

PLATAFORMAS Y REDES SOCIALES

*Silicon Valley vs. Hollywood: cuando las empresas de Tecnología y Medios se confunden**

Formando el Ecosistema de Medios y Tecnología



Patricio O’Gorman: Magister en Dirección de Empresas por la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Contador Público por la Universidad Católica Argentina (UCA). Desde 2003 es profesor e investigador en la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo (UP), en Disrupción Digital en las Organizaciones y Management de la Tecnología. Es profesor del Posgrado de Periodismo Digital en la Universidad Pompeu Fabra + TN + Google. Posee amplia experiencia en consultoría, estrategia, desarrollo y planeamiento comercial. Es autor de *Silicon Valley vs. Hollywood* y co-autor de *Diginomics*.

La tecnología parece invadirlo todo. Hay pocos espacios de nuestras vidas que siguen exentos de la intromisión tecnológica: desde manejar (Waze), entretenernos (Spotify, Netflix), comprar (Amazon, eBay, MercadoLibre, etc.), hablar (Skype, Whatsapp, Facebook, Snapchat), compartir (Instagram, Whatsapp), viajar (Airbnb, Uber, Lyft, Cabify) e inclusive buscar pareja (Tinder, Happn).

Estos servicios online representan lo que más sobresale de esta “era” en la que estamos, que llamamos “Internet Invisible”. En este caso, estos son casi todos ejemplos de apps que requieren el uso intensivo de un smartphone, ya que aún no se han “despegado” del smartphone, sino que siguen dependiendo de él. La expectativa es que con el paso del tiempo, se vayan sumando nuevos elementos de hardware a precios accesibles para ofrecer nuevos servicios independientes.¹

Si bien tienden a confundirse por la comparable disponibilidad de aplicaciones y programas, Android e iOS compiten para ampliar su presencia en el mercado y capturar nuevos usuarios. Apple busca crear un ecosistema de hardware y software que la incluye como pieza central, pero no se limita al iPhone, mientras que Google busca que sus servicios (software) lleguen a la mayor audiencia posible, maximizando así la utilidad de su plataforma de publicidad digital online. A efectos del análisis, la elección de sistema operativo y de aplicaciones es distinta, pero, a efectos prácticos, la de sistema operativo es precedente y determinante de la segunda, ya que la disponibilidad

*Extractos del libro publicado en Abril 2018 por Ed. Autores de Argentina. ISBN: 978-197-688-246-3.

¹ Recién con la Serie 3, el Apple Watch puede usarse sin el iPhone para algunas funciones.

de software depende de la plataforma elegida. El mismo razonamiento puede llevarse a cabo con las plataformas de computación “fija”, como Windows de Microsoft y en MacOS de Apple, o versiones abiertas de sistema operativo fijo, como Linux.

El futuro de los sistemas operativos parece estar atado a la manera en cómo se adaptarán a la era del Internet de las cosas, para cuando se espera que la conectividad y la inteligencia se trasladen a varios aparatos comunes de la vida diaria (relojes, auto, ropa, hogar). La escalabilidad de los sistemas no depende más del crecimiento del mercado de las PC hogareñas, sino que se relaciona más con la explosión que se espera para los próximos años en la penetración global de los smartphones y sus accesorios.

Los programas y aplicativos tienen un rol importantísimo en el ecosistema: su surtido y variedad atrae a los usuarios, tal que terminará triunfando la plataforma que sea más atractiva y completa. En el caso de los sistemas para smartphones, el iOS de Apple y el Android de Google tienen cientos de miles de aplicaciones, por lo cual ya no son una fuente de diferenciación para el usuario. En este caso, es un límite para la entrada de nuevos sistemas competidores, que deberán formar plataformas con enormes cantidades de aplicaciones, a ser consideradas competencia válida. Microsoft, por ejemplo, ha quedado rezagado en la era móvil, y es muy dificultoso competir con los líderes. En la nueva estrategia, impulsada hacia la movilidad por Satya Nadella, su nuevo CEO, gira en torno a posicionarse como proveedor de aplicaciones clave dentro de los sistemas existentes, en vez de reemplazarlos.

Los proveedores de aplicaciones y desarrolladores han decidido volcarse a una estrategia de multipresencia, al menos en iOS y Android, por lo que apuestan a los dos caballos ganadores en vez de optar por una sola plataforma. Esto incrementa los costos de fabricación de apps y también genera barreras de entrada a nuevos competidores.

Pagos y comercio online

Poder hacer transacciones dentro de una plataforma es muy importante porque permite realizar pagos e intercambiar dinero por bienes y servicios, y se realiza tanto dentro de los

sistemas operativos y aplicaciones como con los proveedores de bienes y servicios físicos o digitales. Cabe destacar que las plataformas de pagos y comercio muchas veces toman la forma de aplicaciones,² y otras veces aparecen integradas dentro de los sistemas operativos.³

Si el usuario no pudiera comprar online, la única manera de adquirir nuevos contenidos o aplicaciones es la compra tradicional minorista en casas de computación. Muchas personas se ven sorprendidas por el hecho de que los primeros navegadores de internet, como lo fue Netscape Navigator, se vendían en tiendas minoristas dentro de cajas que contenían múltiples disquetes para su instalación hogareña. Es doblemente irónico que justamente un navegador de internet tenga que comprarse en soporte físico en forma de disquetes.

Esta capa terminará interactuando constantemente con la capa siguiente, de descubrimiento, ya que se necesitan herramientas sofisticadas para acercar a los usuarios y consumidores digitales el contenido y las aplicaciones que les pueden interesar y que son susceptibles de comprar. Es necesario considerar a los pagos como una capa adicional que se suma a las dos existentes, de Sistema Operativo y Aplicaciones. Esta nueva capa le da al usuario acceso a la compra de contenidos en las tiendas online —entre ellos, medios—. De hecho, esta capa está compuesta de al menos tres tipos de medios de pagos:

-Aplicaciones de pagos: se incluyen las de las entidades financieras adicionalmente a las que tienen como única especialidad el pago en sí;

-Tiendas de aplicaciones: incluyen las grandes plataformas online, como Google Play, iTunes, y similares;

-Sitios y aplicaciones de ecommerce: incluye los sitios que venden directamente al consumidor y tienen integrada su propia plataforma de pago.

Herramientas de descubrimiento

La capa de descubrimiento guarda una estrechísima relación con la capa transaccional y de pagos, porque ante la enormidad

2 Por ejemplo, aplicación de Amazon, MercadoLibre, etc.

3 Por ejemplo, Apple Pay, que viene integrado dentro del iOS.

de aplicaciones y contenidos disponibles online, se vuelve indispensable contar con alguna ayuda (en la forma de recomendaciones personalizadas), para navegar las opciones y poder encontrar lo que se busca. Incluye dos grandes subcategorías: los motores de búsqueda y las redes sociales. El rol de ambas es, en esencia, el mismo: ayudar al usuario a encontrar el contenido que quiere. Es cierto, las redes sociales tienen todo tipo de funcionalidades de comunicación entre personas, juegos, álbumes multimedia, etc., sin embargo, su principal utilidad es descubrir contenido de todo tipo. Se descubre el material que suben otros usuarios, por un lado, y además se reciben las publicidades cuyo objetivo es acercar ciertos tipos de contenido (aplicaciones, normalmente) a los usuarios para que los prueben.

En cuanto a los motores de búsqueda, si bien su función es similar a la de las redes sociales, funcionan de manera drásticamente diferente: solo responden a los pedidos de los usuarios, es decir, sus resultados son contextuales. Así, al entrar a un buscador, este ofrece una ventana donde ingresar las palabras clave que utilizará junto a algunos parámetros básicos (mi ubicación y demás, en caso que esté registrado) para devolver los resultados más relevantes. Las redes sociales, en cambio, demandan información todo el tiempo para aprender más sobre nuestros perfiles y así poder encaminar contenido y publicidad más acertada.

A menor curación de contenido por parte de la empresa dueña de la plataforma, mayor necesidad de la capa de descubrimiento. Un rápido ejemplo es la diferencia que existía, allá por 2013, entre iTunes Store y Google Play. Mientras que iTunes tenía estrictas reglas de aprobación de aplicaciones, inclusive con reglas discutibles y algún grado de arbitrariedad percibido, Google Play era absolutamente permisivo con las aplicaciones presentadas por los desarrolladores.

Esto generó la enorme necesidad de un filtro posterior para ayudar a los usuarios a encontrar aplicaciones aptas para instalación y uso, a tal punto que un tiempo después, Google comenzó a implementar reglas similares a las de Apple para erradicar a quienes intentaban engañar a los usuarios de la plataforma. La larga cola es un concepto atractivo por la gran abundancia de contenido que ofrece a los usuarios, pero por otro lado requiere un poder de filtro directamente proporcional al nivel de ruido que hay en las alternativas existentes.

Facebook termina ordenando el contenido que existe en la plataforma para darle utilidad, que para ellos se resume en sesiones más largas o mayor cantidad de sesiones por día, ya que sus ingresos dependen casi totalmente de la publicidad.

La pata física: infraestructura

La última capa tecnológica se refiere al sector más tangible: todas las máquinas, cables, torres, aparatos y módems necesarios para acceder online. Aunque sea lo menos visible para el usuario, es un requisito indispensable para poder acceder a cualquiera de las capas que describimos anteriormente.⁴ Esta capa incluye inversiones pesadas en controlar el espectro inalámbrico (licitadas normalmente por los gobiernos), licencias para vender acceso a internet (ya sea por ADSL para las telcos como las conexiones de cable y otras tecnologías), y radios/módems para que los dispositivos puedan captarlas.

En este sentido, a pesar de no ser digital, posiblemente sea la capa más amplia: participan miles de productores de infraestructura, de proveedores de cables, caños, torres, equipamiento, antenas, receptores y todo otro componente que participe de la cadena de valor de transferencia de datos. Adicionalmente, como ha pasado en la capa de descubrimiento, también en esta capa hay algunas aplicaciones involucradas, ya que estas participan también en la cadena de acceso y cantidad de conexiones.

Las siguientes industrias están involucradas, en mayor o menor medida, en esta capa:

- Empresas de telecomunicaciones de línea fija;
- Empresas de telecomunicaciones de líneas móviles;
- Empresas proveedoras de servicios de conexión a Internet (sin importar la forma de conexión);
- Empresas proveedoras de materiales de redes necesarios para la conexión;
- Empresas emisoras de señales para conexión;

⁴ Es cierto que el sistema operativo y algunas aplicaciones no necesitan internet para funcionar, pero la utilidad relativa de un dispositivo sin conexión es realmente baja, a tal punto que ya prácticamente no se venden teléfonos sin acceso a datos.

-Empresas / organizaciones / gobiernos proveedores de acceso a internet por wifi;

-Empresas fabricantes de equipamiento y dispositivos, que lleven componentes de acceso a internet (placas de red, placa wifi, otras placas para conectarse a internet), ya sea dentro de dispositivos móviles/fijos o dispositivos de uso específico.

Con los países desarrollados, ya prácticamente saturados de usuarios de internet y smartphones, el crecimiento en cantidad de usuarios durante los próximos años muy probablemente provenga de los países en desarrollo. En estos países, como India o Indonesia, se están evidenciando enormes tasas de crecimiento en el tráfico de internet, y resulta mayormente tráfico móvil. Si a esto sumamos el hecho de que empresas como Facebook y Google, habitantes naturales de la capa de descubrimiento, están incursionando en modos no convencionales de conexión a internet (drones no piloteados, globos aerostáticos orbitantes), el escenario puede tornarse muy dinámico. Adicionalmente, los productores de dispositivos smartphones de entrada a la categoría⁵ se tornan en una opción más que atractiva para este segmento.

Creación y consumo, conectados online

El ecosistema de medios y tecnología que vamos a presentar consta de tres partes, todas críticas para verificar si el choque de medios y tecnología existe en la realidad: (1) una industria pujante de creación de contenidos digitales; (2) intermediarios que digitalizan y distribuyen medios para usuarios dispuestos a consumirlos online; y (3) una fuerte industria tecnológica con dispositivos conectados de adopción masiva. El ecosistema integra estas tres partes y genera un marco dentro del cual los elementos se interrelacionan.

A veces es más fácil remarcar las exclusiones que las inclusiones: el marco principal es la conectividad, por lo que el mundo offline funciona fuera del ecosistema. Así, por ejemplo, una fábrica de teléfonos móviles se encuentra excluida del ecosistema de medios y tecnología, a pesar de fabricar teléfonos, que

cumplen el rol de dispositivos de consumo de medios dentro de aquel. Sin embargo, la parte física de la producción de los bienes necesarios para el funcionamiento del ecosistema queda afuera, ya que no participan de la creación y consumo de medios digitales.

De la misma forma, los prestadores de servicios complementarios a estas empresas se encuentran fuera del ecosistema. Así, agencias de publicidad y consultoras, por ejemplo, no encuentran su lugar en este marco analítico online. No obstante, es de conocimiento general que empresas como Google se consideran "grandes agencias de publicidad"; sin embargo, su inclusión no depende de esta autodefinición sino de su condición digital. Así, agencias digitales encontrarán algún lugar en el ecosistema cuando provean, aglutinen y/o distribuyan medios digitales, pero las agencias tradicionales quedarán afuera.

Podemos así considerar un nuevo encuadre para todo el ecosistema, basado en las interacciones de este con el mundo offline (proveedores, productores, distribuidores) y, en general, empresas cuya principal actividad transcurra desconectada de la red. Un ejemplo es un fabricante de automóviles: sus procesos son largamente offline, a pesar de encontrarse altamente robotizados y automatizados. Quedará fuera del ecosistema, a menos que el producto final incluya la característica de alguna de las dos grandes opciones existentes de autoconectado, ya sea de Google (Android Auto) o iOS (CarPlay). Si así fuera, entrará dentro de la sección de Dispositivos Conectados. Los procesos de fabricación internos quedan fuera del ecosistema, y lo mismo aplica para la fabricación de TV, computadoras o smartphones.

Luego de definir la elección de sistema operativo y aplicaciones, se desprenden automáticamente las dos capas siguientes (ecommerce y descubrimiento), que normalmente toman la forma de aplicaciones y estarán, o no, disponibles para el sistema elegido. Implícita en la elección del sistema operativo está la referida al dispositivo, ya que cada smartphone tiene un sistema operativo que normalmente no puede cambiarse por otro. A esta altura, tenemos un dispositivo con todo tipo de aplicaciones que permiten operar, por lo que recién ahí pueden los medios, en sus diversos formatos, fluir de su creación hasta su consumo, todo dentro de un marco de conectividad

⁵ Precios aproximados, U\$S 60-100.

“Transformaciones de las Industrias Culturales en la Era Digital”

que servirá de referencia para las actividades del EMT.⁶ A continuación, veremos los elementos antes mencionados combinados en un solo gráfico, que representa el Ecosistema de Medios y Tecnología (EMT):

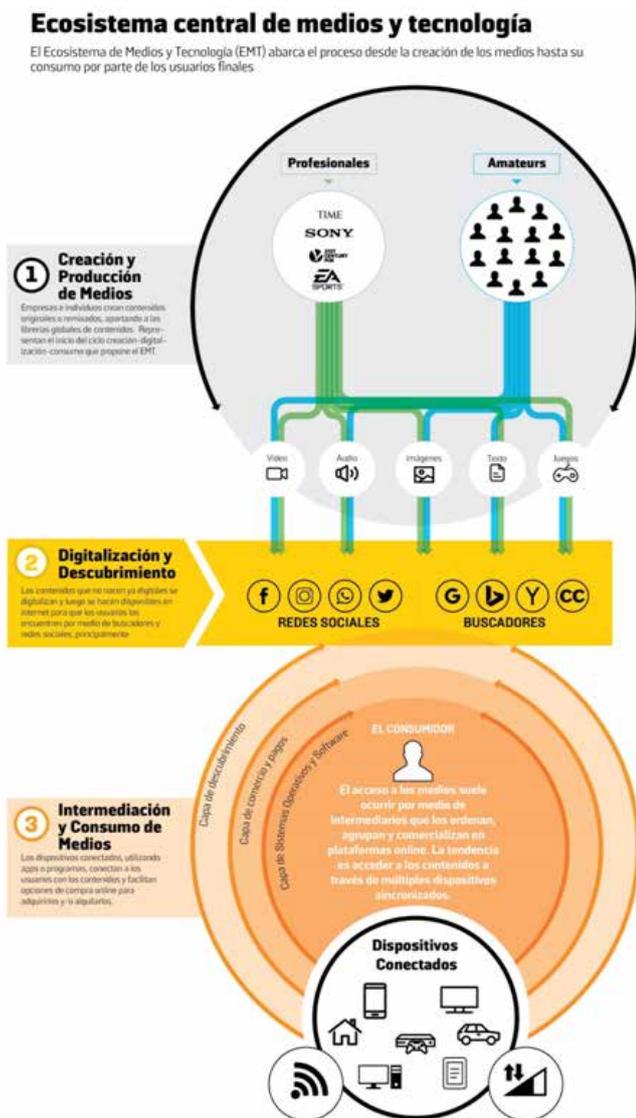


Figura 1. Ecosistema de Medios y Tecnología (EMT)

6 Ecosistema de Medios y Tecnología.

Siguiendo el dinero

La cercanía al usuario es necesaria, pero insuficiente por sí sola. La empresa exitosa dentro del nuevo ecosistema no solo está cerca del usuario, sino también debe poder extraer valor de su estrategia de llegada al mercado. Lo que muestra la evidencia recolectada de la industria es que las capas del ecosistema que más ganan⁷ son aquellas que, estando dentro del grupo tecnológico, desarrollan principalmente su actividad apalancando la fabricación de software. No es novedad alguna que los negocios exitosos de software tienen márgenes altos; así ha sido el caso para Microsoft, que siempre se dedicó a vender paquetes informáticos. Sin embargo, lo que llama la atención en estos casos —podemos citar como ejemplos a Facebook y Google— es que prácticamente ninguna de estas empresas vende software per se. Facebook vende publicidad móvil, ofreciendo a los usuarios un servicio gratuito de alojamiento de contenido online, atado a servicios de comunicación interpersonal (juntos, se convierten en la red social que conocemos) y Google ofrece servicios de búsqueda de información gratuita a usuarios, mientras cobra por publicidad online a empresas. Las dos compañías han logrado darle una nueva vuelta al modelo software, ofreciendo servicios 100 % digitales y online, evitando así cualquier costo de producción física y maximizando su rendimiento.

Los negocios de conectividad y dispositivos siguen siendo relativamente importantes porque ambos conllevan un elemento relevante del mundo físico: la conectividad requiere de equipamientos que emitan las señales correspondientes, y los dispositivos de acceso deben ser construidos en fábricas. Las empresas que fabrican equipamiento deben hacerlo siguiendo la lógica tradicional de economías de escala, buscando un punto óptimo de producción para abastecer la demanda del mercado. Son empresas con infraestructura física, plantas de producción y cierto volumen de mano de obra.

Los negocios montados alrededor de sistemas operativos, aplicaciones, comercio electrónico y descubrimiento, por otro lado, prácticamente no tienen activos involucrados en su producción, siendo esencialmente digitales. La lógica detrás

7 Ganancia, entendida como ganancia operativa, o ganancia antes de amortizaciones, depreciaciones, intereses de deuda e impuesto a las ganancias (EBITDA en inglés).

de la comercialización de bienes digitales es absolutamente distinta a los físicos: no existe escala óptima, porque no hay productos físicos. Cuando estamos ante la presencia de bienes digitales, se verifica un costo fijo inicial en la producción del medio (ya sea un programa de TV, una canción, un juego o un diario web), pero luego cada unidad no tiene un costo variable asociado, o este es muy pequeño. Así, grabar una canción en estudio tiene costos reales asociados, como el alquiler del estudio, los instrumentos de grabación, los músicos, pero una vez grabada la canción, su transmisión digital tiene un costo cercano a cero. A continuación, algunos de los mejores intérpretes de la cercanía a los usuarios:

Facebook, a pesar de su aura de invencibilidad, ubicuidad y 2 billones de usuarios, es una simple página web. Cuando uno ingresa por primera vez —si es posible recordarlo— no dista de tantas otras páginas web que requieren registración. Su secreto está atado al enorme grado de personalización que ofrece al usuario, una vez que éste alimenta al sitio de más y más datos personales. Una vez que sabe quiénes son mis amigos, mi familia, mis antecedentes, mis gustos musicales, deportivos y cinematográficos, es capaz de crear un portal personalizado altamente adictivo. Esta personalización es parte de la estrategia de la empresa para representar customización masiva; con el foco en lo “masivo”, es decir, sin escalabilidad, Facebook no es comercialmente viable. La empresa no nos sugiere constantemente nuevos contactos porque quiere ayudarnos a reencontrarnos con viejos conocidos, sino porque necesita seguir recreando nuestras redes personales para perfilarnos mejor, y así vendernos mejor a sus anunciantes. Todo esto es posible porque Facebook alcanzó un estatus envidiable como red social, en palabras de su fundador Mark Zuckerberg en 2009: “Piensen acerca de lo que hace la gente en Facebook hoy. Se mantienen al día con sus familias y amigos, pero también están construyendo una imagen y una identidad para ellos mismos, que en algún sentido es su marca. Se están conectando con la audiencia con que quieren conectar. Prácticamente es una desventaja no estar en Facebook”⁸

Google ha basado su éxito en el diseño de un algoritmo sobresaliente y altamente eficiente a la hora de clasificar sitios web. Ahora, si no hubiera creado un sistema para comercializar este algoritmo, llevarlo al mercado de manera igualmente

eficiente, no sería el gigante que es hoy. Su gran fortaleza se basa, nuevamente, en la escala que alcanzó. Mientras que durante el boom de internet, no más de unos cuantos centenares de empresas compraban publicidad online, la tecnología de Google permitió la creación de campañas personalizadas a cientos de miles de empresas en el mundo. Esto les ha permitido liderar la industria de búsquedas online, principalmente en la era de computación de escritorio. A pesar del liderazgo que ha alcanzado, la empresa no está libre de paradojas: Larry Page, uno de sus fundadores, era muy consciente del “potencial corruptor de la publicidad” como modelo de negocio. En un artículo que escribió con su cofundador Sergey Brin dice que “los motores de búsqueda fondeados con publicidad serán inherentemente parciales hacia los anunciantes y alejados de las necesidades de los usuarios”⁹

Amazon es una de las tiendas más grandes del mundo, pero prácticamente no vende nada propio; es un bazar de inventario ajeno. Cuando empezó, era un sitio de e-commerce de libros; hoy es el destino número uno para búsqueda de información sobre productos de toda naturaleza. Lo que ha desarrollado es un sitio muy amigable para que vendedores y compradores encuentren lo que quieren; los unos, un gran surtido de compradores dispuestos a confiar en ellos, los otros, un surtido casi infinito de productos del que elegir. Su crecimiento desde su inyección ha sido increíble, aunque su rentabilidad es prácticamente nula a costa de una estrategia de reinversión muy fuerte. En 2017 sorprendió al mercado con la adquisición de Whole Foods, red de comercio minorista de comida orgánica, por 13.700 millones de dólares.

Estos casos son simplemente una muestra de empresas tecnológicas con un perfil de crecimiento agresivo en base a un modelo no-tradicional, y no ajustado a ninguna lógica existente de los negocios. Tanto Facebook, como Google y Amazon, entre pocas otras, han logrado establecerse cerca de los usuarios —las primeras dos, con cifras cercanas a 2.000 millones de usuarios, mientras que Amazon supera los 300 millones de clientes en 2017— y a partir de allí, han construido un imperio de relaciones comerciales a gran escala. Ninguno de estos tres grandes dejaría de existir con la pérdida de un par de clientes, aunque fueran grandes. Sus relaciones están tan atomizadas que son independientes de países, industrias o

⁸ The AttentionMerchants: The EpicScramble to GetInsideOurHeads, Tim Wu, Knopf, 2016.

⁹ The AttentionMerchants: The EpicScramble to GetInsideOurHeads, Tim Wu, Knopf, 2016.

performance macroeconómica, y de allí sale su gran fortaleza.

¿Y los medios?

El mundo de producción de contenidos se encuentra enfrentado con estas enormes empresas, cuyo principal objetivo ha sido capturar la atención de grandes cantidades de usuarios, ofreciéndoles servicios online —mayormente gratuitos—. Estas empresas, esencialmente dedicadas a la producción de medios tradicionales, estaban acostumbradas a una relación distante con la audiencia, atada principalmente a través del rating y la retroalimentación con sus anunciantes. Los medios nunca necesitaron la cercanía con la audiencia, y los intermediarios tradicionales como los productores de TV, actuaban de vasos comunicadores, sin aprovechar ellos mismos dicha cercanía.

A medida que las computadoras empiezan a jugar un rol relevante con los medios digitales —básicamente gracias a la intervención de Napster y los MP3— el equilibrio de poder en la industria empieza lentamente a cambiar, desde el productor hacia el consumidor. Ahora el consumidor de medios es más importante en la ecuación, debido a que puede manipular los archivos digitales, moverlos de dispositivo, copiarlos y distribuirlos, entre otras opciones. Debido a la lentitud de los procesadores y falta de capacidad de almacenamiento, esto era hace unos años una cosa impensada. Más aún, con conexiones lentas, resultaba imposible siquiera pensar que se podían transferir archivos superiores a unos cuantos megabytes.

Casi de repente, y debido al rápido desarrollo de la Ley de Moore y su impacto en los nuevos dispositivos, cualquier persona comienza a tener centenares de archivos de medios digitales en sus computadoras: música, en MP3; libros y revistas, en PDF y videos en una gran multiplicidad de formatos, AVI, MP4, WMV. Adicionalmente, comienza a comprar dispositivos portátiles donde deben copiar estos archivos y rezar que se escuchen y se puedan reproducir, por lo que durante la última década la cantidad de conocimiento al respecto se incrementó fuertemente.

En medio de este proceso, las conexiones de banda ancha se generalizaron, y el consumo de medios comenzó a cambiar,

mutando de las descargas al streaming.¹⁰ La realidad móvil impone otras reglas a esta interacción: además de la web móvil, las aplicaciones (apps) se transforman en una de las formas más comunes de interactuar con el contenido a través de los smartphones. Así, gana popularidad todo tipo de software que actúe de intermediario entre el usuario y los medios o contenidos, para ayudar en el consumo de los mismos. Netflix se posiciona como una de estas aplicaciones cuya utilidad surge precisamente de la necesidad de simplicidad para la mayoría de los usuarios, que no son técnicos; Spotify y Pandora, son otras. Bienvenida la nube.

Si bien la industria de apps crece incesantemente, hasta llegar a más de un millón de apps, las personas no suelen instalar más de medio centenar de aplicaciones. Se gasta el 80 % del tiempo en no más de 6-7 apps y se usan en total unas 27 por mes.¹¹ Es por esto que para las aplicaciones exitosas, la posibilidad de explotarlas comercialmente se vuelve alta; y para los demás, es difícil ingresar en el top 8 de aplicaciones más usadas en Android o iOS.

Silicon Valley versus Hollywood bajo la lupa

Los sectores del ecosistema no son todos iguales. Son cuatro subgrupos de empresas muy distintos, cada uno con sus historias, prioridades y culturas:

-Tecnología: compuesto de empresas de sistemas operativos, aplicaciones y programas, redes sociales y buscadores, y pagos y comercio online. Si una empresa podría considerarse en varias capas, se considera la principal como la única, sin distribuirse entre diferentes capas;

-Dispositivos: todo lo referido a empresas que fabrican aparatos para el uso de los servicios y consumo de medios, incluyendo smartphones como smart-watches y otros aparatos relacionados con internet de las cosas;

-Conectividad: empresas que proveen servicios de conectividad a empresas o a individuos, ya sea banda ancha

¹⁰ Consumo de medios a través de la reproducción online, sin implicar descarga a la computadora o dispositivo receptor.

¹¹ Datos de Nielsen y ComScore, publicados por Statista y Business Insider Chart of the Day, mediados 2015, para consumo de apps en EE. UU.

fija, móvil o networking in general. Suelen ser empresas que montan la infraestructura física para proveer dicho servicio;

-Medios: acá se incluye a las empresas que principalmente producen medios (libros, revistas, juegos, películas, TV, etc.) digitales o digitalizables y que por ende son susceptibles de ofrecer dentro de nuestro ecosistema. Las empresas que componen cada grupo son:

Empresa	Fundada	Grupo
AMD	1969	Dispositivos
HPQ	1939	Dispositivos
IBM	1911	Dispositivos
Intel	1968	Dispositivos
Cisco	1984	Dispositivos
Apple	1976	Dispositivos
FitBit	2007	Dispositivos
GoPro	2002	Dispositivos
Akamai	1998	Conectividad
Twilio	2007	Conectividad
Verizon	1983	Conectividad
AT&T	1885	Conectividad
Charter Comm	1993	Conectividad
Dish Network	1980	Conectividad
Snap Inc.	2011	Medios
Activision Blizzard	1979	Medios
EA Sports	1982	Medios
iHeartMedia	2008	Medios
Zynga	2007	Medios
Pandora	2000	Medios
Disney	1923	Medios
Time	1922	Medios
Comcast	1963	Medios
Viacom	2005	Medios
Fox	2013	Medios
CBS	1927	Medios
Time Warner Inc	1990	Medios
NetFlix	1997	Medios

BrightCove	2004	Tecnología
Symantec	1982	Tecnología
Tableau	2003	Tecnología
SalesForce	1999	Tecnología
Oracle	1977	Tecnología
Box	2005	Tecnología
GoDaddy	1997	Tecnología
Adobe	1982	Tecnología
Microsoft	1975	Tecnología
Etsy	2005	Tecnología
Hubspot	2006	Tecnología
Yelp	2004	Tecnología
Shopify	2004	Tecnología
Square	2009	Tecnología
Alibaba	1999	Tecnología
MercadoLibre	1999	Tecnología
PayPal	1998	Tecnología
Amazon	1994	Tecnología
Groupon	2008	Tecnología
Ebay	1995	Tecnología
Match	1995	Tecnología
Facebook	2004	Tecnología
Twitter	2006	Tecnología
Altbaba (ex-Yahoo!)	1994	Tecnología
Google	1998	Tecnología

Figura 2. Empresas incluidas dentro de cada proceso.

¿Cómo medir el éxito en un grupo tan heterogéneo?

Ciertamente medir con algún grado de precisión una noción de "éxito" para estas grandes empresas es una tarea ambiciosa. Por eso, nuestro objetivo se va a reducir a entender mejor este ecosistema mediante un análisis de sus principales variables, ya

“Transformaciones de las Industrias Culturales en la Era Digital”

sea las referidas a lo económico, financiero, bursátil y humano, representado en un número índice que indica la puntuación de cada capa, construido específicamente para este análisis. La idea no va a ser decir que tal o cual empresa es mejor que otra, sino que con base en ciertas tendencias relacionadas con su desempeño, cierta capa de empresas ha demostrado un mejor/peor comportamiento que los demás.

Las distintas variables intentan cubrir distintas dimensiones, de manera tal de lograr un análisis abarcativo de los distintos aspectos representativos y susceptibles de ser medidos cuantitativamente. Estamos asumiendo que, al considerar estas variables, reflejan de manera cercana el éxito comercial y representan razonablemente el desempeño de estas empresas en el mercado. Las variables consideradas son:

Crecimiento de ventas: representado a través de tasas de crecimiento compuesto para los últimos 10 años —que muestra el espacio que busca ocupar en el ecosistema reflejado a través de la evolución de sus ventas, medido por su crecimiento anual promedio durante la última década. Pesa 25 % dentro del ranking total.

Rentabilidad del segmento: muestra promedio simple de los últimos 5 años, calculando una tasa de resultado operativo (resultado operativo en \$ sobre nivel de ventas en \$ del mismo período). Pesa 25 % dentro del ranking total.

Ratios del mercado bursátil: una perspectiva complementaria que tiene que ver con los valores que exhiben en el mercado bursátil, abierto en dos submedidas: el ratio del valor de mercado con el patrimonio neto (Market-to-Book-Ratio), y el ratio del valor de mercado en relación con los beneficios netos (Price-Earnings Ratio). Cada uno pesa 12.5 % en el ranking, totalizando 25 %.

Apalancamiento de los empleados: el cuarto set de variables tiene que ver con los empleados de cada sector, midiendo las ventas por empleados y el valor de mercado por empleado. Cada uno pesa 12.5 % en el ranking, totalizando 25%.

En síntesis, el cuadro para cada sector muestra un resumen de los principales indicadores de performance que podemos apreciar con base en la información pública disponible. El crecimiento relativo de los sectores ha sido muy dispar, mostrando un avance del sector de empresas tecnológicas sobre los demás en cuanto

a peso de ventas y valores de mercado. Algunos analistas han traducido este hecho en algunas fuertes hipótesis relacionadas con el software y su poder sobre el mundo; llegando a decir que “el software se come el mundo”.¹²

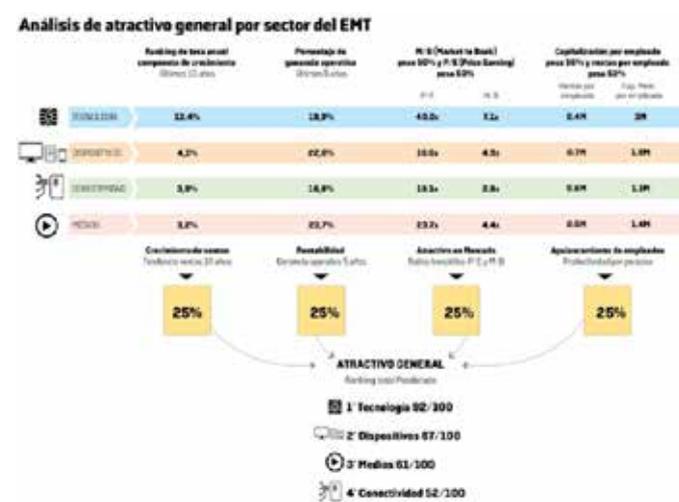


Figura 3. Ranking por sector.

El sector de mejor desempeño relativo resultó ser la tecnología, si bien no ganó en todas las dimensiones. Resultó la mejor en crecimiento de ventas, atractivo de mercado y apalancamiento de empleados, con el sector de dispositivos ganando la dimensión de rentabilidad.

Algunos datos interesantes son que todos los sectores crecen a una tasa promedio ponderada de al menos 5.8 % en la última década y que ganan en promedio al menos 20.4 % de resultado operativo, el precio de las acciones representa al menos 26x el beneficio neto y alcanzan casi 5x el valor libros del patrimonio neto; mientras que venden en promedio al menos 540 mil dólares y exhiben un valor de mercado de al menos 2.1 millones de dólares, ambos por empleado.

Si bien debe reconocerse que cada uno tiene su propia dinámica competitiva y que, por ende, no son todos directamente comparables, la síntesis nos da una idea relativa de performance de los últimos años. No es casualidad que sobresalga tanto la

12 Software Eats the World se transformó en una de las principales razones para invertir en empresas de tecnología del fondo de inversión de Andreessen Horowitz, presidido por los fundadores de Netscape Navigator y eBay. Este tema luego se transformaría en Mobile Eats the World, para reflejar el potencial de la tecnología móvil.

tecnología; es una muestra más —fáctica, esta vez— sobre los comentarios que venimos esbozando acerca del crecimiento de la tecnología frente al mundo de los contenidos. Es precisamente en crecimiento donde se destaca fuertemente, mientras que, en rentabilidad, lo hacen las empresas de dispositivos y medios, que llevan una historia más larga y por ende han desarrollado una mayor eficiencia operativa. En la perspectiva externa bursátil también se destaca la tecnología, impulsada por las altas valuaciones de las empresas, y que impacta en las variables relativas al apalancamiento de los empleados.

El choque entre las industrias se ve reflejado en estos números, la tecnología se ha desarrollado por encima de los otros grupos durante los últimos diez años, logrando pisar fuerte a la hora de posicionarse en el mercado y encantar a los inversores. Se suma una importante tendencia, que tiene que ver con las jóvenes empresas de software: la creciente importancia de los algoritmos en muchas de nuestras actividades diarias deja entrever que las empresas pertenecientes a esta capa necesitan menos cantidad de empleados que otras. Los avances de la automatización llevan un esfuerzo relevante al inicio, pero una vez que los algoritmos están contruidos y funcionando, la participación humana es menor.

Así, las empresas tecnológicas tienen menos empleados, relativamente hablando, y sus indicadores “humanos” se destacan por el alto rendimiento que esto genera.¹³ La baja rentabilidad relativa a otras capas habla de la juventud de la industria tecnológica: aún no ha ingresado en la etapa de búsqueda de eficiencia operativa que caracteriza a las industrias maduras.

Ecosistema actual y ¿futuro?

El Ecosistema propuesto en este trabajo, combinando medios y tecnologías en un mundo integrado llamado “Silicon Valley versus Hollywood” es una forma de ver la realidad de estas industrias. No pretende ser absolutamente abarcativo, porque el dinamismo de los acontecimientos no lo permite. Lo que sí podemos hacer es ubicar a las nuevas tecnologías dentro de

alguna de las capas, si lo permite su conceptualización. Por ejemplo, los anteojos de Realidad Virtual claramente entrarían en la capa de dispositivos, ya que de hecho son hardware y se manejan a través de un sistema operativo, aplicaciones, con conectividad de algún tipo y se consumen contenidos con ellos. Por eso, bastaría con incluir un nuevo ícono o grupo junto a los dispositivos, o si se utiliza como complemento del smartphone, atarlo conceptualmente a este.

El peligro es que surja algo tan relevante, tan importante e inesperado que deje sin sentido la categorización propuesta y su quiebre en capas. Quizás algo que revolucione la manera de operar de las computadoras, como lo es la tecnología cuántica,¹⁴ aunque aún no tiene horizonte comercial definido. Las posibilidades que de ahí surgen son en gran parte desconocidas, porque cambian radicalmente la manera y velocidad en que se procesa información, programas, etc. — por eso es muy difícil estimar precisamente su impacto en el ecosistema.

Este libro ha sido un intento de ordenar ese mundo de servicios y productos tecnológicos y mediáticos, y describir cómo la industria tecnológica —sumamente agresiva en su manera de hacer negocios— se enfrenta contra la resistencia de las empresas de medios tradicionales. Como resultado nace el EMT que combina medios y tecnología, que por lo que hemos visto hacen lo posible por borrar sus límites cada vez más.

La evolución de “Silicon Valley versus Hollywood” está en constante evolución, pero hemos discutido algunas cuestiones que nos deberían dar una idea más o menos clara de los resultados que podemos esperar. Es mi deseo que este aporte haya servido para crear un marco analítico —el Ecosistema de Medios y Tecnología— que facilite esta labor de comprensión herculeana y permita un enfoque válido para su adecuada digestión. El resto, depende de la realidad de las empresas y los usuarios. Y un futuro que parece muy lejano, puede ser muy posible.

¹³ A igual numerador, un bajo denominador en el cálculo de un ratio concluye en un resultado más alto.

¹⁴ The Economist le dedicó casi todo su suplemento trimestral de tecnología al tema, explorándolo exhaustiva y detalladamente, ver <http://www.economist.com/technology-quarterly/2017-03-09/quantum-devices>.