

Prefacio

«Róballo. Llévatelo. Roba, roba y roba un poco más, pásalo a tus amigos y sigue robando, porque de una u otra manera estos cabronazos se darán cuenta de que están desplumando a la gente y de que eso no está bien.»¹

¿Palabras de un anarquista? ¿Un miembro del Partido Pirata? No, son palabras de Trent Reznor, el líder de Nine Inch Nails, un grupo de rock industrial que publicó su primer álbum, *Pretty Hate Machine*, en 1989. En el año 2007, durante una gira por Sídney, Reznor dirigió estas palabras a sus fans, invitándoles a robarle su música, y definiendo a su sello discográfico como un puñado de «jodidos gilipollas avariciosos».

¿Cómo se llegó a esta situación, y cómo esperaba Reznor ganar dinero si sus fans se ponían a descargar gratis su música?

Reznor creció en la Pennsylvania rural, un lugar donde «no había nada más que campos de maíz».² La música fue su vía de escape, y empezó a tocar el piano cuando tenía cinco años. Cuando estaba en el instituto, tocaba el saxofón tenor y la tuba en un grupo de jazz y en varias bandas de desfile. Los progresos musicales de Reznor no se limitan al piano y a los instrumentos de metal: entre los instrumentos que toca se cuentan la guitarra, el piano, el sintetizador, el Mellotron, los teclados, el bajo, el saxofón, el violonchelo, el contrabajo, la

batería, la tuba, la tuba circular, el armonio, la marimba, la flauta de Pan, el arpa y el vibráfono.³

A pesar de su capacidad para la música, Reznor optó por estudiar ingeniería informática en el Allegheny College, pero abandonó los estudios un año después para trasladarse a Cleveland, con la intención de dedicarse por completo a la música.⁴ Su punto de inflexión llegó cuando consiguió un empleo en el Right Track Studio de Cleveland como ayudante de ingeniero y encargado de mantenimiento. El propietario del estudio, Bart Koster, se quedó impresionado por la ética laboral y la intensidad de Reznor: «¡Se vuelca tanto en todo lo que hace...! Cuando ese tío enceraba el suelo, lo dejaba como nuevo».⁵ Reznor le preguntó si podría usar el estudio para grabar unos temas de rock para una demo. «¿Cómo me iba a interponer en el camino de alguien así?», dijo Koster, entrevistado en 1995. «No me costaba nada, sólo un poco de desgaste en los cabezales de las grabadoras.»

Reznor había conseguido un estudio de grabación. El problema es que no encontraba a músicos que pudieran trabajar entre las tres y las ocho de la tarde, y encima sin cobrar. De manera que hizo lo que hubiera hecho cualquier perfeccionista que se precie: decidió tocar él solo todos los instrumentos.⁶ Después de todo, razonaba, a Prince le había salido bien.

Y a Reznor también. Pronto firmó con TVT Records y publicó el primer álbum de los Nine Inch Nails, *Pretty Hate Machine*.⁷ Vendió millones de copias, y TVT lo presionó para crear otro éxito de ventas. Siguiendo un patrón que se repetiría a lo largo de su carrera, y que al final le indujo a apartarse del sistema tradicional del sello discográfico, a Reznor le molestó esta interferencia en la dirección creativa de Nine Inch Nails, lo cual lo abocó a una enconada batalla ante los tribunales.

Al final Reznor dejó de trabajar con TVT y firmó con el

sello Interscope, con el que publicó en 1992 el EP *Broken*. Durante los diez años siguientes, la carrera musical de Reznor siguió una vía que es casi un cliché: un tremendo éxito con *The Downward Spiral*, un largo periodo de bloqueo creativo respaldado por las drogas, y colaboraciones exitosas con, entre otros, el solista Marilyn Manson, el director cinematográfico Oliver Stone en *Asesinos natos* y el desarrollador de juegos id Software, para *Quake*.

La relación de Reznor con los sellos discográficos había sido problemática en sus primeros tiempos, y al final se enfrentaron debido a los precios que la empresa madre de Interscope, Universal Music, cobraba por sus discos en Australia. En una entrevista que realizó con Music 2.0, Reznor dijo:

Year Zero se vende por 34,99 dólares australianos (21 euros). No me extraña que la gente robe la música. En la misma tienda, el disco de Avril Lavigne costaba 21,99 dólares (16 euros).* Por cierto, cuando le pregunté sobre este tema a un representante del sello, me contestó: «Es que sabemos que tú tienes una base de fans entregada, que pagará lo que sea por lo que pongamos a la venta; o sea, son fans auténticos. Si queremos que la gente compre música pop, tenemos que ofrecerles descuentos». O sea, que la recompensa por ser un «fan auténtico» es que te peguen un sablazo.⁸

Fue entonces cuando Reznor dejó boquiabiertos a sus fans invitándoles a descargar gratis su música. También fue cuan-

* A lo largo del libro, todas las cantidades monetarias (dólares y libras) se han convertido a euros usando el tipo de interés usado en la página web El economista (www.economista.es) para el día 10 de abril de 2014. (N. del T.)

do empezó a buscar una manera alternativa de ganar dinero gracias a la música grabada.

Reznor estaba muy familiarizado con la tecnología digital. No sólo había estudiado ingeniería informática antes de abandonar la carrera, sino que le apasionaban los videojuegos y le encantaba la tecnología. Cuando publicó su álbum de 2007, *Year Zero*, Nine Inch Nails había experimentado con una campaña de marketing viral muy basada en la tecnología. Los fans que iban a sus conciertos encontraban *pendrives* en los lavabos. No contenían archivos de audio, sino un archivo de sonido que era ruido pero que, al pasarlo por un analizador de espectro, producía una onda sonora con forma de número de teléfono.*

Los números de teléfono llevaban a contestadores automáticos que contenían teorías sobre conspiraciones. Los fans encontraron otras páginas web falsas por todo Internet. Al cabo de poco tiempo aparecieron foros de Internet y wikis para comentar los mensajes y las teorías, lo cual culminó con la publicación de *Year Zero* en abril.

El conocimiento tecnológico de Reznor, su rechazo al sistema de las discográficas y la aparición de Internet como canal viable de distribución culminaron, en 2008, en un resultado que quizá fuera inevitable. Reznor dejó de trabajar con Interscope Records y creó su propio sello. Su siguiente trabajo musical fue un ejemplo perfecto de cómo un artista puede controlar el poder de Internet para convertir en éxito comercial un álbum que ofrecía gratis.

Ghosts I-IV es un álbum de rock industrial que contiene 36 temas instrumentales. De hecho, viene a ser como cuatro

* Me admiran los fans que decidieron pasar el archivo por un analizador de espectro para ver qué encontraban.

álbumes de nueve pistas publicados al mismo tiempo. Reznor decidió de buen principio ofrecer su álbum a diversos precios.

Ghosts I lo publicó gratis, como descarga digital. A cambio de introducir su dirección de e-mail, cualquier usuario podía descargarlo gratis. Reznor fue un paso más lejos. Quería maximizar su público potencial y, para ello, optó por colgar *Ghosts I* en webs *filesharing*, como BitTorrent y The Pirate Bay.

La versión completa, *Ghosts I-IV*, se publicó como álbum digital a un precio de 5 dólares (3,5 euros). Por supuesto, muchos fans ya sabían cómo conseguirlo gratis en las páginas web de *filesharing*, donde el contenido aparecería en cuanto publicasen el disco, pero Reznor ofreció a sus fans una «caja de honestidad», donde podían enviar dinero si les apetecía. También se vendía un disco físico tradicional, a 10 dólares (7,2 euros), y una Edición de Lujo por 75 (54 euros), pero el golpe maestro de Reznor fue la Edición Ultra-Deluxe, que costaba 300 dólares (216 euros).

La Edición Ultra-Deluxe contenía los cuatro LP de *Ghosts I-IV*, en vinilos de 180 gramos, y tres libros con tapa de tela en relieve, todo contenido en un gran estuche de plástico. Cada copia de la Edición Ultra-Deluxe estaba numerada y firmada por Trent en persona. Sólo se hicieron 2.500 ejemplares. Estaban limitados a uno por cliente.

Reznor vendió todos los ejemplares de la Edición Ultra-Deluxe en menos de treinta horas, y obtuvo unos beneficios de 750.000 dólares (540.400 euros). Durante la primera semana, su récord de ventas llegó a los 1,6 millones de dólares (1.151.079 euros).⁹ Sin embargo, había regalado el contenido y había indicado a sus fans cómo encontrar webs de *filesharing* que, inevitablemente, contendrían su álbum a las pocas horas de que saliera al mercado.

LA CURVA

Reznor es un pionero que nos ha demostrado cómo la transición de lo analógico a lo digital ha destruido nuestras ideas preconcebidas sobre el mercado de masas, los precios y los peligros de la gratuidad.

Hoy día empresas de todos los ramos padecen la amenaza de lo digital y la tendencia hacia un precio de cero. La verdadera amenaza no es la piratería, sino la competición. Cuando hay personas como Reznor que descubren cómo regalar su producto o su creación y, aun así, ganan dinero más que suficiente para seguir en el negocio, resulta mucho más difícil mantener el sistema de precios y los estilos de negocio actuales.

El reto al que nos aboca el siglo XXI es el siguiente: compartir es fácil, pero encontrar público no lo es. Los consumidores esperan más y más cosas gratis, pero la creación de los productos que desean es cara. ¿Cómo podemos permitirnos fabricar los artículos que anhelan nuestro público y nuestros clientes?

La solución consiste en dar un giro radical a nuestro paradigma. No hay que centrarse en encontrar el público más amplio posible, sino en buscar a los superfans a quienes les encanta lo que usted hace. Usar la distribución barata de Internet para iniciar el proceso de conectar con los fans, y luego ofrecerles productos, servicios y creaciones artísticas por las que pagarán muchísimo dinero.

El siglo XXI se centrará en las relaciones, en los precios variables y en el final de la tiranía de lo material.

Bienvenido a la Curva.

1

La curva

La curva es una forma nueva de hacer negocios, de crear arte o de dirigir una organización sin ánimo de lucro. Se centra en construir relaciones con personas reales y en encontrar maneras de animarles o permitirles gastar dinero en productos, servicios y experiencias que valoren. Incluye a los músicos que intentan ganarse la vida en una era donde todo el mundo piratea cuando quiere, de organizaciones benéficas que intentan atraer los donativos de una población que domina la tecnología y de un fabricante de harina que intenta vender un producto de gran calidad a unos clientes que conocen el tema y elaboran su propio pan en casa. La curva conecta las disciplinas del marketing y las ventas con una batería tecnológica, para ofrecer una manera mejor de hacer negocios en un mundo conectado.

La curva se divide en tres fases: 1) encontrar un público; 2) usar todos los instrumentos que tenga a su disposición para descubrir qué es importante para ellos; y 3) dejar que gasten poco o mucho (y quiero decir *mucho*) dinero en las cosas que realmente valoren.

Encontrar un público o una base de clientes siempre ha sido una parte importante de cualquier negocio. Durante los dos siglos pasados la disciplina del marketing ha evolucionado para cumplir este propósito. Durante los últimos treinta

años ha aparecido un nuevo instrumento para cambiar las reglas. Internet ha posibilitado compartir información e ideas por todo el mundo, de una forma que hasta ahora era impensable. Por un lado, esto ha conducido a una oleada de piratería y de compartición de archivos que ha reducido los ingresos de la industria musical, pasando de 14.600 millones de dólares (10.500 millones de euros) en 1999 a 6.300 (4.530 millones de euros) en 2009, una reducción de 8.300 millones de dólares en ingresos anuales.¹ Por otro lado, ha sido testigo de una explosión de nuevos contenidos que han llegado a públicos nuevos, ya sean los 100 millones de visualizaciones que ha conseguido el músico independiente Alex Day en YouTube, los 80 millones de usuarios registrados en el juego online gratuito *DarkOrbit* o los 25.000 usuarios que se han suscrito a la serie de vídeos prácticos «hazlo tú mismo» de Home Depot.

Este libro postula la teoría de que el material gratis (ya sea pirateado, forme parte de un presupuesto de marketing o sea un regalo de las empresas o los creadores) es el punto de partida para crear una relación con los clientes o el público. Ni siquiera tiene que ser gratis: las cafeteras Nespresso, las impresoras de tinta Canon, la PlayStation de Sony y las maquinillas de afeitar Gillette se venden con márgenes bajos o negativos, y obtienen ingresos gracias a la relación permanente que han construido con sus clientes. Aunque el modelo de maquinilla más cuchillas lleva mucho tiempo en el mercado, este libro sostiene que la mayoría de las empresas no llega hasta el punto necesario para comprender a su público y centrarse en hacer que los clientes que gastan lento avancen por la curva de la demanda, mientras, al mismo tiempo, identifican a los superfans que constituirán la columna vertebral de su negocio.

La larga batalla para limitar los contenidos gratuitos demostrará que es inútil, aunque es lógico no llegar al punto de regalar cosas antes de que sea necesario. Esa lucha no servirá

de nada no porque acaben ganando los piratas, sino porque la competencia empezará a descubrir cómo usar lo gratuito con mayor eficacia. Descubrirá cómo usar la curva para regalar algo que atraerá a un público, y obtendrá ingresos de ese público en algún punto de la cadena de valor. La verdadera amenaza disruptiva no está en la piratería, sino en la competencia.

A corto plazo, es posible que no regalar nada sea muy positivo. Hay artistas como Eagles, los Rolling Stones, los Beatles y Pink Floyd que mantienen su música fuera de servicios de *streaming* como Spotify o Pandora, y también de YouTube, para proteger su valor. Pueden seguir vendiendo álbumes, merchandising y, en algunos casos, conciertos en directo a un público formado por personas de la generación del Baby Boom, que descubrieron su música en la radio, por el boca a boca o al grabar sus canciones en cintas de audio.

Lo que no podrán hacer es encontrar nuevas generaciones de fans, ese público que crecerá, conseguirá un empleo, ganará dinero y empezará a gastárselo en experiencias y productos físicos que realmente valoren. Un sello discográfico que emplee esta estrategia es como un negocio retrógrado de explotación petrolífera que es propietario de un yacimiento y extrae el crudo usando técnicas desarrolladas en una era anterior. No es un negocio de exploración, que busca nuevos yacimientos, ni tampoco introduce técnicas nuevas con miras a ampliar el ciclo vital de sus recursos existentes.

La curva dice que la mayor parte de los habitantes de este mundo querrá pagar poco o nada por lo que usted les ofrezca. Estadísticamente, entre los 7.000 millones de seres humanos que hay en el mundo, la demanda de su oferta es un error de redondeo. Centrarse en los retos y en las oportunidades de los puntos de precio bajo es un error anclado en el paradigma del siglo xx, que se fijaba en los productos escasos equivocados y se perpetuaba gracias a la tiranía de lo físico.

LA CURVA

En este libro postulo que la era del mercado masivo ha tocado a su fin, y que la tiranía de lo físico está perdiendo su poder. Que la Web ha permitido que empresas y creadores conecten personalmente con sus clientes y su público. Que las empresas y los creadores avispados se centrarán en permitir que sus máximos fans y sus mejores clientes gasten un montón de dinero en cosas que realmente valoran. Describiré empresas de videojuegos en las que los jugadores se gastan decenas de miles de dólares en un solo juego, y campañas de Kickstarter donde el 15 por ciento de los miembros genera la mitad de los ingresos totales.

Muchas personas están atrapadas en un paradigma que entiende que el precio es algo fijo, y según el cual la única manera de ganar dinero es aumentar el volumen de los productos o los servicios que se ofrecen. Pero las cosas han cambiado. Ahora vivimos en un mundo donde sale a cuenta ofrecer a los clientes unos productos con precios muy distintos. Las empresas, creadores y organizaciones sin ánimo de lucro con éxito dejarán de pensar en términos de unidades vendidas o de número de donantes, y comenzarán a centrarse en los ingresos medios por usuario. Los artistas y los creadores descubrirán cómo conectarse con sus fans, ofreciéndoles un contexto para sus inversiones y permitiendo que se conviertan en parte del proceso creativo. Podrán seguir financiando su arte incluso si lo regalan.

Veremos cómo está cambiando el concepto de valor. En el mundo desarrollado, donde los bienes de consumo son tan accesibles y baratos como lo han sido siempre, las compañías tendrán que competir entre ellas basándose en algo que no sea el precio. Demostraré cómo el valor está enraizado en la psicología evolutiva como un medio de autoexpresión dentro de un contexto social. Apuntaré dónde radica el valor y cómo puede crearlo usted por medio de una aplicación meticulosa de la curva.

Por último, explicaré cómo la tecnología es el pegamento que mantiene todo esto unido. La Web ha permitido que clientes y fans establezcan un contacto directo con las empresas y los artistas en los que invierten su dinero. Una organización avispada usará esta conexión para permitir que sus clientes y sus fans se gasten todo el dinero que quieran, una cifra que seguramente es muy superior a la que usted piensa. La Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM por sus siglas en inglés), la analítica, el modelaje conductual y otras tecnologías son elementos clave para ser una organización con éxito que aplique la curva.

Ya hay muchas compañías, creadores y organizaciones sin ánimo de lucro que usan muchas de las ideas y los conceptos esbozados en este libro. Sin embargo, muchas de ellas no cohesionan los distintos elementos de la curva en una filosofía única que encuentre usuarios, los entienda y les permita gastarse cantidades de dinero tremendamente dispares. La curva une los puntos y ofrece un mensaje de esperanza: la presión hacia debajo que supone el libre mercado es inevitable, y no hay que temerla. Las organizaciones inteligentes usarán la gratuidad para construir unos cimientos sólidos sobre los que edificar, obteniendo ingresos y satisfaciendo al mismo tiempo a sus mayores fans. Controlarán la curva.

Para demostrar cómo puede funcionar la curva, volvamos al experimento de Trent Reznor y pensemos cómo podría haber publicado *Ghosts I-IV* en la era predigital. Las descargas no existían, pero aun así podría haber ofrecido el CD estándar a 10 dólares estadounidenses (7 euros), la Edición Deluxe a 75 (54 euros) y la Ultra-Deluxe a 300 (216 euros).

El gran problema habría sido la distribución. El CD estándar podría distribuirlo cualquier tienda de música del mundo,

pero ¿dónde enviar las 2.500 copias de la edición Ultra-Deluxe? ¿Se venderían 50 ejemplares en Londres? ¿Cuántos deberían enviar a las tiendas de discos de San Francisco? ¿Reznor tenía muchos más fans en Cleveland, donde obtuvo su primer éxito, que en otras partes?

Reznor, o su sello, tendría que haberse planteado dónde enviar las ediciones especiales. En algunos casos habrían acertado, y la edición Ultra-Deluxe hubiera desaparecido de las tiendas en un abrir y cerrar de ojos, pero en otros los estuches de plástico se habrían enmohecido en el almacén, acumulando polvo y perdiendo valor hasta que un vendedor los pusiera en la zona de artículos rebajados para dejar sitio para el nuevo *stock*.

Con la aparición de Internet han desaparecido estos problemas. Reznor pudo vender su edición Ultra-Deluxe directamente a sus fans desde la página web de Nine Inch Nails, sin intermediarios. Daba igual que sus fans vivieran en Tulsa, Tonbridge o Toulouse: podían visitar la web de Nine Inch Nails y pagar los 300 dólares.

El reto consistía en asegurarse de que aquellos fans conocieran la música. La descarga gratuita de *Ghosts I* y el pirateo inevitable de *Ghosts I-IV* fueron un canal de marketing que permitió a Reznor descubrir y comunicarse con los 2.500 fans que estaban dispuestos a gastarse 300 dólares en su edición Ultra-Deluxe, y con otros miles de personas a quienes su música les gustaba lo suficiente como para comprar las versiones físicas o digitales que ofrecía en su página web.

Sin embargo, consiguió más que eso. Reznor intentaba convencer a sus mayores fans de que se gastaran 300 dólares. Tenía que asegurarse de que esas personas se convencieran de que había valido la pena gastarse ese dinero. Parte del valor del producto radicaba en el contenido extra: los libros, obras de arte y demás. Otra parte estribaba en los valores de producción:

papel satinado y cubiertas muy atractivas. Otra se debía a la escasez del producto: sólo 2.500 ejemplares, cada uno de ellos firmado por Reznor. No obstante, todos estos elementos de valor adicionales tienen mucho sentido dentro de un contexto social. Reznor creó valor al ampliar todo lo posible la difusión de su música, de modo que cuando un amigo visitase la casa de un auténtico fan de Nine Inch Nails dijera algo así: «¡Caray! ¡Tienes un ejemplar de la edición limitada de *Ghosts I-IV*! ¡Cómo mola!». El valor de la edición Ultra-Deluxe, limitada y cara, quedó reforzado por la difusión de la música, proceso al que dio pie el sistema de Reznor: compartir gratis su trabajo. En lugar de considerar que la gratuidad era su enemiga, Reznor gestionó su poder para hacer correr la voz, y luego se esforzó por hacer avanzar a sus fans por la curva, para que se convirtieran en clientes selectos, muy valiosos.

Para muchas empresas, la aparición de lo gratuito es una posibilidad espantosa. Atrapados en un paradigma analógico, les horroriza el espectro de que la distribución digital es una carrera hacia la ruina, la caída inevitable hacia un precio de cero, que destruirá a industrias enteras a menos que la legislación y las restricciones tecnológicas hagan algo por evitarlo. No logran ver la antítesis del cero. Cuando algo, lo que sea, se vuelve digital, se puede compartir libremente *sin que el creador tenga que pagar nada*. Ésta es una oportunidad extraordinaria para compartir, para alcanzar a un público nuevo; usando la expresión de los negocios por Internet de todo el mundo, es una ocasión para «ensanchar el embudo».

Al mismo tiempo, erosiona el concepto del mercado de masas. Este tipo de mercado, en el que todos los clientes pagan el mismo precio por un mismo artículo, es un concepto creado. Lo crearon los dueños de las fábricas que descubrieron maneras rentables de elaborar miles o millones de ejemplares idénticos de un producto concreto. Entonces los fabri-

LA CURVA

cantes trabajaron con las agencias de marketing y los medios de comunicación para alimentar el deseo de los consumidores. El mercado de masas no funcionaba por los deseos del consumidor. Lo que el consumidor pensaba que deseaba era fruto de procesos de marketing y de publicidad que eran tan sumamente eficaces como los procesos de elaboración del producto en las fábricas. Al mercado de masas lo impulsaba la rentabilidad de los productores.

En su autobiografía, Henry Ford explicó la creación del mercado de masas:

Supongo que hacer algo «a medida» en lugar de en grandes cantidades es una costumbre, una tradición, que nos ha llegado desde los tiempos de los artesanos. Pregunte a cien personas cómo quieren que hagan un artículo determinado. Unas ochenta no lo sabrán; lo dejarán en sus manos. Quince pensarán que deben decir algo, mientras otras cinco tendrán preferencias y razonamientos válidos. Los noventa y cinco, formados por quienes no lo saben y lo reconocen y por los quince que no lo saben pero no lo admiten, constituyen el verdadero mercado para cualquier producto... Por consiguiente, si usted descubre qué proporcionará el mejor servicio posible a ese 95 por ciento de las personas, y luego se las arregla para fabricarlo con la mejor calidad posible y venderlo al precio más asequible, satisfará una demanda que es tan amplia que podríamos calificarla de universal.²

Lo que demostró la experiencia de los Nine Inch Nails es que esto ya no es necesario. La cantidad de dinero que está dispuesto a gastarse un consumidor varía de un individuo a otro. Para algunas personas *Ghosts I-IV* no valía nada; para otras, valía 300 dólares. Reznor pudo alcanzar a millones de

personas casi sin coste alguno, y encontrar a las 2.500 que amaban tanto su música que quisieron pagar una cantidad extra importante por la edición Ultra-Deluxe.

Reznor entendió intuitivamente que la demanda del consumidor es variable, no uniforme, y que Internet ha permitido a las compañías localizar y satisfacer esa demanda. La transición a lo digital, tanto en el ámbito del ocio, el comercio al menor o la fabricación, nos permite responder directamente a la curva de la demanda del consumidor.

El argumento central de la curva tiene tres bases. La primera es que la gente valora los productos a diversos precios. Durante la historia, sin la comunicación y la distribución rápidas que ha posibilitado Internet, la misión de una empresa era decidir el precio medio que satisficiera a la máxima demanda. En el siglo XXI se ha hecho posible, quizá incluso necesario, discriminar mucho más el precio, y encontrar maneras de ofrecer a los clientes productos y servicios a una gama de precios muy amplia, desde la gratuidad hasta un precio muy elevado. Nos estamos distanciando de la era en la que la única forma de aumentar los beneficios era vender más unidades. Ahora es posible variar el precio de tal modo que los mayores fans de un creador de contenidos paguen miles de veces más que los transeúntes indiferentes. Es una manera de pensar totalmente distinta sobre la adjudicación de precios, los clientes y las relaciones con ellos.

La segunda base es que el valor es un concepto muy complejo. El valor de un producto o servicio depende de su utilidad y también de cómo nos hace sentir. Basándome en el trabajo de biólogos y psicólogos evolutivos, demostraré que el valor de algo está dissociado de su precio, sobre todo en una época en que los costes de distribución caen en picado. Analizaremos ideas sobre el valor a través de las lentes de la posición social, la autoexpresión, la selección de una pareja y toda

LA CURVA

una gama de otros factores intangibles, que afectarán nuestras percepciones del valor y nuestra disposición para pagar.

El tercer elemento que sirve de base es tanto liberador como amedrentador para las grandes empresas. Sostengo que no tiene sentido luchar gratis, a pesar de que la curva se centra mucho más en aquellos clientes que quieren darle su dinero que en aquellos que no lo desean. Actualmente las empresas intentan superar los precios que caen en picado de los productos del mercado de masas, sobre todo en el sector del ocio, y para ello recurren a la legislación, los litigios y las soluciones tecnológicas, como la gestión de derechos digitales. A medida que la impresión en 3D se vuelva una realidad, el pirateo ocasional afectará tanto a los exprimidores de limón Alessi como a las joyas de Tiffany, de la misma manera que ha hecho estragos en la industria de la música y amenaza la literatura, el cine y la televisión.

El verdadero riesgo no es que los consumidores dejen de pagar por las cosas que valoran; es que las empresas rivales aprendan a dominar el poder sin precedentes de Internet para alcanzar a un público numerosísimo, y que lo hagan, potencialmente, regalando lo que usted intenta vender. Entonces obtendrán beneficios en otros lugares al permitir que aquellos clientes o fans que aman lo que hacen inviertan grandes cantidades de dinero en las cosas que valoran de verdad.

Por lo tanto, deje de preocuparse por la gratuidad. Las leyes férreas de la economía, la competencia y la tecnología nos dicen que está aquí y piensa quedarse. En lugar de eso, las compañías avispadadas buscarán maneras de edificar hacia lo alto, aprovechando o aceptando la gratuidad, e investigando cómo forjar relaciones estrechas y directas con los clientes cuyas necesidades no satisface la versión barata y pirata. La curva le enseñará cómo adaptarse a esta nueva realidad.

Empecemos imaginando que todos y cada uno de los habitantes de este mundo son clientes o fans potenciales, independientemente de lo que usted comercialice. Sí, los 7.000 millones de habitantes. Ahora imaginemos que podemos leerles la mente y determinar cuánto dinero está dispuesto a gastarse cada uno en su producto, creación o servicio, ya se trate de un saco de harina, un concierto en directo o la instalación de una piscina de lujo. Ahora los clasificaremos en función de la cantidad que querrían gastarse, disponiéndolos en una fila muy larga. A los que no les importaría gastarse mucho los situamos a la izquierda, y los que quieren gastarse menos irán a la derecha.

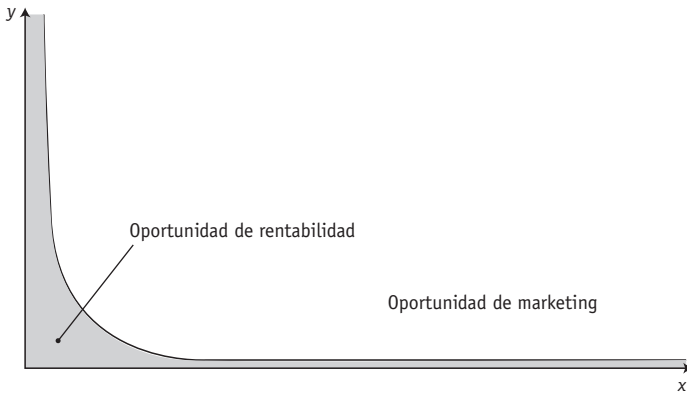
Luego, superponemos una gráfica. Por encima de sus cabezas, flotando en el espacio, tenemos una barra sólida que representa la cantidad que están dispuestos a gastar, lo que podríamos llamar su «demanda» individual. Cuanto más estén preparados a pagar, más alta será la barra. Si no quieren pagar por su servicio, no hay barra. Si son el sultán de Brunéi, uno de los hombres más ricos del mundo, la barra sería altísima. Trazar una línea por los extremos superiores de esas barras nos daría una curva parecida un poco a la de la Figura 1.

A la derecha tiene a los clientes que no valoran lo que usted hace. En un mundo de 7.000 millones de personas, esto incluye a casi todos. En un punto cercano al lugar donde la curva empieza a despegarse del cero tenemos el punto de precio para la mayoría de los productos: 10 dólares por un CD, 15 por un DVD, 300 por un colgante de plata de Tiffany. Más hacia la izquierda, a medida que la cantidad de dinero que está dispuesto a gastarse cada individuo aumenta más drásticamente, es donde viven los superfans. Se trata de los clientes y los fans que se gastarán alegremente decenas, cientos o miles de dólares en las cosas que usted crea y que ellos valoran de verdad.

LA CURVA

La Figura 1 es una representación de cuánto dinero está dispuesto a gastarse en usted cada uno de sus clientes potenciales, y que aumenta a medida que nos desplazamos hacia la izquierda. El área total bajo la curva es la cantidad total de dinero que podría generar usted por medio de sus compradores.

En un mundo delimitado por fronteras físicas, los productores tenían que elegir un precio único para sus productos. Por lo tanto, cuando los discos solían venderse en torno a 10 dólares en las tiendas minoristas, algunos fans habrían estado dispuestos a pagar mucho más por un álbum de su grupo favorito. Ese dinero se quedaba en la mesa. Otras personas pensaban que el disco no valía 10 dólares. No lo compraban, y esperaban que lo rebajasen o poder piratearlo de un amigo. Ese dinero también se perdía. Como los productores sólo disponían de un punto de precio, tenían que adivinar lo mejor que supieran cuánto pagaría una persona por un producto, con la esperanza de no equivocarse.



abscisa x: todas las personas del mundo, clasificadas en función de la cantidad que están dispuestas a invertir en usted.
ordenada y: la cantidad que está dispuesta a gastar en usted una persona.

Figura 1. La curva.

Tal como explicará este libro, esta estrategia se ha vuelto más ineficaz, y ya no es necesaria. La emergencia de Internet como medio de comunicación y canal de distribución ha posibilitado la oferta de muchos puntos de precio distintos a los clientes. La curva dice que si usted puede forjar relaciones con sus clientes y sus fans, a menudo regalándoles cosas que ellos valoran, podrá con el tiempo inducirles a gastar mucho más dinero en cosas que valoren incluso más.

Muchos individuos y empresas se centran en la parte derecha de la curva, donde la presión de la piratería y la creciente reluctancia a pagar, por usar una expresión muy querida en la industria de los medios de comunicación, convierten los dólares físicos en moneda digital. Yo considero que la sección en el extremo derecho de la curva es una oportunidad. Es la oportunidad de hablar con más clientes de lo que fue posible jamás, y a un precio muy bajo. Es la oportunidad de extender bien sus redes, ensanchar su embudo, atraer a su órbita a más personas de lo que era posible cuando los costes físicos limitaban su capacidad de expansión. Esta oportunidad viene de la mano de un desafío: resulta más difícil convencer a los clientes de que paguen por cosas que se están acostumbrando a recibir gratis. Así que no lo intente. En lugar de esto, procure encontrar el 10 por ciento aproximado de su público que está dispuesto no sólo a pagar, sino a pagar mucho dinero. No ponga límites a lo que se pueden gastar, permítales gastarse diez, cincuenta o cien veces más el precio fijado con anterioridad. De esta manera no sólo ampliará su posibilidad de alcanzar a las personas en los puntos de precio inferiores, sino que sustituirá buena parte de los beneficios perdidos por algo que es tan sencillo como permitir que a quienes les encanta lo que usted hace paguen más por las cosas que consideran valiosas.

Un economista o un capitalista testarudo podrían frotarse las manos con regocijo frente a la posibilidad de exprimir hasta

el último céntimo de esos clientes y fans. El propósito de la curva no es éste. Además, es improbable que funcionara. La curva pretende permitir que los clientes gasten diversas cantidades dependiendo de su conexión con el creador, sus circunstancias y su sentido personal del valor. Permite que los productores dejen de obcecarse en los productos de talla única, dándoles la oportunidad de satisfacer o complacer a todo el mundo, desde el cliente ocasional hasta el superfán más ferviente. La curva nos habla de flexibilidad y de elección, y anuncia la llegada de una nueva era de libertad creativa y empresarial.

Con el tiempo la curva dominará la manera de enfocar a sus clientes de todo aquel que haga negocios por Internet. Las empresas dedicadas al ocio serán las primeras en detectarlo. La música, los libros, las películas y los juegos ya tienden hacia la gratuidad, pero las compañías que entienden cómo controlar la curva ya ganan decenas, cientos e incluso miles de dólares gracias a los fans individuales que aprecian lo que hacen y están dispuestos a pagar ese dinero.

A medida que la impresión en 3D y la fabricación digital se conviertan primero en una realidad comercial y al final en una presencia permanente en cada ciudad, y posiblemente en cada hogar, influirán en las industrias manufactureras que anteriormente se consideraban inmunes a la influencia de Internet y de la piratería.

Este libro analiza cómo la fijación con lo gratuito sólo es una cara de la moneda. Cómo el final de la hegemonía del mercado de masas nos ofrece una oportunidad increíble. Cómo los bienes físicos aumentarán su valor incluso mientras se reduce el precio de cualquier cosa que pueda compartirse en forma de *bytes* por Internet.

Es un libro que responde a la pregunta acuciante de la era de Internet: ¿cómo podemos sustentar una economía global cuando el precio de todo lo digital llega al cero?

Quizá el mejor punto de partida sea formularnos la pregunta: ¿qué es el valor? Todos entendemos que valor y precio no son lo mismo. Yo valoro mi colección de construcciones de Lego de cuando era pequeño no porque resultara muy caro sustituirla (me lo podría permitir), sino porque me hace viajar treinta años en el tiempo hasta un momento en que era feliz, estaba satisfecho y relajado. Otras personas obtendrán la misma respuesta emocional cuando disfruten de un plato casero elaborado con ingredientes frescos y de buena calidad, cuando vean un partido de fútbol en una televisión plana de muchas pulgadas o cuando conducen un Maseratti descapotable por la campiña francesa.

Estas respuestas emocionales son más importantes que el dinero que nos gastamos en la experiencia. Quizá el ejemplo más sencillo de esto sea un ritual cotidiano que hacen millones de personas cada día: tomarse una taza de café.³

Para comprender el valor que tiene una taza de café para el urbanita del siglo XXI debemos remontarnos en el tiempo, hasta nuestras raíces como sociedad agrícola. Durante milenios, cuando vivíamos en un mundo agrícola, nuestra economía se basaba en bienes de consumo: los animales que podíamos cazar o criar, las hortalizas que podíamos recolectar o cultivar, y los minerales que podíamos extraer de la tierra. La cuestión clave que nos preocupaba era la *disponibilidad*. Si queríamos café, ¿podíamos acceder a él?

A medida que la humanidad fue capaz de ir dominando la tecnología por medio de la revolución industrial y lo que vino después, los artículos de consumo dejaron de ser el fundamento de nuestra economía. A medida que los emprendedores y los hombres de negocios levantaban fábricas y molinos, más barato resultaba elaborar cada unidad de aquel producto. Al fabricar un número elevado de artículos idénticos, las empresas podían repartir el coste de la fábrica entre muchas unida-

des, y contratar a trabajadores menos cualificados para mantener las cadenas de montaje. Las empresas de éxito procesaban grandes cantidades de bienes de consumo, convirtiéndolos en una ingente cantidad de artículos. La disponibilidad aumentó, y los consumidores empezaron a fijarse en el *precio*.

Durante el periodo de posguerra, los bienes empezaron a mercantilizarse. Los progresos en la manufactura y luego la globalización fueron reduciendo los precios, hasta que éstos dejaron de ser el diferenciador por antonomasia. La primera fase fue la transición desde el interés por el precio hacia la preocupación por la *calidad*. Hallábamos calidad en el producto en sí, pero también en los servicios que lo rodeaban: la entrega a domicilio, los productos personalizados (como coches u ordenadores), un mejor servicio de posventa, etc. Pasamos de ser una economía de bienes a otra de servicios.

Hoy día se mercantilizan los servicios. El cliente da por hecho la disponibilidad, el precio y la calidad. Damos por sentado que podemos conseguir magníficos bienes de consumo, alimentos de máxima calidad y un servicio estupendo siempre que queramos, a cambio de un buen precio. Y esto me lleva de vuelta al café.

El café es un artículo de consumo negociable, cuyos precios se publican en las páginas web financieras para conocimiento de los inversores y de los especuladores. Cuando está tostado y molido, se convierte en un bien: un cuarto de kilo de café de buena calidad en mi supermercado local vale menos de 5 libras, unos 6 euros, y como media esa cantidad da para unas treinta tazas, cada una de las cuales sale a un precio de unos 20 céntimos. Cuando se vende en una cafetería barata, su precio puede aumentar hasta 1 libra o 1,5. Cuando se vende en una cafetería barata, su precio puede aumentar hasta 1, 20 euros o 1,80. Cuando se vende en una cafetería especializada como Starbucks, es probable que esa cifra se multiplique

por dos. ¿Por qué los clientes están dispuestos a pagar hasta 3,60 euros por algo que pueden disfrutar en su casa por 20 céntimos? Starbucks no vende el bien de consumo que es el café, ni el artículo en sí mismo, ni siquiera el servicio. Obtiene su margen de beneficios al vender la experiencia. De hecho, Starbucks tiene tanta confianza en su capacidad de seguir vendiendo la experiencia que ya no se preocupa por decir a sus clientes cuánto recargo adicional pagan por su café.

Yo solía pensar que el motivo por el que Starbucks cobraba tanto por su café era que la materia prima era cara. Debe de ser eso, pensaba yo, teniendo en cuenta los precios que cobra Starbucks. Mi Starbucks local me ha dejado claro que esto no es así. Ahora tienen un cartel que dice «Añade un chorro extra de expreso a tu café por sólo 15 céntimos más». Es decir, 15 céntimos para duplicar la cantidad de café en mi capuchino de 3,5 euros, que es más o menos lo que me costaría si lo hiciera en casa. Starbucks tiene tanta confianza en su valor (en la marca, el entorno, las costumbres y las expectativas de los clientes) que en su tabla de precios está dispuesto a exhibir el precio del artículo que vende y el de la experiencia que ofrece.

En la era de los artículos de consumo donde la disponibilidad era limitada, nos preguntábamos «¿Podré conseguirlo?». En la era de los artículos manufacturados, preguntábamos: «¿Cuánto cuesta?». En la era de servicios de la calidad, preguntábamos: «¿Es bueno?». Ahora que podemos conseguir baratos unos productos estupendos siempre que queramos, hemos empezado a formular una pregunta nueva: «¿Cómo me hará sentir?».

Podemos llevar este debate sobre el valor un paso más lejos. La industria cinematográfica podrá objetar que si no recibe el valor justo por su producto ya no podrá invertir 220 millones de dólares en hacer películas como *Los vengadores*.⁴ El problema con este argumento es que la cantidad de dinero

que cuesta hacer una película no influye en absoluto en la cantidad que paga el espectador. Pagamos lo mismo por una entrada de cine o por un DVD si el filme ha sido el exitazo del verano o una película de autor con un presupuesto de 20 millones de dólares. El precio se ha disociado del coste de producción.

Ahora que la distribución vía Internet se ha vuelto tan fácil, esta situación se da una y otra vez. Los consumidores ya están sacando sus propias conclusiones sobre el valor que tiene un producto determinado. Una taza de café en un entorno como Starbucks vale mucho más que el coste del artículo en sí. Para un consumidor, una descarga digital vale mucho menos que un DVD o una visita al cine. La presión de la competencia hacia el abaratamiento y las expectativas de los consumidores significan que el coste de elaboración de un producto es irrelevante; lo que importa es el valor que le otorgan los clientes.

La clave para entender el valor radica en la comprensión de la teoría de la evolución. En 1859 Charles Darwin publicó *Sobre el origen de las especies*, un libro que transformó el mundo y que planteaba dos teorías complementarias sobre el modo como evolucionó la vida para crear su ejemplo más complejo: el ser humano. Es bien conocida la selección natural, mediante la cual los organismos se adaptan como respuesta a su medio ambiente o a las amenazas de otras especies. Su otra teoría, la selección sexual, hace mucho que ha quedado relegada a un segundo plano. La selección sexual postula que la evolución tiene en su esencia un diseño inteligente: el diseño inteligente de unas hembras exigentes que eligen a los machos con los que quieren aparearse. Las dos teorías se complementan mutuamente, porque para que una especie sobreviva y evolucione tienen que pasar dos cosas: las especies tienen que adaptarse a las amenazas y a las oportunidades de su medio ambiente y de las especies que compiten con ellas (la selección

natural), y los machos y hembras individuales deben transmitir su material genético a la siguiente generación (la selección sexual). La selección sexual explica por qué los pavos reales han desarrollado unas colas tan grandes, por qué los ruiseñores cantan tan bien y por qué la mente humana evolucionó para tener la capacidad para el altruismo, el arte, la religión y la política.

Los psicólogos evolutivos como Amotz Zahavi y Geoffrey Miller han utilizado la teoría darwiniana de la selección sexual para explicar muchos rasgos humanos que cuesta conciliar con el camino evolutivo basado en «la supervivencia del más apto». El principio del hándicap, de Zahavi, sugiere que determinados rasgos físicos han evolucionado para evidenciar el consumo llamativo de energía. La mera existencia de un rasgo que supone un hándicap, como la cola del pavo real, es un indicador de la fortaleza y vitalidad de esa ave, porque sólo un pavo real fuerte y sano puede permitirse dilapidar la energía necesaria para crear y conservar una cola hermosa. En el caso de los humanos, los rasgos de hándicap incluyen nuestra predilección por el arte, el humor, la obtención de una buena posición económica y la tendencia a consumir y que otros lo vean. Nuestro sentido del valor, que ha evolucionado durante milenios, está enraizado en un contexto social, que se ha amplificado gracias a la facilidad con la que se comparte todo en un entorno digital. Se ha interiorizado y socializado. Nuestra conducta ya no está impulsada solamente por la selección sexual, sino por los hábitos, los rasgos y las expectativas culturales que han evolucionado junto a ella.

Como resultado, el valor ya no radica en el ámbito de la contabilidad o el precio de los materiales. El valor radica en cómo nos hace sentir algo. Cada vez que usted opta por comprar un producto de marca en un supermercado en lugar de uno de marca blanca, paga un dinero adicional porque eso le

LA CURVA

hace sentir mejor. Cuando adquiere cerveza orgánica, Premium o artesanal de gran calidad, mediante esa elección hace una afirmación sobre quién es usted, tanto ante sí mismo como ante otros.

Es posible que haya otros motivos por los que esté dispuesto a pagar más. La cerveza artesanal puede salir más cara porque la cervecera local no goza de una economía de escala como la que tiene un gigante como Anheuser Busch. Es posible que su escasez sea un acicate extra. Quizá afirme que está elaborada con productos orgánicos o de máxima calidad. Sin embargo, muchas de estas cosas pueden formar parte de la racionalización que usted se hace a sí mismo sobre *por qué* cree que esa cerveza merece que pague más. Al final, es posible que la cerveza le sepa mejor simplemente porque es más cara.

A lo largo de este libro surgirá una y otra vez el tema del valor. Algunas personas valoran la autoexpresión; otras valoran el estatus social; algunas quieren ser las primeras en comprar algo y pagarán un dinero extra por conseguirlo. Otras personas pagarán alegremente a cambio de tiempo. Muchas de estas motivaciones se encuentran profundamente arraigadas en la psicología humana y en la evolución. La clave para levantar o sustentar un negocio de éxito en el siglo XXI estriba en entender dónde, por qué y qué valoran los consumidores.

Si se centra en cuánto le costará fabricar algo, sobre todo si ese producto se puede distribuir electrónicamente por Internet casi sin coste alguno, no verá las oportunidades que puede proporcionarle esta nueva era de distribución.

Mi elaboración del concepto de la curva fue fruto de una estrecha colaboración, desde 1994, con negocios relacionados con los medios de comunicación, primero como banquero de inversión que cubría los medios y la tecnología durante el

auge del punto com, y luego como emprendedor que trabaja en los sectores online y de los videojuegos. Durante todo ese periodo he llegado a la conclusión de que muchas industrias, sobre todo en los medios de comunicación, no han entendido bien las áreas de su negocio donde añaden valor genuino, sostenible, y aquellas en las que han podido extraer valor simplemente por el feliz accidente de las limitaciones (históricas y evanescentes) de los productos físicos.

En la época anterior a Internet, los retos a los que se enfrentaba un periódico eran enormes. Cada día tenían que detectar las noticias, decidir qué valía la pena publicar, redactar y editar el texto, maquetarlo, imprimirlo y distribuir millones de ejemplares a los minoristas o a los suscriptores repartidos por todo el país. Habiendo resuelto ese problema, a los empresarios de la prensa les pareció lógico insertar en el mismo canal de distribución todo tipo de negocios secundarios: anuncios clasificados, partes meteorológicos, análisis financieros, crucigramas y demás.

Hoy día vivimos una era de particularización. Escribo un blog sobre el negocio de los videojuegos. Tiene un público concreto a quien le interesa sobremanera los cambios que experimenta esta industria, y que quiere saber cómo ganar dinero gracias a ellos. Cada mes me leen 20.000 usuarios, una cifra que es demasiado reducida como para que interese a la mayoría de los diarios. Lo que es más importante, y a diferencia del negocio de la prensa, no necesito una infraestructura cara para comunicar estas noticias y análisis. Sentado ante mi ordenador, puedo alcanzar al público interesado en mi blog o en el negocio de los videojuegos. En mi sala de estar, y en calzoncillos.*

* No lo hago, pero podría.