



Empresas & Finanzas Observatorio 'Claves para triunfar en la economía de suscripción'

Las empresas afrontan el reto de retener y monetizar a sus suscriptores

La arquitectura de producto y el modelo de precios son claves para fidelizar y rentabilizar a los clientes

elEconomista MADRID.

Son cada vez más las distintas industrias que están apostando por modelos de suscripción que consoliden una base de clientes para las empresas. La captación, la fidelización y la monetización de esos clientes son los principales retos que afrontan las corporaciones para avanzar en esta creciente fuente de ingresos. Así lo consideran directivos y expertos de diversos grupos empresariales que han participado en el Observatorio *Claves para triunfar en la economía de suscripción*, organizado por *elEconomista* con la colaboración de la consultora de estrategia y marketing Simon-Kucher & Partners.

El consenso de los participantes en el encuentro es que España aún se halla en una fase más retrasada con respecto a otros países en cuanto a la implantación de los modelos de suscripción, si bien coinciden en que se están dando pasos acelerados en los últimos años.

Hans Munz, socio director de Simon-Kucher & Partners, explica que "para que una suscripción realmente funcione tiene que ofrecer ventajas claras al cliente, pero también a quien ofrece esta suscripción y, desde luego, tiene que ser rentable". "Rentabilidad supone que consigamos maximizar el valor de la base de nuestros clientes", señala. Para ello, abunda, "tenemos que adquirir a bajo coste, retener a los clientes durante mucho tiempo y conseguir monetizarlos adecuadamente y, para todo esto, la clave es dar con una arquitectura de producto y con un modelo de precios adecuado".

Juan Ignacio Jiménez Gargantilla, director de Desarrollo de Negocio Digital de Atresmedia Televisión, destaca que el éxito de las suscripciones se debe a que "responden a la necesidad de inmediatez". En el caso de los servicios audiovisuales, observa una demanda ascendente que busca "no estar atado al consumo tradicional de televisión lineal". "Por eso todos los modelos de suscripción que han aterrizado en los últimos años en España están creciendo", se felicita.

"En Atresmedia hemos entendido que aunque somos una televisión en abierto tenemos que responder a este apetito de consumo

bajo demanda suscriptorial", subraya Jiménez Gargantilla. Y, para que triunfe, enumera varias claves. "El contenido es fundamental; tenemos que apostar por la calidad y la variedad de los contenidos, pero además, si lo llevamos a un modelo de suscripción, tenemos que garantizar que la accesibilidad sea fácil, que sea atractivo en precio y con multifunciones, y que tengamos la capacidad de retener al cliente sabiendo reaccionar".

El director general de Deliveroo, Gustavo García Brusilovsky, remarca que "los modelos de suscripción para nosotros son fundamentales". "El reto es que el beneficio sea mutuo, para el cliente y para la empresa", indica. Advierte, eso sí,

No todos los servicios y productos tienen sentido como suscripciones

de que "no todos los productos y servicios tienen sentido en el modelo de suscripción". Así, a su juicio, "hay que saber cuáles pueden favorecerse de ello y cuáles son más puntuales y no tienen tanto sentido".

García Brusilovsky defiende el modelo para Deliveroo, empresa que "conecta el hambre con la comida". En su opinión, "cuando hay un elemento de frecuencia, de recurrencia, es muy importante" contar con una base de suscriptores. "Tenemos un programa de fidelidad, porque suscripción va ligada a fidelidad", máxime, "si tienes además un coste de adquisición importante que se recupera a lo largo de un tiempo". En esta línea encajan iniciativas como la tarifa plus o la cesta de la fruta.

Valor añadido

Desde Panda Security, Alberto Tejero, director Comercial Iberia, considera que el mercado de suscripción está "en auge" porque para los clientes "es más atractivo" al reducir sus costes. También tiene clara la importancia de lograr retener a los usuarios a través de un beneficio, porque el cliente "va a pagar

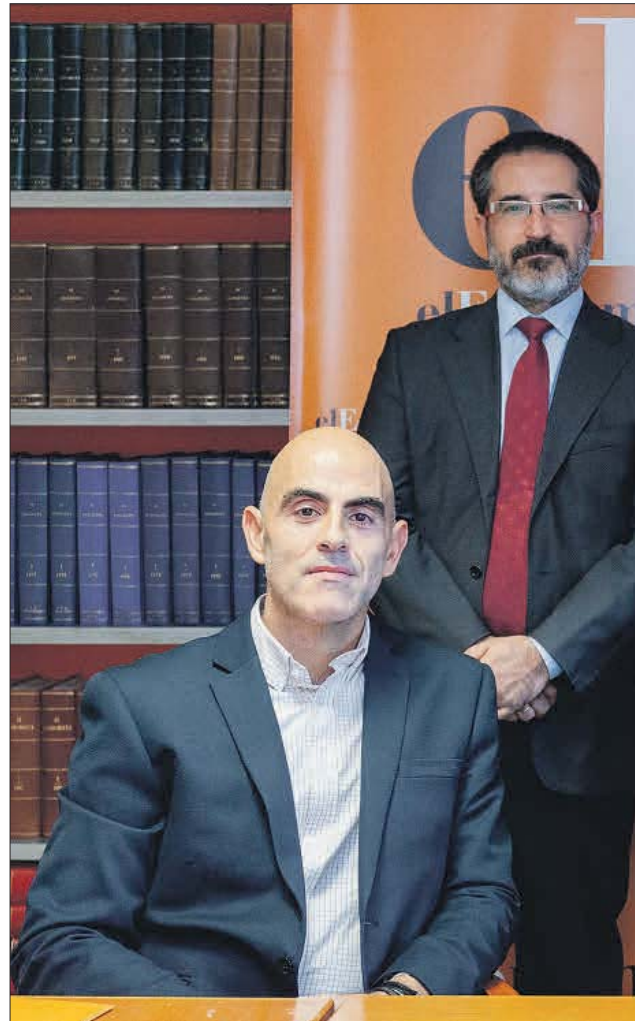
hasta que él quiera".

Jan Trullás, Head of Business Development de Cooltra, aborda la relevancia que deben dar las empresas a "la facilidad para acceder a la suscripción". En este sentido, esta compañía, que se dirige a dar soluciones de movilidad en dos ruedas y sostenibles, se autodefine como "una empresa digital". Nacida hace 13 años, cuenta con diferentes líneas de negocio que "han llevado la suscripción a masivo". Así, "puedes hacerla por una moto anualmente, por cuatro años (*renting*), por meses, días o minutos". Como el resto de firmas, Cooltra presta elevados esfuerzos a la retención y la rentabilidad, tanto para la empresa como para el usuario.

"La suscripción tiene una base muy importante porque da flexibilidad al consumidor", destaca Trullás, que apunta, igualmente, una serie de elementos que "ayudan a que funcione", como "la confianza, las ventajas que das al usuario, la atención al cliente...". "Una suscripción no solo es precio, sino que es todo lo que incluye, todos los beneficios, y que sea mutuo tanto para la empresa como para el consumidor", apostilla.

Aunque se ha avanzado, aún queda un largo camino por recorrer. "Hay muchas más cosas que podemos hacer a la hora de ver los beneficios mutuos que tenemos con los clientes", señala el director general de Deliveroo. "Cómo optimizar los precios o la retención en estos programas de suscripción" abunda, son tareas en las que trabajar y "vamos a ponerlo en marcha inminentemente", agrega. Mientras, Jiménez Gargantilla afirma que "estamos aprendiendo" y "encaminándonos hacia dar servicio a cubrir la demanda de la inmediatez, cuando quiero y como quiero". "Estamos dando un salto cualitativo para traer nuevos contenidos cada mes, a traer preentrenos, a dar un servicio de calidad y a ser capaces de satisfacer las necesidades de entretenimiento de la gente".

Tejero, de Panda Security, apoya igualmente la introducción "de más servicios", con mejoras en la atención a los clientes, como la visita de un técnico todos los meses -en su caso-, o con capacidades relacionadas con la seguridad.



Hans Munz incide, a este respecto, en que "la respuesta definitiva todavía no la hemos visto porque habrá que ganar dinero", es decir, "no solo adquirir clientes, sino retenerlos el tiempo suficiente y mone-

tizarlos de manera adecuada al valor que consigamos dar a nuestros suscriptores". En este punto, hace hincapié en la "contradicción aparente que se introduce con el precio", puesto que "con un alto precio" se



“Tenemos que adquirir a bajo coste, retener a los clientes mucho tiempo y monetizarlos”

Hans Munz
Socio director de Simon-Kucher & Partners



“Todos los modelos de suscripción que han aterrizado en España están creciendo”

Juan Ignacio Jiménez Gargantilla
Director de Desarrollo de Negocio Digital de Atresmedia Televisión



De izda a dcha: Juan Ignacio Jiménez Gargantilla (Atresmedia), Tomás Díaz ('elEconomista'), Jan Trullás (Cooltra), Hans Munz (Simon-Kucher & Partners), Gustavo García Brusilovsky (Deliveroo) y Alberto Tejero (Panda Security). ISRAEL CÁNOVAS

de hablar directamente con consumidores", afirma. "Aquí vamos todavía relativamente lentos", precisa. Ahora bien, considera que "al final el consumidor decidirá cuándo está suficientemente maduro para sentirse atraído por este tipo de propuestas". "Para fabricantes que quieren pasar a un modelo de suscripción, el cambio no es obvio. Por ejemplo, en software, donde antes se cobraba lo equivalente a tres años de consumo ahora es un mes. Con este impacto en la cuenta de resultados, no todo el mundo puede dar el salto a un modelo de suscripción con velocidad agresiva", recalca el socio de Simon-Kucher & Partners.

Los directivos coinciden en las particularidades del cliente español. "El consumidor español es distinto; cuando estás con una suscripción es como que te casas y no nos gusta estar enganchados", señala García Brusilovsky. Más aún, "España es un país de cazachollos", asevera el responsable de Atresmedia, que remarca "el free trial (prueba gratuita) como herramienta de acceso de captación". Sobre esto, plantea la disyuntiva de saber "cuál es el free trial adecuado que debo ofrecer para captar al cliente". Alberto Tejero, por su parte, incide en que Panda lleva 30 años en España y el mercado de suscripciones mensuales es limitado. "En Boston es mensual todo", asegura, y en Japón "entienden todo por pago por uso".

El consumidor español es distinto al de otros países; no le gusta estar enganchado

captan algunos clientes "pero no suficientes", mientras que "con uno bajo tendré masas pero nunca rentabilidad unitaria". A su juicio, "resolver esta contradicción aparente es posible". Para el directivo

de Simon-Kucher & Partners, "hay que entender las diferentes necesidades de los suscriptores, medir su disposición a pagar y buscar ofrecer distintas propuestas". Y, además, opina que se debe "ofre-

cer una estructura que permita de forma natural ofrecer mayor valor al cliente durante su ciclo de vida y monetizar este valor con un modelo y métricas de pricing adecuados".

El responsable de Cooltra añade un reto de cara al futuro para las empresas con economías de suscripción. "Tiene que evolucionar, ahora somos un poco egoístas y hacemos nuestras suscripciones", pero "creo que tenemos que empezar a jugar en equipo, con la suscripción múltiple". Y lanza como ejemplo que los usuarios de Cooltra tuvieran los envíos gratis en Deliveroo. "Al final creo que las empresas más fuertes coparán el mercado porque harán alianzas más fuertes", advierte. García Brusilovsky comparte la visión de Trullás. "Es uno de los puntos más importantes", asegura el directivo, que confía en que "empezaremos a ver acciones cruzadas que implique conversión en el mercado".

"Hay mercados que lo tienen muy claro, pero creo que vamos en la buena línea", puntualiza.

En la retención de los clientes las empresas combaten los riesgos que entrañan para la rentabilidad. Por ello, a la hora de ofrecer ventajas apuestan por una análisis pormenorizado del consumo de ese usuario. Lo hacen a través del Big Data. Y en este punto todos mencionan la trascendencia de la tecnología para hacer rentables sus negocios. También abordan las posibles penalizaciones, que en la mayoría de los casos aún tienen que evolucionar.

La respuesta a todas las dudas que genera el futuro de las suscripciones en las empresas se descubrirá en base a la experiencia y, para construirla, los dirigentes coinciden en la importancia de observar qué es lo que funciona a su alrededor y en saber entender demandas, necesidades y disposición a pagar de los consumidores. Al final, como apunta Munz, "la clave está en acertar con los detalles de la oferta. Errores en arquitecturas de oferta, métricas o niveles de precios, pueden tener un impacto enorme en el valor del negocio de suscripción".



“Creo que tenemos que empezar a jugar en equipo, con la suscripción múltiple”

Jan Trullás
Head of Business Development de Cooltra



“El reto es que el beneficio sea mutuo, tanto para el cliente como para la empresa”

Gustavo García Brusilovsky
Director general de Deliveroo



“Hay mercados que lo tienen muy claro, pero en España creo que vamos en la buena línea”

Alberto Tejero
Director comercial Iberia Panda Security