Cómo redefinir un sector en beneficio propio

Es sabido que las "sacudidas" causadas por los cambios tecnológicos y normativos pueden impulsar la aparición de estructuras sectoriales nuevas.

1 de enero de 2010

Por Fabrizio Ferraro

En 1999, Hilary Rosen, directora ejecutiva de la Asociación de la Industria Discográfica de Estados Unidos (RIAA en sus siglas en inglés), reunió a los máximos dirigentes de los sellos del país en el Hotel Four Seasons de Los Ángeles para discutir qué podían hacer en relación al auge de la música digital. En lugar de enzarzarse en temas legales, pidió a los presentes que nombraran temas –desde sus últimos éxitos hasta canciones de sus catálogos– y, delante de un ordenador, pasó a mostrarles que cualquiera de los que se les pudiera ocurrir ya estaba disponible en Napster, el servicio de intercambio de archivos online. Los ejecutivos se quedaron preocupados e incluso anonadados. ¿Qué implicaba eso para los resultados de sus empresas?

Diez años después la industria musical sigue anclada en un dilema y sus ventas resintiéndose: de los 13.000 millones de dólares que facturaba en 1999 se pasó a 8.000 millones en 2009. Si algo sabemos es que el modelo de distribución tradicional está acabado pero aun así las grandes compañías discográficas se aferran a él y libran una batalla impopular y en el fondo perdida contra las descargas ilegales. Efectivamente, la RIAA demandó a Napster y logró su cierre pero, como muchas empresas han aprendido en carne propia, se puede ganar una batalla y perder la guerra. Sobre todo cuando las reglas del juego han cambiado completamente.

Recientemente Hilary Rosen ha lamentado públicamente la desaparición de Napster, que ve

©IESE Business School

ahora como una oportunidad perdida: la industria no supo aprovecharla a tiempo y ahora nuevos actores, como Apple, adquieren un papel protagonista en el sector al ofrecer una plataforma fácil de usar para descargar legalmente material protegido por derechos de autor. Otros experimentan con modelos de negocio radicalmente diferentes, como la música gratuita financiada con publicidad (MySpace, YouTube, Imeem), un servicio de música en *streaming* (Rhapsody) o una combinación de ambos (Spotify).

Sea cual sea el futuro modelo dominante, las compañías discográficas tradicionales se encuentran ahora en una posición mucho peor. Según Tim Quirk, vicepresidente de la programación musical de Rhapsody, la culpa no la tiene nadie más que ellos. En una entrevista publicada en octubre de 2009, lo explicaba así: “Saben lo que su catálogo valía en el pasado y lo que vale hoy pero no lo que valdrá en el futuro, así que su trabajo consiste en maximizar su valor actual. En realidad, lo que temen no es tanto perder dinero como el control. MTV fue un éxito enorme. Las compañías siguen odiándola porque creen que creó un negocio a sus espaldas. Lo mismo dicen del éxito de iTunes. Aun cuando les supone grandes ingresos, les disgusta que tenga tanto poder sobre ellas”.

¿Qué deberían haber hecho los miembros de RIAA? ¿Qué debería hacer todo líder empresarial cuando la arquitectura de su sector está de repente a disposición de cualquiera? Cuando todos los actores experimentan con papeles muy diferentes, y la distribución del valor entre ellos dista mucho de estar fijada, la clave puede ser convertirse en el cuello de botella de la cadena y, de ese modo, retener un mayor volumen de todo el valor que se cree. Como veremos en este artículo, una arquitectura sectorial nueva no es necesariamente algo malo si sabemos redefinirla a nuestro favor.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 4 (T1 2010).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Cómo redefinir un sector en beneficio propio" (ART-1646) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

©IESE Business School

Fabrizio Ferraro

Profesor Ordinario y director del departamento de Dirección Estratégica en el IESE Business School.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School