

Un estudio deja la teoría de los nichos al final de la cola

POR LEE GOMES

Un libro de 2006, *La larga cola*, es uno de esos que aparecen periódicamente y que pretenden que uno se replantee todo lo que asume como cierto sobre cómo funciona la sociedad. En este caso, el mensaje era que Internet y sus casi ilimitadas opciones estaban reconfigurando la economía y la cultura. Ahora, un artículo de la revista de gestión *Harvard Business Review* da marcha atrás y asegura que cualquier cambio puede ser de una clase totalmente diferente.

La teoría de La larga cola, tal como la explica su creador Chris Anderson, un



Es posible que la teoría de *La Larga Cola* esté equivocada.

editor de la revista *Wired*, sostiene que la sociedad "depende cada vez menos de la concentración en un número relativamente reducido de 'superventas' (productos de consumo y mercados) en la cabeza de la curva de la demanda para pasar a un gran grupo de nichos en la cola". La razón es la abundancia de elecciones fáciles que Internet hace posible. Una tienda de música sólo tiene capacidad para un determinado número de discos. Sin embargo, iTunes, la tienda digital de música de Apple, ofrece enlaces a los millones de canciones que sus servidores pueden almacenar. Así, explica Anderson, "los bienes y servicios destinados a una minoría pueden ser económicamente tan atractivos como los productos de masas". Como consecuencia, a muchos gerentes se les pidió que ajustaran sus planes de negocio conforme a esta teoría.

Desde su publicación, el libro ha gozado de un aura sagrada en Silicon Valley. Los planes de negocio que sólo anticipaban un desempeño comercial modesto de sus productos citaban *La larga cola*

como justificación, dado que aparentemente había probado que la Web tiene cabida para un mercado de otros productos además de los superventas.

Ahora es posible que esto empiece a cambiar gracias a un artículo (disponible en inglés en tinyurl.com/3rg5gp). Su autora, Anita Elberse, profesora de marketing de la escuela de negocios de Harvard, aplica al sector del ocio y la cultura un riguroso análisis estadístico.

Elberse estudió los datos de alquiler de películas en Internet y ventas de música digital y descubrió que los patrones según los que la gente compra en la Web son esencialmente los mismos que cuando compra en tiendas físicas. No sólo quedó en evidencia que los superéxitos son igual de importantes en línea, sino que la información sugiere que la Web está haciendo que su peso aumente, en vez de disminuir.

Anderson respondió en su blog, thelongtail.com, diciendo que gran parte de la diferencia entre su análisis y el de Elberse partía de cómo se medían los superventas y los productos poco exitosos, o "cabeza" y "cola", según la jerga del

libro. Aparte de eso, fue generoso en sus elogios al artículo y aseguró estar satisfecho con el riguroso escrutinio que estaba recibiendo la teoría.

Los blogs contribuyeron a difundir la teoría de *La larga cola*, algo que no es de extrañar si se toma en cuenta que prometía que cualquiera de ellos podía encontrar una audiencia robusta. La verdad, sin embargo, es que los blogs dependen tanto de los superventas como el resto del mundo. Un porcentaje diminuto recibe la mayor cantidad de tráfico y el resto pasa desapercibido.

La Web está claramente cambiando los patrones culturales de consumo, pero esos cambios no parecen implicar la clase de gráficos de distribución estadística drásticamente planos pronosticados por *La larga cola*. Pese a que está emergiendo toda una ola de categorías culturales nuevas (como los videos de YouTube), parece que rápidamente encajan en la misma dinámica de el ganador-se-lo-lleva-todo que se veía en la era pre-Google. Creo que aún es pronto para deshacernos de esos paradigmas.

Una guía por si se cambia de Windows a Mac

Pese a sus similitudes, los sistemas operativos Windows XP y OS X Leopard tienen sus propios trucos

Las ventas de las computadoras Macintosh han estado creciendo mucho más rápido que las de todas las marcas de PC en conjunto, y muchos de estos nuevos compradores de Mac son usuarios que durante años habían utilizado Windows. Por esta razón, cada mes, recibo correos electrónicos de lectores que me preguntan acerca de las diferencias entre los sistemas operativos de Windows y Macintosh.

Diferencias sutiles

Aunque en principio las interfaces de usuario de Windows y Mac son similares, presentan sutiles variaciones en el uso día a día que requieren un pequeño reaprendizaje para quienes cambian de computadora. Además, debido a que hay muchos menos usuarios de Mac que de Windows, puede ser más difícil obtener ayuda de amigos y colegas que la gente que se pasa de Mac a Windows.



Por Walter Mossberg

Por esto, aquí va una breve lista que explica algunas de las diferencias más comunes en el uso diario del Windows XP y el Mac OS X Leopard de Apple.

Menú de inicio: En una Mac no hay menú de inicio. Sus funciones están divididas entre el Dock y el menú Apple en la parte superior izquierda de la pantalla.

Panel de control: El equivalente en una Mac del panel de control de Windows se llama Preferencias del sistema, y puede ser activado desde el Dock o el menú Apple.

Combinación de teclas: Los comandos comunes en el teclado de Windows, como CTRL S para guardar, CTRL P para imprimir, y muchos otros, también están disponibles en Mac. No obstante, en vez de usar la tecla de Control, se usa la tecla Command de Mac, que es la que tiene un símbolo que parece un trébol o un logotipo de Apple. Por lo tanto, en una Mac, por ejemplo, Command C es para copiar.

Barras de menú: En Windows, cada programa generalmente tiene su propia barra de menú. En las Mac, hay una sola barra de menú, en la parte superior de la pantalla, que cambia según qué programa esté usando en ese momento.

Barra de tareas: El equivalente a la barra de tareas del Windows XP en las Mac es el Dock. A diferencia de la barra



Pasar del sistema operativo de Windows, **Windows XP** (abajo) al de Mac, **OS X Leopard** (arriba) puede requerir un reaprendizaje del uso diario de las funciones más comunes.

de tareas, que principalmente contiene íconos que representan ventanas abiertas, el Dock de Mac fundamentalmente está compuesto por íconos de los programas que usa con más frecuencia. Para meter un programa en el Dock, tiene que arrastrar el ícono allí. Para sacarlo, basta con arrastrar el ícono fuera del Dock y éste desaparece con una animación de una bocanada de humo.

Maximizar ventanas: Cuando hace clic en el botón azul de maximizar en Windows XP, la ventana que está viendo ocupará la pantalla entera. En Leopard, el botón equivalente —un círculo verde que se encuentra en la parte superior a la izquierda— agranda una ventana pequeña a un tamaño considerado óptimo para sus contenidos, que no siempre es la pantalla entera.

Alternar programas: Una forma común de alternar entre programas en ejecución en Windows XP es oprimir

mir simultáneamente ALT y TAB. Esto muestra íconos de cada programa que está funcionando y le permite cambiar de programa. En Mac, se puede hacer el mismo truco oprimiendo a la vez las teclas Command y TAB. Las Mac también tienen una función muy útil llamada Expose, la cual muestra todas las ventanas abiertas al mismo tiempo, en miniatura, para que pueda navegar entre ellas. Puede activar Expose de varias maneras, pero la más común es presionar la tecla F9 o la tecla Expose, dependiendo de su modelo de Mac.

Clic derecho: Pese a la creencia común, una Mac tiene una función de clic derecho, al igual que Windows. Muchas Mac de escritorio ahora vienen con un mouse que permite hacer clic derecho con un clic derecho presionando la tecla Control cuando hace clic, o poniendo dos dedos en la almohadilla mientras hace clic. La segunda técnica, que es la que yo prefiero, debe ser activada en Preferencias del sistema.

Pantalla: El papel tapiz y el salvapantallas de las computadoras Mac se configuran a través de una Preferencia del sistema llamada "Escritorio y Salvapantallas". La resolución de pantalla se configura en "Pantallas" en Preferencias del sistema. En las PC con Windows XP, todas estas cosas están incluidas en "Pantalla" en el Panel de control.

Para más información, Apple ofrece dos sitios Web. Uno se llama Mac 101, y está en apple.com/support/mac101. El otro se llama Switch 101, y se encuentra en apple.com/support/switch101.

WSJ AMERICAS .COM

Windows XP y Leopard, frente a frente. Nuestro columnista Walter Mossberg reseña en un video las características de los sistemas operativos de Microsoft y Apple, brindando consejos para hacer una transición sin complicaciones a Mac.

Encuentre el video en wsj.com/americas

Un fondo especializado en materias primas da el salto a los activos físicos

POR IANTHE JEANNE DUGAN

Contemplar el alza de los precios del azúcar le ha provocado retorciones a Dwight Anderson.

A pesar de que el suministro global de azúcar se ha incrementado, los especuladores han apostado fuerte por esta materia prima. Esto ha revertido lo que Anderson había aprendido en dos décadas como inversionista, y ha reducido el rendimiento de su firma de fondos de cobertura, Ospraie Management LLC.

Con giros parecidos en los mercados de granos, trigo y otras materias primas, los retornos de Ospraie han permanecido estancados en lo que va del año. El fondo administra un portafolio de US\$9.000 millones, que Anderson gestiona para importantes inversionistas que incluyen a Lehman Brothers Holdings Inc., Credit Suisse Group, Paul Tudor Jones y Arthur Samberg, de Pequot Asset Management.

"Tener un excedente físico y a la vez un gran aumento en el precio es algo que no habíamos visto antes", señala Anderson, de 41 años. "Es el mayor reto que hemos enfrentado".

Su disyuntiva refleja el sinsentido actual del mundo de los *commodities*. Los inversionistas, agricultores y reguladores están debatiendo si la especulación sin precedentes está provocando el alza de los precios de los alimentos.

Ahora, Ospraie quiere tener una ventaja. En un esfuerzo por conseguir una visión de primera mano de lo que está moviendo el mercado de los bienes básicos, la firma cerró recientemente la compra de la unidad de negociación de *commodities* de ConAgra Foods por US\$2.800 millones. La compra convierte a Ospraie en uno de los mayores operadores estadounidenses de depósitos de granos, los cuales compran el producto de los agricultores y luego lo venden en la cadena alimenticia.

Ospraie ya controla barcasas que transportan los cultivos y añadirá fe-

rrrocarriles para trasladar más. El pacto resalta cómo los grandes inversionistas están comprando cada vez más activos físicos —desde granjas a refinerías— a medida que instituciones inyectan capital en los *commodities*. Los propietarios tienen una ventaja clara sobre otros inversionistas porque pueden comprender mejor la cadena alimenticia.

"Ospraie predecirá mejor que nadie



Zino Saunders

la dirección de los precios del maíz, la soya, el grano y otros bienes agrícolas", sostuvo Aubrey McClendon, presidente de Chesapeake Energy Corp., e inversionista en Ospraie.

"Aumenta las probabilidades de acertar", explica Anderson, quien tiene un MBA de la Universidad de Carolina del Sur. Anderson trabajó para el inversionista Julian Robertson en Tiger Management Corp. en los años 90. Allí se dio a conocer por su sagaz monitoreo del paladio y una apuesta lucrativa de que los precios se dispararían.

Se unió a Tudor Investment Corp. en 1999 y allí fundó Ospraie. El fondo creció más de 17% en su primer año y aún más en su segundo. En 2002, *Institutional Investor*, una publicación del sector, lo situó como uno de los gestores de fondos de cobertura mejor pagados, con un sueldo anual de unos US\$20 millones. En 2004, con el apoyo de Tudor, convirtió Ospraie en una

operación independiente, y los retornos siguieron creciendo.

El toque Midas de Ospraie se vio opacado por el dinero nuevo inyectado en los *commodities*. En 2006, Ospraie apostó fuerte a que los precios del cobre caerían debido a un incremento en la producción. Pero los precios subieron. Un fondo de Ospraie perdió 26% y fue absorbido por el fondo principal, que acabó el año con una baja de 6%.

Sin embargo, algunos inversionistas siguen creyendo ciegamente en Anderson. Lehman Brothers, que controla un 20%, se ha mantenido firme, y Credit Suisse invirtió US\$3.000 millones en Ospraie en 2006 y 2007.

El año pasado, su fondo principal creció 12% a la par de la escalada en inversiones en oro y cultivos. Pero a principios de este año, los retornos de Ospraie volvieron a caer.

La compra de la antigua unidad de ConAgra podría ayudar, tal vez traduciéndose en apuestas más exactas a largo plazo.

Sin embargo, es un negocio arriesgado. Los depósitos de granos se han visto en problemas debido al reciente auge de inversiones. Los agricultores que buscan asegurarse un nivel de ganancias firman acuerdos con depósitos por granos que no serán cosechados durante meses o años. Para compensar el riesgo de que los precios caigan por debajo de lo que han acordado pagar a los agricultores, los depósitos con frecuencia negocian con contratos a futuro, acuerdos para pagar más adelante un precio preestablecido.

Los críticos dicen que al controlar tantos activos físicos, los inversionistas pueden inflar artificialmente los precios reteniendo sus inventarios. Pero Anderson insiste que su firma hace que la agricultura sea más eficiente y con frecuencia expande sus operaciones. Por ejemplo, después de comprar una granja en Uruguay, Ospraie incrementó dramáticamente su producción usando mucho más fertilizante.

"Si estamos teniendo algún efecto", dijo, "es el de ayudar a mantener bajos los precios de los alimentos".



BREITLING

1884

INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



SUPEROCEAN HÉRITAGE
CHRONOGRAPHE

For an authorized Breitling dealer near you,
please call +511 444 1100

WWW.BREITLING.COM