

Las suscripciones: ¿El Dorado de los modelos de negocio?

Suscripciones. Con esta palabra, se puede resumir la revolución por la que están atravesando las ventas en todo el mundo. En un contexto de competencia extrema y donde las barreras que tienen los consumidores a la hora de cambiarse de empresa son cada vez más menores, las compañías están apostando por las suscripciones como alternativa para poder alcanzar un nivel de ingresos sostenible en el tiempo...

Y los clientes están respondiendo en masa. En abril de 2018, [la revista The Economist aseguraba](#) que los hogares estadounidenses tenían más de 200 millones de suscripciones a servicios de streaming a través de Internet. Ese mismo mes, [Amazon Prime anunciaba](#) que había superado los 100 millones de suscriptores en todo el mundo.

El cambio hacia los modelos de suscripción se está produciendo en todos los sectores. En el mundo de la moda, por ejemplo, [algunos retailers tradicionales](#) se han subido a la ola de las suscripciones y las están viendo como una oportunidad de repensar la forma en la que se conectan con sus clientes, ofreciéndoles colecciones especialmente seleccionadas o ropa en alquiler como incentivos para mantenerlos conectados a las tiendas físicas. Las [empresas de automoción también han entrado al trapo](#) y están utilizando las suscripciones para competir con las empresas de vehículos y de transporte compartido. Mientras que otros sectores, como los de telecomunicaciones o seguros, que tradicionalmente han articulado sus políticas comerciales a partir de las suscripciones, están viendo aumentar la presión sobre sus modelos de negocio. Y ya compiten con advenedizos digitales capaces de segmentar su oferta comercial a una velocidad nunca vista antes y de focalizarse en las necesidades de sus clientes. Un buen ejemplo es la compañía de seguros de automóvil [Metromile](#), que ya ofrece seguros por milla recorrida para aquellos consumidores que conduzcan menos 12.000 millas al año -unos 20.000 kilómetros-.

Desgraciadamente, en la carrera para desarrollar una oferta por suscripción, las empresas suelen fracasar a la hora de entender los cambios que deben hacer en sus modelos de negocio para poner en marcha su nueva política de ventas. Y aunque esto puede suceder tanto en compañías nuevas como en las más tradicionales, montar sistemas por suscripción en estas últimas es, por lo general, mucho más complicado. En unos casos, las empresas han apostado por comprar otras compañías para entrar a competir en el mercado de las suscripciones -ese es el caso de [la adquisición de Dollar Save Club por parte de Unilever por 1.000 millones de dólares](#)-, mientras que otras han preferido construir internamente esas capacidades. Lo cierto es que cualquier compañía que quiera poner en marcha un modelo de suscripción necesita tener claro cómo medirlo y cómo hacer que funcione en el tiempo.

En la actualidad, los hogares estadounidenses tienen más de 200 millones de suscripciones a servicios de streaming a través de Internet

Las empresas, tradicionalmente, han intentado aumentar sus ingresos priorizando la adquisición de nuevos consumidores. Y utilizan indicadores como el Customer Lifetime Value (CLV) -en español, el valor de la vida de un cliente- para medir el beneficio que puede conseguir la compañía de un cliente determinado a lo largo del tiempo. El CLV se calcula agregando el valor actual de todas las futuras compras que los clientes van a realizar en su relación con una determinada marca o compañía. En otras

palabras, las empresas compran nuevos consumidores y, luego, estiman lo que ese consumidor se va a gastar en ellas. Pero los sistemas de suscripción nos obligan a cambiar este cálculo. Para que estos modelos sean rentables, es necesario que los consumidores renueven repetidamente sus suscripciones y que añadan uno o varios productos en cada renovación. El coste conjunto del proceso de renovación y de las nuevas ventas a los consumidores recurrentes es más barato que buscar clientes completamente nuevos. Para poder calcular bien el CLV, entonces, las empresas deben entender cuál es su capacidad para retener a sus clientes y de aumentar los servicios que estos les contratan -en inglés, *share of wallet*-.

La retención, a un primer plano

Pero para muchos directivos la retención de clientes ha quedado siempre en un segundo plano. La retención habitualmente se mide a través de los indicadores de experiencia de cliente como el Net Promoter Score (NPS) -clasifica a los clientes en tres categorías: los que te recomendarían, los pasivos y los detractores- o el Consumer Satisfaction (CSAT) -indicador de satisfacción de clientes-. Estas métricas miden la fidelidad de los clientes y todo lo que piensan sobre nuestra compañía, normalmente, a partir de datos captados después de la venta. Entonces, los directivos hacen una correlación entre experiencia y retención, de forma que asumen que los consumidores más contentos serán los que permanezcan más tiempo con nosotros. Pero no es lo mismo correlación que causa -y entender las causas que hacen que un cliente quiera seguir con mi empresa es clave en los modelos por suscripción-.

Para calcular el CLV de una manera más correcta cuando vendemos sistemas de suscripción, las empresas deben de entender cómo los diferentes puntos de contacto del consumidor con la empresa afectan en su decisión de compra. Este análisis sacará a la luz el impacto económico de problemas hasta ahora ocultos y nos enseñará que si somos capaces de resolverlos aumentaremos los ratios de ingresos por cliente y nuestra capacidad de hacer upselling -vender más al mismo cliente- y cross selling -venta cruzada-.

El modelo de suscripción ofrece a las empresas la oportunidad de construir una relación duradera con los clientes, que vaya creciendo en el tiempo y se traduzca en unos ingresos sostenibles. Pero si no consiguen los beneficios previstos, los directivos tendrán que mirar, primero, si están utilizando las métricas más adecuadas para medir la probabilidad de que los clientes sigan con sus empresas. Y, en segundo lugar, tendrán que reflexionar sobre si sus organizaciones están preparadas para conocer y acabar con aquello que hace que sus clientes se marchen. En ambos casos, demasiado a menudo, las empresas no son capaces de evolucionar al mismo ritmo que el mundo que les rodea. Es el momento de coger las riendas.

Extracto del artículo [Why you need to keep your customer close](#), publicado en la revista [Strategy & Business](#).