

Estrategias esenciales para modelos de negocio de suscripción en el contexto B2B



Guía de Ignite



LECTURA DE ONCE MINUTOS



Impulsa los ingresos recurrentes y ofrece flexibilidad a tus clientes con productos y servicios por suscripción

Las suscripciones son moneda corriente en el terreno de las ventas y el consumo: servicios de streaming, cajas con productos de belleza, kits de comida para llevar, y más. Tu plan de teléfono es un tipo de suscripción común. Y el software como un servicio (SaaS) es una forma moderna de comprar software de modo recurrente y con suscripciones.¹

Los modelos de suscripción ayudan a conseguir ingresos más predecibles y recurrentes; brindan más flexibilidad para realizar ventas adicionales y cruzadas; y reducen la pérdida de clientes.² Al consumidor le gusta realizar la compra una sola vez, confiar en que los productos llegarán periódicamente según lo programado y que los servicios continuarán sin interrupciones (es decir, “configurarlo y olvidarlo”).

Nuevos modelos de suscripción están cobrando popularidad en algunos sectores B2B como la manufactura. Las empresas están cambiando la manera en la que venden productos y servicios, desde compras hechas por única vez hasta suscripciones continuas y, en muchos casos, desde vender productos físicos hasta ofrecer otros digitales.

En comparación con SaaS, los modelos de suscripción en industrias como la manufactura y la automotriz, en las que hay bienes físicos involucrados, suelen ser más complejos y requieren de estrategias y sistemas diferentes.

En esta guía se brindan consideraciones y recomendaciones para adoptar un modelo de negocios por suscripción. Sigue leyendo para ver los pasos que se deben seguir con el fin de iniciar y gestionar la venta de suscripciones en tu organización.



Contenido

Definición de la gestión de suscripciones	3
Establece una buena base	5
Cinco pasos para comenzar la venta basada en las suscripciones	7
Prepara tu empresa para que triunfe con un modelo de suscripción	9
Optimiza la gestión de las suscripciones con Oracle	10



Definición de la gestión de suscripciones

En un modelo de negocios por suscripción, recibes el pago de un producto o servicio de manera recurrente.

La gestión de suscripciones es el control y la vigilancia de todos los aspectos del proceso de suscripción, entre ellos precios, ventas, contratos, facturas, inventario, entregas, renovaciones, ingresos e informes.

Los sistemas de gestión de suscripciones se aseguran de que tu cliente reciba el producto o servicio correcto con la frecuencia correcta (mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.), y de que factures lo correcto. Otra función importante de la gestión de suscripciones es la de asegurar el cumplimiento de las reglas de reconocimiento de ingresos. Las normas de información contable y financiera para los negocios por suscripción son distintas que aquellas para modelos tradicionales. Un sistema de gestión de suscripciones puede garantizar que tu organización de finanzas registre y declare correctamente sus ingresos.

Los modelos de suscripción no solo generan ingresos más predecibles, sino también pueden ayudarte a generar más ingresos, y con un costo menor.



Vende hasta tus productos y servicios más complejos de manera recurrente con pagos en el tiempo. Esto puede disminuir los obstáculos frente a la compra.



Logra venderle más a clientes existentes utilizando precios de consumo más convenientes y flexibles, como modelos de pago por uso o de reposición.



Cumple con las expectativas actuales del cliente brindando un proceso de compra más libre y que no requiera de la ayuda de un vendedor.



Definición de la gestión de suscripciones

Muchos modelos de suscripción nuevos están ayudando a las empresas a trabajar en territorio nuevo y brindar la flexibilidad y las elecciones que demandan los clientes actuales.

- **Producto:** Vende el servicio y los resultados que brindan un producto en lugar del producto en sí. Por ejemplo: Audi ofrece autos de lujo a pedido.
- **Información:** Vende la información que surge de operaciones normales; por ejemplo, de productos conectados a IoT. La monetización de la información está en su primera etapa, pero está en crecimiento. ¿Por qué? Nuevas fuentes de ingreso, según el 69 % de las empresas a las que se les hizo la encuesta.³
- **Dispositivo:** Hardware como PC, teléfonos inteligentes, tabletas o accesorios. Lenovo es una marca que ha tenido mucho éxito en esta área. En efecto, se predice que el mercado global del dispositivo como servicio (device as a service, DaaS) crecerá con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 55,8 % entre 2020 y 2026.⁴

Hacer la transición hacia un modelo de suscripción conlleva varios desafíos. Los procesos tradicionales de compra y venta de B2B se diseñaron para transacciones relativamente simples: una compra hecha por única vez, un catálogo con productos limitados, una lista de precios única. Las suscripciones son más complejas.

- **Conllevan miles de puntos de contacto del cliente,** precios, entregas y modelos de facturación.
- **Casi todas las funciones de la empresa** deben estar vinculadas y compartir información de manera continua.
- **Los datos del cliente** se guardan en bases de datos diferentes o sistemas diferentes.
- **Los precios, el embalaje y las ventas** cambian con el tiempo a medida que la empresa evoluciona.



Según los expertos, los negocios B2B por suscripción requieren un replanteamiento de las operaciones. Según Forrester, una empresa debe obsesionarse con los clientes para poder transformarse de manera exitosa en un modelo de suscripción:

"Lo que parece sencillo en la teoría puede en realidad no serlo en la práctica. Para la mayoría de las marcas tradicionales, implica volver a diseñar su ADN operativo."

*The Rise of the Subscription Business Model
Forrester Research*



Establece una buena base

Cuando se trata de modelos de suscripción, hay posibles baches en todos los rincones. Estos son seis factores que hay que tener en cuenta cuando evalúes las posibilidades y empieces a armar una estrategia.

1. Metas empresariales

Sé claro con lo que esperas, y asegúrate de que todo tu equipo de gestión está de acuerdo. Como los modelos de suscripción abarcan a todos los departamentos y suelen requerir de un cambio significativo en la organización, todos aquellos que contribuyan a generar ingresos deben estar de acuerdo con las metas financieras y empresariales y con cómo se miden. ¿Estás buscando conseguir nuevos clientes con un producto o servicio completamente nuevo? ¿O tu prioridad es brindarle más opciones a los clientes existentes? ¿Tienes la intención de reducir los costos operativos? ¿O de mejorar la satisfacción de los clientes? Sin importar cuáles son tus objetivos, es importante estar en sintonía.

2. Preferencias y necesidades del cliente

¿Tus clientes buscan una compra basada en una suscripción? Puede ser que los consumidores estén acostumbrados a suscripciones para diarios digitales e información que los ayuda en el trabajo, pero ¿qué pasaría si se les ofreciera una suscripción a un bien físico o a un equipamiento? Si tus clientes suelen ser **dueños** del equipamiento de sus empresas, puede que **suscribirse** a un equipamiento sea un salto mental demasiado grande. Puede que prefieran ser dueños de las máquinas por razones legales o financieras o para sentir que tienen más control del mantenimiento y del modo en que se las usa. ¿La opción de suscripción que ofreces les dará el valor que buscan en términos de tener más acceso a un precio constante?

3. Estrategias de ventas, servicios y marketing

Los empleados que estén a la vanguardia tendrán que adoptar un tipo de compromiso del cliente distinto que priorice la retención y brinde valor con el tiempo.

Marketing: Las propuestas de valor, los mensajes y las ofertas deben hacer énfasis en las ventajas de las suscripciones sobre las compras hechas por única vez. Puede que el marketing también tenga que acelerar el ritmo de las campañas y tenga un enfoque nuevo (o renovado) en la retención de clientes.

Ventas: No importa si vendes de manera directa, mediante socios, o ambas: tu estrategia de ventas debe cambiar. Los vendedores que estén acostumbrados a las compras hechas por única vez y a adquirir nuevos clientes tendrán que enfocarse más en los clientes y crear relaciones duraderas



Establece una buena base

con clientes existentes. La fidelización de los clientes es la base de los modelos de negocios por suscripción. ¿Cómo hará tu equipo de ventas para mantener a los clientes satisfechos todos los meses? También tendrán que ajustar el tamaño y la frecuencia de las comisiones. En lugar de un cheque grande de comisiones (hecho de manera periódica o trimestral, en cantidades que varían muchísimo), los vendedores recibirán pagos más frecuentes y predecibles que pueden ser de cantidades menores.

Servicio al cliente: Los agentes tendrán que entender los modelos de servicio basados en el uso en lugar de los de servicios pagos y tendrán que aprender a llevar a cabo cambios y renovaciones a paquetes de suscripciones. Al igual que los vendedores, los representantes del servicio deberán alterar la manera en que abordan el compromiso del cliente. Ya sea al resolver un problema, revisar una cuenta o intentar hacer una venta cruzada, los agentes tendrán que mostrarle constantemente los beneficios al cliente.

4. Procesos legales y financieros

Los procesos de ventas, precios y contratos necesitarán términos financieros y legales diferentes. El personal de gestión de pedidos necesitará procesos y sistemas nuevos para cumplir con los pedidos, lo cual hará que se deban alinear algunos puntos de contacto para asegurar la precisión. Algunos de esos puntos son el comercio, la gestión de pedidos, el inventario, la cadena de suministros, los envíos y las finanzas. Los analistas y gestores de finanzas tendrán que adaptar los procesos y estándares de contar, declarar y reconocer los ingresos para cumplir con los términos de pago.

5. Cadena de suministros

Cuando lanzas una suscripción para un producto físico, tu cadena de suministros debe estar preparada para realizar entregas indefinidamente, sobre todo si este lanzamiento atrae mucho interés. Pregúntate si tu cadena de suministros puede lidiar con la primera ola, y si resulta confiable a largo plazo. Habrá muchas dependencias de la cadena de suministros que no estarán bajo tu control. Deberás tener en cuenta la manufactura y el ensamblaje, los depósitos y el almacenamiento, el cumplimiento y las entregas, entre otras.

6. Complejidad empresarial

Puede que tu empresa deba tener niveles adicionales de complejidad, como los siguientes:

Reglamentaciones: Pueden incluir reglamentaciones de salud y seguridad en la fabricación o derechos de autor en los medios de comunicación.

Geografía: La moneda local, los idiomas, los impuestos y las leyes varían según el lugar y pueden impactar en lo que puedes vender mediante una suscripción y la manera en que lo vendes y contabilizas.

Devoluciones: Si ofreces un producto que se puede personalizar, durante el pedido o en el período de suscripción, necesitarás un protocolo para gestionar esas devoluciones. ¿Qué haces si está roto o averiado? ¿Lo reciclas o te deshaces de él? Si lo devolvieron porque finalizó la suscripción, ¿puedes volver a venderlo? Estas son algunas de las repercusiones impositivas y financieras que deberás tener en cuenta.



Cinco pasos para comenzar con la venta basada en las suscripciones

01

Haz una lista breve

Identifica los productos y servicios con los que puedas ofrecer una suscripción con facilidad y sin generar demasiados disturbios en la empresa. Podrías empezar con garantías basadas en suscripciones u ofreciendo una suscripción que dé acceso a los datos que recolectas haciendo negocios. Por ejemplo, puede que a algunas empresas les interese suscribirse a tus datos de prueba o de desempeño y usarlos al desarrollar nuevos productos. Ten en cuenta que el mejor momento para poner a prueba modelos de suscripción es cuando lanzas un nuevo producto.

02

Comprende tus finanzas

Investiga las prácticas actuales de contabilización y declaración de ingresos de tu empresa. ¿Qué debería cambiar con una venta de suscripciones? ¿Qué tan difícil sería hacer ese cambio? Puede que los equipos de finanzas y de RR. HH. requieran un entrenamiento específico sobre cómo gestionar una contabilización y declaración de ingresos orientadas a las suscripciones. Lleva a cabo un ejercicio de simulación de ingresos con tu equipo de finanzas que refleje distintos precios, períodos de suscripción, términos de pago y compensaciones.

03

Coordina con ventas y RR. HH.

Si tu organización es de venta directa, habla con tus líderes de ventas y de RR. HH. para entender el impacto de incentivar la compensación, los territorios y las cuotas de ventas. Puede que sea más fácil vender, ya que el cliente tiene menos obstáculos para realizar la compra. ¿Esto implica que tus vendedores ahora responden a otras métricas de éxito o compensación? También ten en cuenta cuáles son las habilidades que debe tener un vendedor responsable de crear relaciones recurrentes. Suele haber más “tiempo frente al cliente” a la hora de vender suscripciones, lo cual puede ser difícil de hacer correctamente para ciertos temperamentos. Además, no olvides evaluar a tus socios comerciales y cómo los afectará.



Cinco pasos para comenzar con la venta basada en las suscripciones

04 **Analiza tu cadena de suministros**

A las empresas de suscripciones las impulsa un motor enorme que garantice que se entregue y se cumpla con todo a tiempo y correctamente. Tómate tu tiempo para analizar cada uno de los eslabones de tu cadena de suministros, incluidos los fabricantes, los proveedores, el almacenamiento y la logística. Estudia su desempeño en áreas clave para ver si son compañeros en los que se puede confiar con regularidad. Uno o dos deslices en un historial impecable le pueden ocurrir a cualquier proveedor, pero problemas graves en áreas como salud y seguridad, calidad, capacidad y puntualidad en las entregas pueden traerte problemas a ti también.

05 **Conoce tu paquete de tecnología**

Pídele a las personas que trabajan en tu ecosistema tecnológico todos los días que te guíen para recorrer todos sus departamentos. Descubre cómo pueden afectar sus fortalezas y debilidades en el éxito de tus ventas por suscripción. Reúnete con el líder de TI para entender el mapa de ruta de su infraestructura y cómo las inversiones que están haciendo afectarán a tu modelo de negocios por suscripción dentro de tres a cinco años.



Prepara tu empresa para que triunfe con un modelo de suscripción

Con los consejos de esta guía, podrás navegar el proceso con una idea clara de los posibles obstáculos a los que te puedes enfrentar, y estarás más preparado para superarlos. Estos son algunos de los puntos para tener en cuenta mientras planeas esta operación tan amplia.



1. Existen más datos y procesos que alinear

La gestión de suscripciones en el terreno del consumo es muy distinta (y más simple) que en el terreno de B2B. Hay muchos más puntos de contacto con el consumidor (y, por ende, más datos) que alinear en toda tu empresa.



2. Las suscripciones afectan a todas las funciones de una empresa

Los modelos de suscripción no solo afectan a tus equipos de ventas y finanzas, sino también a las estrategias y operaciones de marketing, de servicio al cliente, de la cadena de suministros, del cumplimiento, entre otras.



3. Las aplicaciones financieras y de la cadena de suministros son importantes

Si bien los modelos de suscripción pueden mejorar la experiencia del cliente y fomentar su fidelidad, las suscripciones van mucho más allá de las funciones de front y back-office de maneras que quizá no son tan obvias.



4. Puedes inspirarte con ejemplos exitosos

Los modelos de suscripción hacen que tengas que pensar tus productos y servicios de una manera completamente nueva. Usa las innovaciones y posibilidades que ya ofrecen las suscripciones de B2B para abrirte una nueva puerta.



5. La oportunidad está creciendo

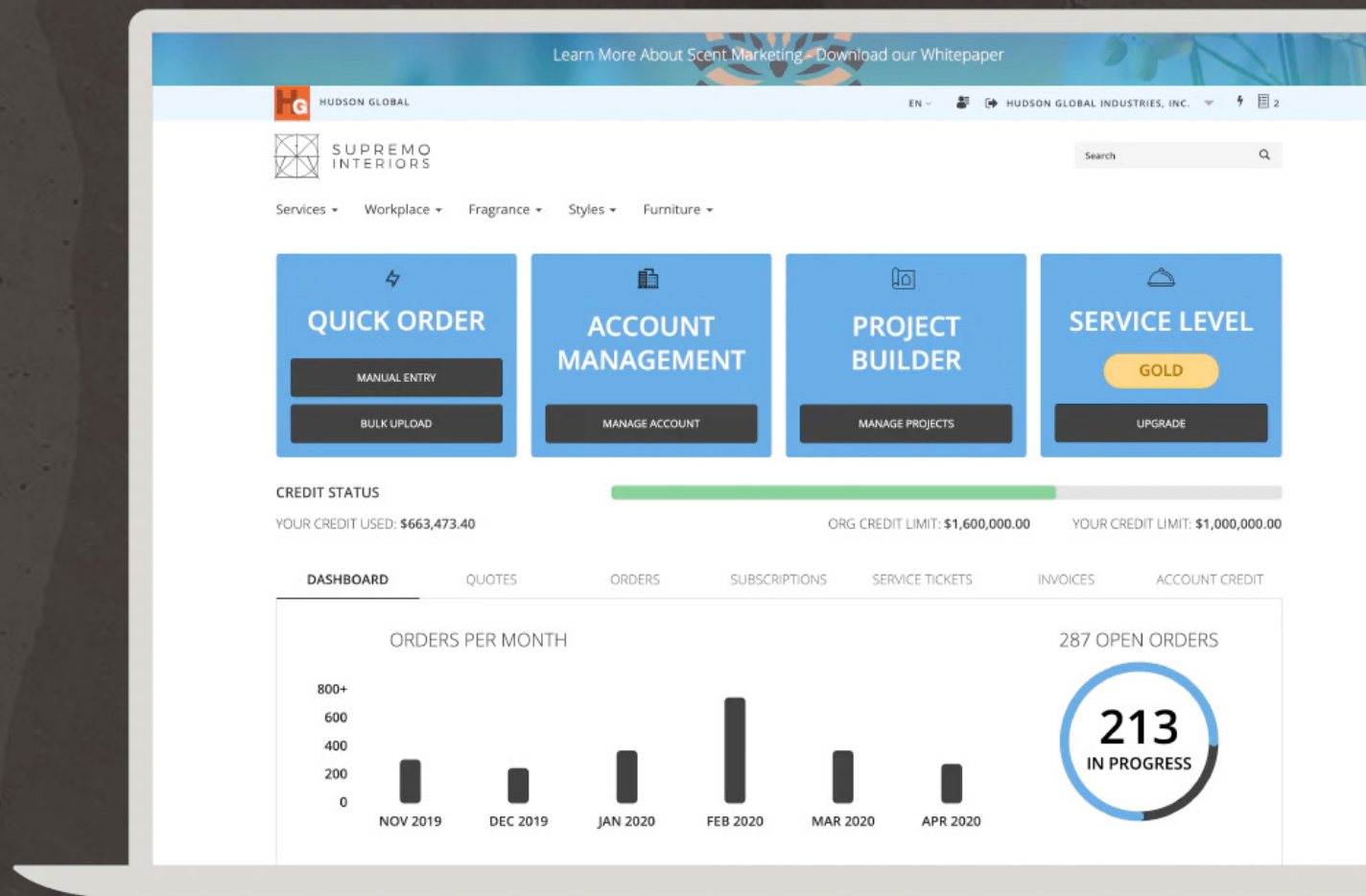
Los modelos de suscripciones B2B ganan popularidad a medida que los clientes se acostumbran a adquirir productos y servicios mediante suscripciones. Las oportunidades de que te involucren serán cada vez más.



Optimiza la gestión de suscripciones con Oracle

Ponte en contacto con tu CRM y con la administración para gestionar todos los aspectos de tu modelo de negocios basado en las suscripciones. Oracle Subscription Management es el único sistema que ayuda a las empresas basadas en productos y en servicios a simplificar los contratos, la facturación y los ingresos. Automatiza los procesos manuales, agiliza los pagos y facturas de los clientes, y realiza informes precisos para hacer mejores predicciones.

Obtén más información sobre cómo puedes comenzar.



Para el generador de experiencias que está en constante evolución

Como los clientes modernos parecen experimentar cambios de un momento a otro, es fundamental acompañar el ritmo de sus expectativas. Para ello, creamos la serie Ignite que alimenta tu búsqueda constante de experiencias de clientes que siempre dan en la tecla.

Las guías como esta sobre modelos de negocios por suscripción tienen el objetivo de potenciar tus conocimientos especializados y ayudarte a diseñar las estrategias fundacionales en menos tiempo, para que puedas enfocarte en cautivar a tus clientes y generar ingresos.

¿Qué descubrirás a continuación?

- [Video: Responsive Selling Made Easier with Subscription Management](#)
- [Blog: The Subscription Model: The Way Forward for Every Business](#)
- [Guía: Migrating to Subscription Pricing? Transformational Tips to Help CFOs Succeed](#)



Acerca de Oracle Advertising and CX

Haz que cada interacción con el cliente cuente al conectar todos tus datos comerciales en publicidad, marketing, ventas, comercio y servicio. Oracle Advertising and Customer Experience (CX) es un paquete conectado de aplicaciones que va más allá de la CRM tradicional para ayudarte a forjar y cultivar relaciones duraderas con los clientes. Desarrolla un panorama completo de cada cliente y cada interacción, sin importar cómo y cuándo participa el cliente. Permite que toda la empresa ofrezca a los clientes experiencias excepcionales, desde la adquisición hasta la retención, y en todas las etapas intermedias.

Fuentes

1. ["Public cloud application services/software as a service \(SaaS\) end-user spending worldwide from 2015 to 2022," Statista, 19 de marzo de 2021 \(Se requiere suscripción\)](#)
2. ["The Rise of the Subscription Business Model," Forrester, 22 de abril de 2020 \(Se requiere que el cliente inicie sesión\)](#)
3. ["How do companies monetize their data?" Business Application Research Center, consultado el 2 de abril de 2021](#)
4. ["Device as a Service \(DaaS\) Market to Surpass USD 190,163.86 Million by 2026 with Registering a CAGR of 55.8%," Market Research Future, 8 de febrero de 2021](#)



oracle.com/cx/

Copyright © 2022, Oracle o sus filiales. Todos los derechos reservados.

