

Tien Tzuo //
fundador y CEO de Zuora

‘Las suscripciones dan libertad a los consumidores y empresas’

Se ha demostrado que las empresas que apuestan por el modelo de suscripción crecen más rápido que las tradicionales. Esta fórmula permite un mayor conocimiento del cliente para así tener usuarios más satisfechos. Nos lo explica Tien Tzuo, fundador y CEO de Zuora.

POR MANUEL GUTIÉRREZ | REDACCION



¿Cómo comenzó en el mercado de suscripciones?

En 1999 fui contratado como el undécimo empleado de Salesforce, que se convertiría en el primer SaaS del mundo. Salesforce creó un nuevo paradigma para el software empresarial: el uso de Internet como plataforma para proporcionar software. Pero no fue solo una transformación tecnológica impulsada por Internet, sino que también se trató de la transformación del modelo de negocio que lo impulsó, el pago por uso, o lo que ahora llamamos suscripciones.

La idea para Zuora surgió de una discusión en 2007 que tuve con Marc Benioff y dos empleados de WebEx, donde todos nos quejamos de que no había una buena solución de facturación para las compañías de SaaS. En ese momento, todos tuvimos que construir nuestras soluciones de facturación manualmente y actualizarlas constantemente. Esos dos hombres de WebEx y yo terminamos fundando Zuora, y pronto nos dimos cuenta de que nuestro producto no era solo para otras compañías de software

como nosotros, sino para cualquier compañía que buscaba hacer un cambio hacia los ingresos recurrentes.

En su esencia, el modelo de negocio de suscripción es un modelo en el cual un cliente paga un precio recurrente a intervalos regulares para acceder a un producto o servicio. Pero es más que una transacción financiera entre el cliente y la empresa. Las empresas están cambiando la forma en que venden sus productos y servicios. En los últimos 10 años,

hemos visto una explosión de nuevos tipos de modelos de negocios diseñados para mantener a los clientes constantemente comprometidos en relaciones a largo plazo: piense en Netflix, Amazon Prime, Uber, Spotify, Salesforce, Zendesk, Box.

¿En qué consiste la Economía de suscripción?

Subscription Economy® es una frase que acuñé para describir una nueva era de compañías y modelos de negocios en los que los productos y servicios se entre-

El cambio a la Economía de suscripción está siendo impulsado por suscriptores, no por proveedores

gan de forma recurrente. En esta nueva era, todo se trata de relaciones. Cada vez más clientes se están suscribiendo porque las experiencias de suscripción basadas en servicios satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que las ofertas estáticas o un solo producto.

Para prosperar en la Economía de suscripción, no es suficiente agregar un precio mensual y llamarlo servicio. Lo que entregas y cómo lo entregas debe ser replanteado por completo. Y no solo en la sala de juntas o en una sala de conferencias, o con los gerentes de producto o el equipo de finanzas. En su lugar, debe replantearse desde la perspectiva del cliente, con un enfoque en la relación con los suscriptores. El cambio a la Economía de suscripción está siendo impulsado por suscriptores, no por proveedores. Estamos asistiendo a un cambio de una vez en un siglo que se aleja de la era del producto y del fin de la propiedad. Y este es un fenómeno global.

¿Por qué las personas están listas para pagar por servicios como Netflix o Spotify?

Las suscripciones dan libertad a los consumidores y empresas. La libertad de tomar nuestras propias decisiones, ya sea suscribir, actualizar o degradar un servicio. Nos liberamos de tener que preocuparnos por la propiedad del producto. Mire la industria automotriz: los Millennials son un 30% menos propensos que los de la Generación X a comprar un automóvil. Con Uber, pueden pagar por viajar frente a comprar el coche. Se les libera de preocuparse por los seguros, el estacionamiento, la movilidad. Las sus-

cripciones le permiten acceder a lo que quiere cuando lo necesita y desde cualquier lugar.

La propiedad del producto se ve cada vez más como una cosa del pasado. Nuestra encuesta reciente de más de 13.000 consumidores en 12 países encontró que el 57% de los adultos de todo el mundo desearían tener menos “cosas”. Ahora, más del 70% de los adultos tienen servicios de suscripción, un aumento de aproximadamente el 50% hace cinco años. Y la tendencia continuará. En general, un tercio de los adultos (34%) cree que utilizará aún más servicios de suscripción dentro de dos años.

¿Es la suscripción un modelo de negocio válido para la prensa digital?

Particularmente para los editores de periódicos y revistas, la publicidad siempre será una fuente importante de ingresos. De hecho, las suscripciones hacen que los anuncios sean más relevantes y efectivos (porque los anunciantes tienen mucha más información sobre sus lectores), lo que permite a los editores cobrar tarifas más altas. Pero como todos sabemos, los presupuestos publicitarios son los primeros en recortarse durante un mal ciclo comercial, por lo que los paywalls y los modelos de suscripción son tan populares entre los editores actualmente. Las suscripciones crean negocios editoriales mucho más estables, saludables y predecibles.

Si hay una base sólida de suscriptores entusiastas, hay muchas oportunidades potenciales de ingresos, desde eventos en vivo hasta contenido de acceso exclusivo. El periódico The New



■ Hemos visto una explosión de nuevos tipos de modelos de negocios diseñados para mantener a los clientes constantemente comprometidos en relaciones a largo plazo: piense en Netflix, Amazon Prime, Uber, Spotify, Salesforce, Zendesk, Box...

de negocio de suscripción puede ofrecer una ventaja competitiva.

La gente a veces se queja de que Netflix invierte mucho en crear contenido, pero la gran diferencia entre Netflix y una gran sala de cine es que Netflix tiene ingresos recurrentes. Netflix tiene más de 100 millones de suscriptores que le pagan a la compañía más de \$ 100 al año, lo que representa alrededor de \$ 1 mil millones en ingresos recurrentes. Hollywood tiene que apostar y decir: 'Gastaremos \$ 200 millones en una película y quizás ganemos dinero, pero quizás sea un fracaso', mientras que Netflix ya ha adquirido clientes. Pueden usar parte de sus 10 mil millones de dólares en ingresos recurrentes para comprar contenido nuevo. Esto asegura que los usuarios continúen disfrutando del servicio y les ayuda a adquirir nuevos clientes.

Si la transformación digital está cambiando, entonces las empresas tienen que cambiar la forma en que funcionan. ¿Cuáles son los principales aspectos de estos cambios?

Cambiar a un modelo de negocio de suscripción no solo requiere una nueva forma de pensar. Lo más importante es tener imaginación y curiosidad. Tienes que ser capaz de repensar tu negocio. Cada vez más empresas intentan convertir a sus clientes en suscriptores, y eso requiere un pensamiento creativo. En el viejo mundo, todo se trataba de

hacer y vender unidades. Pero hoy se trata de gestionar servicios y relaciones.

Centrarse en las relaciones requiere una nueva forma de pensar. En lugar de centrarse en el "producto" o la "transacción", las compañías de suscripción viven y mueren por su capacidad de centrarse en el cliente. La fórmula para el crecimiento radica en brindar experiencias y servicios multicanal que mejoren con el tiempo.

Conocer a sus clientes y sus preferencias es el precio de entrada en esta nueva economía. Una vez que se establecen esas relaciones, y se recopilan los datos y se extraen las ideas, comienza el verdadero trabajo: se trata de anticipar los servicios que los clientes querrán a continuación!

Pero necesita un sistema de negocio adecuado. Porque la mayoría de ellos están mal contruidos. Las grandes instalaciones de ERP de compañías como Oracle y SAP están diseñadas para rastrear productos, no pueden manejar servicios de suscripción, que cambian constantemente a medida que los clientes se actualizan, bajan de categoría, incorporan nuevos servicios, etc. Finalmente, necesitas grandes empleados. Empleados que pueden ejecutar pero también educar, informar y permanecer incansablemente centrados en el cliente. ■

→ York Times ahora ha pagado crucigramas y aplicaciones de cocina que son muy exitosas. Y, por supuesto, muchos editores como Conde Nast están creando sus propias redes de vídeo que están comenzando a generar ingresos significativos.

Pueden aumentar sus suscriptores al proporcionar contenido que no se puede encontrar en ningún otro lugar. Me doy cuenta de que es más fácil decirlo que hacerlo, pero siempre recomendaría intentar "profundizar" (informaciones más largas y detalladas) en lugar de "ampliar" (contenido superficial y desenfocado que está diseñado para resultados de búsqueda). Por ejemplo, The Wall Street Journal es de gran valor para mí por sus informaciones comerciales. Haga su empresa indispensable.

¿Cuál es el futuro del modelo de suscripción?

Desde pisos inteligentes hasta accesorios para baño, vemos que incluso las industrias más improbables adoptan suscripciones. Desde la perspectiva de la industria, el sector manufacturero está en auge debido al Internet de las cosas en la economía de suscripción. ¡Y es un fenómeno global! Lo estamos viendo en Japón con clientes como Toshiba y Komatsu, y en Europa con clientes como Enel y Peugeot. Se trata de construir modelos de negocios centrados en el cliente tomando tecnología actual (IoT o móvil) y luego transformando lo que hace como servicio. Este es el corazón de estas transformaciones digitales que están atravesando las empresas. Pronto veremos que cada producto de hardware se convierte en un servicio de suscripción.

Los clientes exigen mayores experiencias en todos los aspectos de su vida

Con clientes como el Financial Times, Schneider Electric, Ford, The Guardian e Inspirato bajo su mando, la base de clientes de Zuora es un testimonio de la variedad de industrias donde la economía de suscripción ha echado raíces. Siete de los diez principales fabricantes de automóviles del mundo también utilizan la plataforma de Zuora para monetizar sus servicios de automóviles conectados. Es inusual pero es la misma premisa. La propiedad de automóviles está disminuyendo porque, gracias a compañías como Uber y Lyft, las personas se están dando cuenta de que pueden tener una mejor experiencia en otros lugares. Con el aumento de 4G y eventualmente de 5G, McKinsey dice que hay 1.500 millones de dólares de nuevas fuentes de ingresos que podrían estar disponibles

para las compañías automotrices si pueden resolverlo. Podría ser la transmisión de películas, podría ser servicios que lo ayuden a encontrar un garaje. Incluso podría estar suscrito a un servicio de auto-conducción de automóviles.

Netflix ha aumentado su número de clientes en un 25% en el último año. ¿Por qué estas compañías de suscripción están experimentando este crecimiento exponencial?

Los clientes exigen mayores experiencias y quieren eso en todos los aspectos de su vida. A medida que los clientes exigen más, está presionando a las empresas para que mejoren y creen mejores ofertas que nunca. Pero este modelo no solo es beneficioso para los clientes, sino que también ofrece un flujo de ingresos constante. Netflix es un ejemplo pertinente de cómo un modelo