio de viajes (Ryanair), o donde un negocio de retail creaba un modelo de negocio en el cual quien parece ser el consumidor final y para quien los artículos son gratis, no son más que eslabones intermedios necesarios para el producto final, el cual es vendido a las empresas (Sample Central).

Siguiendo la misma línea de argumentación podemos decir que la incidencia del modelo de rentabilidad precio cero en las empresas que lo aplican y en la competencia está íntimamente ligada al estadio en que se encuentren en cuanto a su tipo de economía. Depende de cada nivel, cada empresa busca distintos objetivos en la aplicación del modelo. En el caso de la economía de “átomos” la utilización del modelo de rentabilidad precio cero puede tener que ver con estrategias que busquen una ventaja competitiva (Ryanair), estrategias de ingreso e impacto (Better Place), estrategias que estén ligadas a innovaciones de productos (Sample Central) o estrategias para motivar el consumo. Es decir que en este caso son estrategias deliberadas en el sentido de que son cambios elegidos y no obligados. Por otro lado en el siguiente nivel, en las industrias parcialmente digitalizadas, la

aplicación o utilización del modelo de rentabilidad precio cero puede responder a cambios tanto deliberados como obligados o necesarios, en donde por ejemplo vemos como dentro de la industria de la música la aplicación del modelo de rentabilidad en cuestión es una necesidad, mientras que en el caso concreto del negocio de Anderson, es una decisión deliberada la de ofrecer su libro gratis en busca de fomentar su producto pago que es el de las conferencias. Es decir que en estos casos la economía digital fue tomada tanto como amenaza como oportunidad. Por último, en la economía de “bits” el modelo de rentabilidad precio cero responde a estrategias de diferenciación para crear mayor valor al producto pago, para darse a conocer a un público más masivo, para generar más tráfico o para fomentar otro producto pago. En la economía digital, en donde a causa de su acercamiento a una competencia más perfecta, existen demandas más bien elásticas, el precio se torna en una variable central y definitoria en la mayoría de los casos, por esto es muy importante para las empresas este modelo de rentabilidad.

Todo lo recién planteado lo podemos ver de una mejor manera con la matriz de la fuerza de las jugadas (Cuadro 3). Es decir que estratégicamente, en términos del cuadro citado, la aplicación del modelo de rentabilidad precio cero en la economía de “bits” se ubicaría dentro del tercer cuadrante. Podemos decir que en un principio, en la primer etapa de la economía digital cuando aún regían patrones de la economía de “átomos”, dicha aplicación se daba en el primer cuadrante marcando puntos de inflexión, pero luego la misma jugada fue fluyendo hacia el tercer cuadrante, en donde por lo general la empresa que hace uso del modelo de rentabilidad precio cero no hace otra cosa que mantener el juego. Los ejemplos citados en el punto 2.2.1 representan muy bien esta evolución de la que estamos hablando. Por otro lado, en la economía “en transición”, en donde una empresa no se limita totalmente a una u otra economía, y en un contexto de digitalización de la misma, hay un alto nivel en el cambio de los patrones aunque vemos que en algunos casos esos altos niveles son reales por un lado y potenciales por el otro. Con esto queremos decir que existen casos en donde el cambio de patrones existe, como cuando un producto que era de la economía tangible pasa a la economía digital, éstos juegan dentro de la segunda columna de la matriz, en donde los jugadores se ven obligados a tomar decisiones fuertes para no ser dominados perdiendo libertad. Por otro lado están los casos en donde el cambio de patrones es bajo, pero potencialmente alto al encontrar ponerlos en contacto con la

economía de “bits”, éste es el caso de productos o servicios de la economía de “átomos” como las conferencias de Anderson o las conferencias organizadas por TED, en donde a través de jugadas fuertes como lo son ofrecer gratuitamente un libro digital (y también real), u ofrecer también gratuitamente el acceso online a las conferencias han cambiado las reglas de juego en un escenario con patrones estables migrando hacia un escenario con patrones distintos marcando un punto de inflexión ocasionando saltos en el juego jugado. Por otro lado si esos productos o servicios de la economía de “átomos” no hacían esa extensión del negocio a la economía digital hubiesen permanecido en el tercer cuadrante manteniendo el estado de juego. Justamente este es el mismo camino recorrido por los casos de utilización del modelo de rentabilidad precio cero en la economía de “átomos” que se mantienen en este tipo de economía, sin hacer la transición hacia la economía de “bits” recién descrita. Como decíamos antes, en este tipo de economía, el modelo de rentabilidad en cuestión aparece en contextos de redefinición de los modelos de negocio imperantes marcando claros cambios en las reglas de juego, y dependiendo de su éxito, o generan saltos cualitativos en el juego marcando puntos de inflexión, o bien vuelven a un escenario estable como lo marca el tercer cuadrante.

Finalmente, habiendo hablado de la sustentabilidad del modelo de rentabilidad precio cero y hecho referencia de las implicancias estratégicas que conlleva su utilización, podemos agregar entonces que habiendo distintas variantes de éste modelo, no existe una que se constituye como ideal, sino que existen muchas variantes posibles de ser empleadas en los distintos escenarios planteados, desde versiones “freemium” y versiones de subsidios cruzados directos hasta combinaciones de distintos modelos de rentabilidad conformando híbridos, y replicaciones de modelos de negocio de otras industrias que involucren algunas aristas del modelo de rentabilidad estudiado entre otras más.

5 Bibliografía

- Anderson, Chris. *Free, the future of a radical Price*. Hyperion. New York. 2009
- Barsh, Joanna. *Innovative Management: a conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*. <http://www.mckinseyquarterly.com>. 2008 (Acceso en Agosto de 2011).
- Bertagnini, Armando. *Management, como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Prentice Hall – Pearson Education. Buenos Aires. 2009.
- Brunner, José Joaquín. *Globalización cultural y posmodernidad*. Fondo de cultura económica. Santiago de Chile. 2002
- Kotler, Philip. *Rápido y Flexible*. Revista Gestión, volumen 4. 1999.
- Porter, Michael. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York. 1985.
- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. REI. Buenos Aires. 1991.
- Slywotzky, Adrian J. & Morrison, David J. *The Profit Zone*. Random House. New York. 1997.
- Gómez López, Roberto. *Evolución científica y metodológica de la Economía*. <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-evol/index.htm>. 2004. (Acceso en Mayo de 2012).
- Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D., Pérez Enrri, Daniel. *Economía*. McGraw-Hill. Buenos Aires. 2003.

Sitios de Internet

- Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: <http://www.eumed.net> – Junio 2012
- Library of Economics and Liberty: <http://www.econlib.org> – Junio 2012

- Centro de Ayuda Google Adword: <http://support.google.com> – Julio 2012
- Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar> – Agosto 2012
- Blog de Chris Anderson: <http://www.thelongtail.com> – Agosto 2012
- Revista Wired: <http://www.wired.com> – Agosto 2012
- Web de Información de Vuelos Aéreos Británicos:
<http://www.flyingabroad.co.uk/> – Agosto 2012
- Aerolínea Ryanair: <http://www.ryanair.com/es> – Agosto 2012
- Tienda Gratis: <http://www.sample-central.com> – Agosto 2012
- Youtube (Entrevista a Shai Agassi): <http://www.youtube.com> – Agosto 2012
- TED: Ideas Worth Spreading (Conferencia de Shai Agassi):
<http://www.ted.com> – Agosto 2012
- Better Place (Autos Eléctricos): <http://www.betterplace.com> – Agosto 2012

