

“Big Brother”, “Bailando por un Sueño” y Microsoft: el éxito de los ecosistemas estratégicos.

Martin Alterson

Prof. Estrategia Empresaria, Programa MBA, Universidad de Palermo

Muchos se quejan de la banalización que introdujeron los reality shows en nuestra televisión. No solamente por ocupar el horario prime, sino también por el sinnúmero de programas que llenan sus minutos y contenidos gracias a ellos. Desde el horario matutino hasta avanzada la traspasada no sólo tenemos imágenes de los mismos, sino también comentaristas, opinadores, panelistas, primicias, repeticiones, resúmenes, previas, avances en el más variado tipo de programas. Inclusive llegan a haber opinadores acerca de los comentarios de panelistas y repeticiones incansables de quienes llegan tarde a donde nunca pasa nada. También tenemos a “severos críticos” que se “alimentan” de sus imágenes. Todos estos programas de productoras muchas veces independientes de los creadores de los realities incrementan su rating y por ende los números de sus negocios. También están los negocios satélites de las llamadas telefónicas, la radio, la prensa escrita e Internet. Inclusive aquellos que se nutren de los realities para criticarlos participan de la misma lógica del sistema. Sin embargo esta actitud por la que muchos se rasgan sus vestiduras, más allá del contenido de dichos programas (no es el objeto de este artículo dedicarse a los contenidos en sí mismos), está revelando una estrategia de negocios clave en los tiempos que se vienen: la creación de ecosistemas, miniecológicas o ecológicas estratégicas. ¿Qué significa esto?

Hoy no tenemos duda alguna de que estamos en la Sociedad de la Información y del Conocimiento. La particularidad que tiene la “información” desde el punto de vista económico es que no goza del “principio de exclusión”. El principio de exclusión significa que si un individuo compra, por ejemplo, una camisa, cualquier otro individuo queda “excluido” de la propiedad y uso de dicha camisa. Por ende, si los individuos desearan muchas más camisas que las que se les pudieran ofrecer, el precio de las camisas subiría debido a la escasez. O sea que cuando más individuos tienen voluntad de acceder a un determinado bien pero quedan excluidos, ese bien mayor valor tiene. Al subir el precio de dicho bien, ingresarán más ofertantes al mercado, lo que hará bajar el precio y así llegar a una situación de equilibrio: es el mundo de los rendimientos decrecientes. Con la información generalizada pasa todo lo contrario: Si te vendo mi caballo, no lo puedo cabalgar más después de eso. Si te vendo información: ambos lo sabemos. En el mundo de la información, la familiaridad tiene mucho más valor que la escasez. Cuando más común y compartido se hace un concepto, idea o información, mayor valor tiene. Importan más las relaciones que se puedan construir en pos de un código común que la posesión en sí.

Es el mundo de los rendimientos crecientes: Se refuerza todo aquello que tenga éxito y se agravan las pérdidas sufridas debido a la inestabilidad e impredecibilidad de las situaciones. Es por esto que los beneficios con que se alce el ganador serán inmensos y es clave su habilidad para conquistar un mercado. Ya no es tan importante o necesario que su producto sea superior o el mejor, sino que desarrolle un management activo para imponerse y que su producto sea aceptado por todos los demás jugadores. No se compete por conquistar un mercado, sino por construir una red indefinida de alianzas de compañías organizadas alrededor de una Miniecológica que amplifique las retroalimentaciones positivas a la tecnología (o a los programas) base. El management activo es clave para construir esta red.

En definitiva “Big Brother” o “Bailando por un Sueño” no aplican una estrategia muy distinta a la que desarrolla Microsoft construyendo su Miniecológica: Se espera que con el lanzamiento de Windows Vista se esté generando un mercado, sólo en los Estados Unidos, de unos 70.000 millones de dólares para productores de software, hardware y soportes que aprovechen esta oportunidad disruptiva de un nuevo sistema operativo. Entre ellos el productor de software antivirus TrendMicro, el de software para ingeniería y diseño Autodesk., el de software para retailers Accruent, el de software para películas Liberty Media, el de software para contabilidad Intuit, Corel, Fox Sports Interactive, MightyFax y muchos otros.

Algunas de las características claves de esta nueva economía consisten en vincular y apalancar: o sea transferir una base de usuarios construida sobre un producto o nodo de la ecología a productos o nodos

vecinos. Una vez que logramos una apreciable teleaudiencia con “Bailando...” vamos por “Cantando...” y luego por “Patinando...”. Una vez que impusimos “Gran Hermano”, vamos por “Gran Hermano VIP”. Una vez que impusimos Windows, vamos por Vista.

Otra característica muy importante es que los jugadores dominantes deben permitir a los jugadores dependientes imponer sus productos dependientes. Cediendo algunos beneficios se aseguran que todos los participantes permanecerán comprometidos con la alianza. O sea no es necesario realizar acuerdos explícitos entre las productoras de los distintos programas, sino que el sólo hecho de que el negocio funcione sobre la base de uno o dos dominantes es suficiente reaseguro de que los componentes de la red se van a preocupar no sólo por construirla sino también por mantenerla (cueste lo que cueste y cada uno a su manera). En el caso de Vista, todos los productores de software mencionados en el párrafo anterior tienen mucho para ganar acoplándose a la red, siempre y cuando Microsoft no se quiera llevar todo el premio.

Son también muy importantes los posicionamientos psicológicos en los competidores. Además de que es crucial estar muy bien convencido de lo que se va a hacer, lo es también que los competidores se convenzan de lo que somos capaces y de hasta dónde podemos llegar. Nominaciones espontáneas, nominaciones múltiples, discusiones, apariciones de celebrities, controversias, etc. Para esto es clave el papel de los jugadores no dominantes que se acoplan a una determinada miniecológica que creen es la más exitosa o que les asegura mayores ingresos. En estos mercados se realizan grandes apuestas y, además, no sólo hay que saber cómo jugar, sino también qué juegos escoger.

Hace muchos años que en Argentina un programa que no fuera un evento (deportivo) o una emisión especial no alcanzaba 50 puntos de rating. No es casual que se haya conseguido este logro. Mucho menos cuando el principal competidor tenía en pantalla a un ídolo máximo como Diego A. Maradona reapareciendo luego de una delicada situación de salud. En el mundo de los rendimientos crecientes, el eficiente armado de las ecologías estratégicas y de las redes premian a quien mejor realice este management activo, no al que mejor producto o mayor genialidad individual tenga. Ni siquiera al más innovador y creativo. Tal como se dice en el campo de la innovación abierta: “inventado en otro lado, pero monetizado aquí”.

Entonces, lo que sí resultan banales son las sistemáticas críticas de quienes se quejan, no desde el punto de vista del espectador (que tiene todo su derecho a opinar o actuar mediante el zapping o el apagado del televisor) , sino desde el del “entendedor” respecto a lo “sucio”, “cansadora”, “repetitiva” y “monotemática” que está la pantalla. Justamente de “eso” se trata. De eso se trata una miniecológica estratégica. Por lo tanto, si uno quisiera obtener resultados sobresalientes en el mundo de hoy en día, debería comenzar por preguntarse: ¿Entiendo las retroalimentaciones en mi mercado? ¿En qué ecologías estoy? ¿Tengo los recursos para jugar? Y si los tengo, ¿tengo el coraje y la resolución para utilizarlos o seguir utilizándolos? ¿Cuáles son los juegos que vendrán? ¿Me puedo alinear e integrar a los jugadores dominantes?..... no sea cosa, como dice Maradona, de que se le “escape la tortuga”.....

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8º piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinadores de investigación:

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal@palermo.edu

Marketing:

Diego Regueiro
dregue@palermo.edu

Management:

Guillermo Edelberg
gedelb@palermo.edu

Recursos Humanos:

Emilia Montero
emonte@palermo.edu

Guillermo Occhipinti
gocchi@palermo.edu