



**La retención de usuarios activos en modelos de suscripción de regular supply de
producto tangible**

Daniel Jaramillo

Gabriel Triana

Juan Sebastián Abella

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2021

**La retención de usuarios activos en modelos de suscripción de regular supply de
producto tangible**

Daniel Jaramillo

Gabriel Triana

Juan Sebastián Abella

Tutor

Mario Huertas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2021

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 9 |
| 1. Objetivos y preguntas de investigación | 17 |
| 2. Estado del Arte | 19 |
| 3. Marco Teórico | 30 |
| 3.1 Modelo de Suscripción..... | 30 |
| 3.1.1 Perfiles de clientes para un modelo de suscripción. | 32 |
| 3.2 Retención | 34 |
| 3.3 Variables e Hipótesis..... | 36 |
| 3.3.1 Flexibilidad. | 36 |
| 3.3.2 Conveniencia..... | 38 |
| 3.3.3 Personalización. | 41 |
| 3.3.4 <i>Value for Money</i> | 43 |
| 3.3.5 Confianza. | 45 |
| 3.3.6 <i>Accuracy</i> (Exactitud). | 48 |
| 3.4 Retención - Recomendación..... | 50 |
| 4. Diseño Metodológico | 52 |
| 4.1 Muestreo | 52 |
| 4.2 Método de análisis..... | 52 |
| 4.3 Recolección de datos | 53 |
| 4.4 Instrumento | 54 |
| 5. Análisis y Resultados..... | 58 |
| 5.1 Análisis descriptivo | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.1 Preguntas generales..... | 58 |
| 5.1.2 Consolidación de respuestas según las variables del estudio | 60 |
| 5.2 Análisis de resultados | 64 |
| 5.2.1 Flexibilidad..... | 65 |
| 5.2.2 Conveniencia..... | 66 |
| 5.2.3 Personalización..... | 67 |
| 5.2.4 <i>Value for Money</i> | 69 |
| 5.2.5 Confianza..... | 70 |
| 5.2.6 Exactitud..... | 72 |
| 5.2.7 Clústers..... | 73 |
| 5.2.8 Retención - Recomendación..... | 74 |
| 6. Limitaciones | 78 |
| 7. Conclusiones..... | 80 |
| 8. Discusión y Recomendaciones..... | 81 |
| 9. Referencias | 98 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Compañías escogidas como muestra de estudio | 17 |
| Tabla 2. Preguntas formuladas por variable y enfoque considerados en el presente estudio | 55 |
| Tabla 3 Número de encuestados según empresa seleccionada | 59 |
| Tabla 4 Tiempo de suscripción de los encuestados según empresa seleccionada | 59 |
| Tabla 5. Datos demográficos del grupo de encuestados | 60 |
| Tabla 6. Tonsolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable flexibilidad | 61 |
| Tabla 7. Tonsolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable conveniencia..... | 61 |
| Tabla 8. Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable personalización | 62 |
| Tabla 9. Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable <i>value for money</i> | 62 |
| Tabla 10. Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable confianza..... | 63 |
| Tabla 11. Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable exactitud..... | 63 |
| Tabla 12. Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable recomendación | 64 |
| Tabla 13. Análisis de la hipótesis 1 (flexibilidad) | 65 |
| Tabla 14. Coeficientes de flexibilidad | 65 |
| Tabla 15. Análisis de la hipótesis 2 (conveniencia)..... | 66 |
| Tabla 16. Coeficientes de conveniencia..... | 66 |
| Tabla 17. Análisis de la hipótesis 3 (personalización)..... | 67 |
| Tabla 18. Coeficientes de personalización..... | 68 |
| Tabla 19. Análisis de la hipótesis 4 (<i>value for money</i>)..... | 69 |
| Tabla 20. Coeficientes del <i>value for money</i> | 69 |
| Tabla 21. Análisis de la hipótesis 5 (confianza) | 70 |
| Tabla 22. Coeficientes de confianza | 71 |
| Tabla 23. Análisis de la hipótesis 6 (exactitud) | 72 |

| | |
|---|----|
| Tabla 24. Coeficientes de exactitud | 72 |
| Tabla 25. Análisis multivariable frente a la recomendación..... | 75 |
| Tabla 26. Grado de explicación de las variables frente a la recomendación | 77 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Desarrollo histórico de las suscripciones | 12 |
| Figura 2. Esquema general para la implementación de las seis variables de este estudio a partir del modelo de suscripción de <i>regular suppl</i> | 84 |

Lista de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Encuesta aplicada | 86 |
| Anexo 2. Clústeres por variables de importancia | 90 |

Resumen

El reciente éxito demostrado por las compañías que basan su modelo de ingresos en suscripciones, hizo que algunos expertos en *marketing* llamen a este modelo el “New Black” del *marketing online*.

Para las empresas, los modelos de suscripción surgen como un fenómeno prometedor en el negocio del retail, puesto que automatizan las compras recurrentes y eliminan intermediarios, permitiendo a las compañías generar vínculos cercanos con sus consumidores. Para los clientes, estos modelos se adaptan al cambio en las tendencias de preferencias y prioridades que exigen a la hora de comprar, donde se prioriza la comodidad y el bajo esfuerzo, buscando cautivarse a través de la adquisición de productos y preponderan el acceso sobre la propiedad de bienes. Sin embargo, más de un tercio de los consumidores que se inscriben en un servicio de suscripción, cancelan este en menos de tres meses, y más de la mitad lo hacen en un plazo de seis meses (Chen et al., 2018).

La presente investigación pretende contribuir en la creación de un marco de referencia acerca de los factores que determinan la retención de un suscriptor dentro de un modelo de suscripción. Para esto, se seleccionaron seis variables presentes en los modelos de suscripción de *Regular supply* de producto tangible, siendo estas: flexibilidad, conveniencia, personalización, *value for money*, confianza y exactitud (Boumphrey, 2017), con el fin de identificar si estas explican la retención de los usuarios de este modelo partiendo de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles de las seis variables base determinan la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible entre usuarios activos en el mercado colombiano?

Se recolectaron 511 encuestas válidas de usuarios activos de ocho compañías colombianas de suscripción, a quienes se les preguntó acerca de la importancia con la que califican cada una de las seis variables, y su intención de abandonar el modelo en el caso de que cada variable fuera modificada o eliminada.

Para el análisis de la data recolectada se utilizó regresión lineal simple a fin de identificar la relación de cada variable con la retención del usuario. Los hallazgos arrojan que las seis

variables son determinantes en la retención de un cliente de un modelo de suscripción de *Regular supply* de producto tangible en el mercado colombiano.

Introducción

Uno de los casos de éxito que revolucionó la industria del cuidado personal en Estados Unidos es el de la compañía Dollar Shave Club. En 2011, Michael Dubin, con poco más de 30 mil dólares funda la compañía, ofreciéndole a sus clientes el envío mensual de los utensilios necesarios para un afeitado efectivo, por la suma de 1 dólar al mes (Lashinsky, 2015).

Cuatro años después, en 2015, Dollar Shave Club ya poseía el 5.1% del mercado de cuchillas de afeitar (Boumphrey, 2017). ¿Cómo fue posible que una idea y un modelo de negocio logran arrebatarse tal market share al gigante Gillette? Más aún, en una industria que se consideraba con barreras de entrada altas, y con unos pocos jugadores con grandes porcentajes de participación

El entorno mercantil actual caracterizado por cambios acelerados provoca que muchas compañías no logren reaccionar y responder de manera asertiva, lo cual conlleva tanto a oportunidades como a riesgos sustanciales. Esto hace que las empresas que deseen adaptarse y aprovechar este entorno, deban cambiar su forma de pensar, de actuar, de generar estrategias y relacionarse con su mercado, es decir, implica buscar nuevas formas de intercambio y de interacción con los clientes (Restrepo, 2015).

Una de las formas en que las compañías pueden enfrentar este entorno altamente competitivo es a través de un enfoque estratégico que le permita construir relaciones fructíferas y a largo plazo con el cliente. De esta manera, los objetivos principales para las organizaciones deben ser: 1) mantener y desarrollar los usuarios actuales, y 2) la consecución de clientes nuevos. A través de la suma de estos dos factores, las compañías lograrán aumentar su base de consumidores y, por ende, asegurar su sostenibilidad en el tiempo (García, 2000).

Sin embargo, se tiene claramente identificado que el primero de estos objetivos representa un reto enorme para las organizaciones bajo la perspectiva de lograr asegurar cierto nivel de demanda futura, ya que este es un factor fundamental para la supervivencia de cualquier compañía. En otras palabras, dependiendo de la capacidad de retención mediante la creación de barreras que bloqueen la deserción de los consumidores que posea la organización, se garantizará la continuidad del intercambio a largo plazo entre la compañía y aquellos consumidores habituales que se identifican con el producto, la marca, el servicio o los valores que representa la misma (Restrepo, 2015).

Para Syaquirah & Faizurrahman (2014), la retención de clientes es uno de los principales objetivos de toda compañía y la definen como “la compra repetitiva o el uso de un producto o servicio de nuevo” (p. 381). Para Coussement (2013), el retener a los clientes representa una ventaja para las compañías, puesto que al retenerlos gastan más, comentan su experiencia positiva con terceros, son menos sensibles a las acciones de la competencia y, finalmente, son más propensos al *cross-selling* y al *up-selling*. Se considera que, adquirir un nuevo cliente es de 5 a 25 veces más caro que retener uno, mientras que reducir el abandono en solo un 5 % puede aumentar la rentabilidad hasta en un 95 % (Gallo, 2014). Van den Poel & Larivière (2004), demostraron que la mejora en la retención de clientes tiene hasta cuatro veces mayor impacto en el crecimiento que la adquisición de ellos.

Los modelos de suscripción surgen como uno de esos métodos a través de los cuales las compañías pueden asegurar cierto nivel de demanda de sus productos, generar relaciones de mayor fortaleza con los usuarios y favorecer la durabilidad de estas mediante la creación de lazos a largo plazo (Bischof, Boettger & Rudolph, 2019). Las suscripciones, se definen como un acuerdo entre el consumidor y la firma en cuanto a compras de un producto o servicio,

ofreciendo a los consumidores el acceso al mismo con una regularidad establecida y pre-acordada, a cambio de una retribución automática periódica por parte del usuario (Baxter, 2015). Este modelo no es ajeno a la necesidad primordial de cualquier otro tipo de modelo de negocio adoptado por una compañía que busca retener y desarrollar su base de clientes con el fin de prevalecer en el tiempo. Lo que lo diferencia de los demás es la ventaja competitiva que desarrolla durante el proceso de generar compras recurrentes, dado que las suscripciones pueden llegar a crear vínculos cercanos entre los *retailers* y consumidores mediante la automatización de ciertas decisiones de compra. Específicamente, una base de suscriptores se considera un activo duradero con mayores barreras de entrada que un negocio basado en compras puntuales (Bischof *et al.*, 2019).

Para aquellas empresas que adoptan modelos de suscripción, la retención no solo garantiza la sostenibilidad de la compañía a largo plazo, sino que también asegura un flujo de ingresos estable, permitiéndole a esta conocer previamente con exactitud su estructura de costos, gastos e ingresos, con lo cual puede adelantarse a posibles escenarios y alcanzar una producción y comercialización más eficiente (Bischof *et al.*, 2019).

El inicio de los modelos de suscripción data del siglo XVI, donde los editores de mapas europeos entregaban periódicamente a sus usuarios inscritos, la actualización de los mapas con los nuevos territorios conquistados. Desde entonces, los modelos de suscripción se aplicaron a productos relacionados con la información, como es el caso de los periódicos, las revistas y libros, entre otros (Warrillow, 2015). En la época actual, la era digital revolucionó estos modelos hacia el consumo de servicios multimedia como Netflix y Spotify. Posteriormente, productores y comercializadores de bienes físicos encontraron en este modelo un canal para satisfacer la demanda. Ejemplo de ello es lo expuesto por Rudolph, Bischof, Böttger & Weiler (2017),

quienes indicaron que “Sólo entre enero de 2013 y enero de 2016, la demanda de este tipo de suscripciones físicas aumentó casi 30 veces” (p. 19) (figura 1).

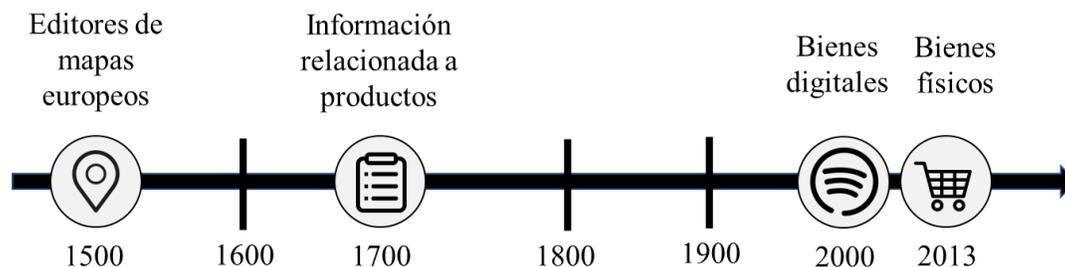


Figura 1. Desarrollo histórico de las suscripciones. Traducido de Rudolph *et al.*, (2017, p. 20).

La firma de investigación McKinsey en un estudio sobre modelos de suscripción publicado a comienzos de 2018, informó que el mercado del comercio electrónico de suscripción creció más del 100 % anualmente, durante los últimos cinco años previos al estudio. El mayor de estos minoristas generó más de \$2.6 billones de dólares en ventas en 2016, frente a apenas \$57 millones en 2011 (Chen, Fenyo, Yang & Zhang, 2018).

De igual forma revela que apoyados por inversiones de capital de riesgo, las nuevas empresas enfocadas en bienes físicos han lanzado productos de categorías tales como cerveza, vino, artículos para bebés y niños, lentes de contacto, cosméticos, productos femeninos, kits de comida, alimentos para mascotas, afeitadoras, ropa interior, ropa para mujer y hombre, videojuegos y vitaminas; alcanzando un fondeo de \$1.4 billones de dólares solo en 2016 entre 57 compañías con modelo de ingresos basada en suscripción (CB Insights, 2017).

El boom de compañías exitosas en Estados Unidos que basan su modelo de ingresos en suscripciones, hizo que algunos expertos en *marketing* llamen a este modelo el “New Black” del *marketing online*, es decir, un modelo disruptivo que se popularizó repentinamente. Lo anterior

se ejemplifica con el caso de One Dollar Shave Club, una compañía que provee cuchillas de afeitar de forma periódica a sus suscriptores, la cual en poco tiempo obtuvo tal participación en el mercado, que obligó en 2016 a Unilever, después de varios intentos de competencia fallidos, adquirirla por más de mil millones de dólares (Livsey, 2017). Este fuerte crecimiento, ha traído a compañías del calibre de Amazon con “Amazon Subscription Boxes”, Walmart con “Beauty Box” y P&G con “Gillette on Demand” a lanzar la suscripción como un nuevo canal de ingresos.

Esta popularidad en modelos de suscripción de productos físicos se da principalmente por tres grandes tendencias del entorno: 1) las compras por Internet han modificado el comportamiento del consumidor, preponderando la comodidad y el bajo esfuerzo a la hora de adquirir un producto (Warrillow, 2015), 2) la necesidad de los consumidores de cautivarse a través de la adquisición de productos y servicios (Rudolph, Boettger & Pfrang, 2012) y, 3) la economía colaborativa ha reestructurado el valor del acceso sobre la propiedad (Economist Intelligence Unit, 2013).

En respuesta a estas tendencias, las compañías identificaron la oportunidad de generar un nuevo canal de ingresos y capturar de forma directa, información valiosa y relevante de los consumidores (Boumphrey, 2017); a lo cual podemos sumar la ventaja de poseer una base mínima de ingresos mensuales representada en la cantidad de suscriptores. De esta forma, le brinda la posibilidad a aquellas empresas que anteriormente no tenían contacto con el usuario final, de acceder directamente prescindiendo de los intermediarios, y así, entender, de primera mano, las necesidades del cliente y su comportamiento, analizar y prever su respuesta a estímulos y beneficiar al usuario con menores precios (Dosdoce.com & Conlicencia.com, 2016). Por último, la cadena de suministro ya no tiene que reaccionar a la demanda de los consumidores, sino que puede planificar las operaciones de acuerdo con la demanda real del

consumidor, permitiendo aumentar el margen de la compañía (Cook & Garver, 2002). En consecuencia, las empresas logran optimizar el manejo de sus inventarios, adquirir nuevos clientes, posicionar nuevos productos y servicios y, finalmente, aumentar sus ingresos (Boumphrey, 2017).

Sin embargo, para las compañías sigue siendo una incógnita con insuficiente peso científico el comprender el comportamiento de los consumidores hacia las suscripciones de producto tangible y determinar cuáles son las variables que hacen que la vida media de un suscriptor aumente. Más de un tercio de los consumidores que se inscriben en un servicio de suscripción, cancelan este en menos de tres meses, y más de la mitad lo hacen en un plazo de seis meses (Chen *et al.*, 2018).

Debido a la alta deserción presentada en estos modelos por parte de los usuarios, este estudio pretende aportar en la generación de conocimiento científico desde la perspectiva de los clientes de modelos de suscripción de productos físicos. Dentro de la revisión literaria encontrada, Sarah Boumphrey (2017), directora de conocimientos estratégicos, económicos y del consumidor en el proveedor de investigación de mercado global Euromonitor International, en su artículo “Engage, return and repeat: The subscription economy”, explica que este modelo se adapta a un cambio en valores, prioridades y preferencias que los nuevos consumidores estiman y exigen a la hora de comprar, prolongando la vida media del suscriptor. Para Boumphrey (2017), estas prioridades se ven reflejadas en seis variables principalmente: flexibilidad, conveniencia, personalización, *value for money*, confianza y exactitud.

Diferentes estudios identifican estas variables como ventajas valiosas que los consumidores perciben dentro de los modelos de suscripción. Debe entenderse la “flexibilidad” como la posibilidad que tiene un suscriptor de prescindir parcial o definitivamente del servicio de

suscripción en cualquier momento, sin recibir ningún tipo de penalidad. Rogers (1995), la describe como un elemento clave puesto que la capacidad y facilidad de cancelación es altamente influyente en la adopción de innovaciones.

La “conveniencia” puede considerarse como aquellos beneficios que se entregan en términos de ahorro, de tiempo y esfuerzo para el usuario en la búsqueda y obtención del producto. Horng (2012), identificó que los consumidores reconocen el ahorro de tiempo y la comodidad como ventajas relativas, siendo estos atributos de selección de un producto o servicio en un modelo de suscripción. Cook & Garver (2002), encontraron que los modelos de suscripción actúan como reductores del estrés y el esfuerzo que generan las búsquedas de productos y las transacciones tediosas, puesto que disminuyen el tiempo de selección y compra.

“Personalización” es la posibilidad de customizar los productos, escoger diferentes paquetes o planes y seleccionar la periodicidad de las entregas. Yoojin y Boyoung (2020), encontraron que los servicios de suscripción apoyados en plataformas digitales pueden proporcionar servicios personalizados basados en *big data* y ofrecer recomendaciones de productos mediante el análisis de los datos de uso de los suscriptores. Lo anterior es altamente valorado por los usuarios de este tipo de modelos.

El *value for money* es la percepción del usuario al considerar adecuado el valor recibido de parte de la compañía en relación con el precio pagado por el producto o servicio, y de la apreciación de un trato justo frente a la posibilidad de adquirir el producto a través de otro canal. El resultado es que el precio de suscripción es sustancialmente inferior al precio de transacción ofrecido en el quiosco (Cook & Garver, 2002).

La “confianza” es la esperanza del cliente a recibir el producto o servicio ofrecido por la compañía en las condiciones pactadas entre las dos partes. Según Cook & Garver (2002), el cumplimiento confiable es altamente valorado por los consumidores, incluso, siendo en muchas ocasiones, más valorada la fiabilidad de la entrega más que la velocidad de la misma.

“Exactitud” en la medida en que el producto entregado se ajusta a la cantidad y variedad utilizada por el suscriptor entre una entrega y la siguiente, evitando el exceso o la escasez. Para Cook & Garver (2002), las compañías deben trabajar conjuntamente con los consumidores centrándose en sus preferencias, determinando la gama de los productos, la cantidad de estos y los plazos de entrega.

A pesar del éxito demostrado en mercados desarrollados como el estadounidense, en América Latina los modelos de suscripción de producto tangible se encuentran en fases tempranas comparados a los mercados de primer mundo; adicionalmente, existe poca investigación científica en estos mercados frente al tema de estudio. Dentro de la búsqueda de estudios hechos en América Latina sobre suscripción, se identificaron algunos enfocados a empresas que prestan servicio de telefonía e Internet (fija o móvil), empresas de medios escritos tales como periódicos y revistas, y empresas que ofrecen suscripciones a medios digitales y plataformas enfocadas a e-books. A razón de lo anterior, esta investigación pretende contribuir a la generación de un marco de referencia que aporte una base conceptual de los factores determinantes en la retención de los clientes dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible en el mercado colombiano.

Por lo tanto, el presente estudio tomó como base las seis variables descritas por Boumphey (2017), e identificó si estas determinan la retención de un suscriptor a largo plazo.

1. Objetivos y preguntas de investigación

El foco del presente trabajo fue analizar e investigar los modelos de suscripción de productos tangibles en el mercado colombiano, para lo cual se tuvieron en cuenta ocho compañías cuya base de ingresos se sustenta en este modelo.

Las compañías en cuestión se encuentran referidas en la tabla 1.

Tabla 1

Compañías escogidas como muestra de estudio

| Nombre de la compañía | Producto ofrecido |
|------------------------------|----------------------------------|
| SenseBox | Maquillaje |
| Tu Sommelier | Vinos |
| CanBox | Productos para perros |
| FishBox | Comida de mar |
| Vitalix | Nutrición - productos saludables |
| PrityBook Box | Libros |
| Floreser | Flores |
| Fitpal | Mundo fitness |

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, en el presente trabajo se pretendió responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles de las seis variables base determinan la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible entre usuarios activos en el mercado colombiano?

A partir de esta pregunta, el **objetivo general** de este estudio es:

- Establecer las variables que son determinantes en la retención de un consumidor activo dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible en Colombia.

Para la solución de este objetivo general, se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar si la variable flexibilidad es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.
- Identificar si la variable conveniencia es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.
- Identificar si la variable personalización es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.
- Identificar si la variable *value for money* es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.
- Identificar si la variable confianza es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.
- Identificar si la variable exactitud es determinante en la retención de un consumidor activo en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible, en el mercado colombiano.

2. Estado del arte

Para la construcción del estado del arte de la presente investigación se tuvieron en cuenta cinco aspectos a indagar: primero se identificaron estudios previos y recientes relacionados a modelos de suscripción, tanto de plataformas tecnológicas como de servicios y producto tangible.

Segundo, se exploró un estudio que identifica los pasos a seguir para implementar un modelo de suscripción, a partir de las necesidades de los usuarios, de la taxonomía de los tres principales arquetipos de productos dentro de los modelos de suscripción y de la percepción del productor.

Tercero, se abordó la adopción de los modelos de suscripción, los motivos y barreras de ingreso al mismo por parte de los usuarios y los perfiles propensos a suscribirse a este tipo de modelos. Cuarto, se indagó el tema de la retención o uso continuo de las suscripciones y los motivos de cancelación de estas. Y como quinto y último aspecto, mediante un estudio comercial se identificaron comportamientos demográficos con relación al modelo de suscripción, ratificándose así, algunas de las variables que influyen en la decisión de adopción y los motivos de cancelación por parte de los usuarios de este modelo. Dentro de los estudios se identificaron variables que se encuentran contempladas en la presente investigación, tales como conveniencia, personalización, *value for money*, exactitud y flexibilidad.

Rudolph *et al.* (2017) pretendían construir una taxonomía de clasificación de los modelos de suscripción y una guía para ayudar a los gerentes nivel C en la implementación, paso a paso, de un modelo exitoso. Para este análisis, los investigadores realizaron siete entrevistas cualitativas a gerentes de alto nivel de firmas de suscripción y concluyeron que para implementar exitosamente un modelo de suscripción es necesario seguir cinco pasos: 1) escoger una categoría de productos en la que se tenga experiencia desarrollando un valor agregado percibido por los usuarios; 2)

definir segmentos de clientes potenciales ya que las suscripciones suelen estar focalizadas en un grupo objetivo determinado; 3) definir el objetivo principal buscando suplir necesidades funcionales a través de la conveniencia o necesidades hedónicas mediante la inspiración; 4) seleccionar el tipo de suscripción de acuerdo con los arquetipos; y 5) diseñar iniciativas adicionales que permitan aumentar la rentabilidad del negocio, generar *cross-selling* (venta cruzada) e incrementar la lealtad mediante el desarrollo de comunidad. De igual forma, los autores construyeron una taxonomía de los tres arquetipos principales de los modelos de suscripción: predefinidas, sorpresa y curadas; y desarrollaron un esquema de clasificación con características específicas relevantes para una gestión exitosa en la ejecución de estos arquetipos (valor del cliente, mecanismos de ganancia, KPI's). A su vez, este estudio identificó que las necesidades relacionadas con la conveniencia se abordan de mejor manera a través de las suscripciones predefinidas, las necesidades relacionadas con la inspiración se satisfacen mejor con las suscripciones sorpresa, mientras que las necesidades de personalización se suplen con los modelos de suscripción curada.

Bray, De Silva, Kanakaratne Dragouni & Douglas (2021), presentan una investigación inductiva que tenía como objetivos identificar las variables para construir un perfil de consumidores propensos a participar dentro de los modelos de suscripción, conocer con claridad los motivos y barreras existentes para que un consumidor pretenda adoptar un servicio de suscripción y, por último, conceptualizar las diferentes tipologías de suscripción dentro del sector *retail*. En el marco de la presente investigación y dada su relevancia para esta, se tuvieron en cuenta los hallazgos referentes al segundo objetivo del citado estudio.

El estudio de Bray y colaboradores (2021), se realizó mediante una encuesta en línea dentro de una plataforma comercial en el Reino Unido, en la cual se envió un link a 9,852 consumidores

de los cuales contestó el 13 % (1,356 usuarios). Los datos de los encuestados se obtuvieron por intermedio de las tarjetas de fidelización de un minorista de grandes almacenes. Dentro del grupo de encuestados se incluyó tanto consumidores que no se vincularon a ningún servicio de suscripción, como otros que se suscribieron a diferentes tipos.

En un principio se realizaron tres *focus group* para validar el diseño de las preguntas e identificar posibles mejoras. Fue así como la encuesta adoptó una combinación de preguntas de categoría cerrada y abierta, las cuales giraron en torno a hábitos de compra dentro de suscripciones actuales, los factores que motivan o disuaden a los consumidores a suscribirse, sus preferencias y comportamiento hacia la venta al por menor de suscripciones y, por último, se recopiló información demográfica de los encuestados (edad, género, composición del hogar, presencia de niños, ingresos y empleo). El método de análisis incluyó regresiones logísticas binarias y análisis por subgrupos.

Dentro de los resultados que arrojó la encuesta, se encontraron 4 factores por los cuales las personas se motivan a adoptar un modelo de suscripción, los dos más importantes son la “conveniencia” y la “facilidad de uso”. Los encuestados describieron la conveniencia como “eliminar la molestia de las cosas” a través de la automatización del proceso de compra, el ahorro de tiempo y el liberarse de no tener que recordar el pedir los productos de forma rutinaria. De igual forma, relacionaron la facilidad de uso con la descripción de conveniencia descrita anteriormente; sin embargo, fueron más allá del concepto y se enfocaron en la ejecución del servicio con factores tales como el “proceso de registro simple” y la “facilidad de cancelación”, conceptos relacionados con la variable flexibilidad de esta investigación.

El tercer factor clave que se halló para la adopción de este modelo es el *value for money*. El poder obtener productos a bajo costo es un factor que motiva a muchos usuarios a suscribirse. Dentro de las percepciones que se recogieron, es importante destacar que los encuestados consideran que las suscripciones les permiten distribuir el costo de los productos y no extrañar el dinero que pagan, pues es un cargo mensual bajo.

Por último, el cuarto factor identificado es “el acceso a una amplia variedad de productos o gamas de servicios”, toma fuerza como un elemento motivante para adoptar un servicio de suscripción, dado que da la posibilidad con este tipo de modelos de probar y descubrir cosas nuevas al consumidor.

Ahora bien, los investigadores asimismo encontraron 2 factores fundamentales que surgen como barreras para adoptar un modelo de suscripción. El primero es el *value for money*, el cual también impacta en esta decisión dado que, muchos consumidores consideran irrelevante tener que pagar por productos que normalmente no van a utilizar o por productos que no quieren pero que están dentro del paquete. Un alto número de encuestados comunicaron su preferencia de seleccionar y descubrir los productos ellos mismos en el momento que consideren que los necesiten.

El segundo factor relevante que se identificó es la sensación que nace del “compromiso” al suscribirse a este tipo de modelos. Es una barrera que no permite a los usuarios vincularse dado que prevén inconvenientes a futuro cuando consideran cambiarse o cancelar la suscripción.

Por último, con una menor importancia factores como la “percepción de mala calidad de los productos” y la “percepción de terminar con demasiados productos incorrectos” igualmente

influyen en esta decisión, siendo este último factor un argumento relacionado a la variable exactitud dentro de la presente investigación.

Lee, Sadacharr & Manchiraju (2019), presentan un estudio exploratorio con el que pretendían investigar los atributos clave que influyen la actitud de un cliente frente a un modelo de suscripción de belleza y cómo esta actitud determina la intención de hacer voz a voz (WOM, por sus siglas en inglés) y realizar recompra. En el marco de esta investigación se utilizaron los siguientes atributos relacionados al producto: precio, calidad, variedad, singularidad y la sorpresa de este.

Se recolectaron 357 respuestas en total, mediante una encuesta *online* donde todos los participantes actualmente se encontraban suscritos a uno o más modelos de suscripción relacionados a belleza. Para el análisis de los datos se utilizó el coeficiente de Cronbach, el análisis factorial y el modelo de ecuación estructural, obteniendo los siguientes hallazgos.

Los resultados del estudio de Lee *et al.* (2019), sugieren que la calidad, la variedad y las características únicas del producto son predictores significativos para pertenecer a este modelo. Adicionalmente, encontraron que la actitud del consumidor frente al modelo de suscripción de belleza influencia en el WOM y en la intención de recompra o permanencia. De las variables anteriores, la calidad del producto fue el mayor predictor de actitud, seguida por la singularidad del producto y la variedad de este. Por otro lado, el precio del producto y la sensación de sorpresa de este no son variables significativas en la actitud del usuario frente al modelo. Sumado a esto, los investigadores identificaron que la actitud del usuario frente al modelo influencia, en mayor medida, la intención de recompra frente a la posibilidad de generar el WOM acerca de la marca.

En relación con esta investigación, es importante recalcar que, en los hallazgos encontrados por Lee *et al.* (2019), la singularidad presente en el producto, descrita como el ser “único en su especie” (característica relacionada a la personalización), tuvo una alta predicción frente a la actitud del mismo hacia el modelo, siendo esta altamente influyente en la intención de recompra. Adicionalmente, encontraron el surtido como una variable que está positivamente relacionada con la actitud del usuario frente a las suscripciones de belleza. Esta variable comprende la variedad de producto que ofrece la compañía al suscriptor, siendo esta característica relevante en la variable exactitud, considerada para este estudio. Por otro lado, contrario a los resultados obtenidos en la presente investigación frente a la variable *value for money*, considerada de manera hipotética como determinante a la hora de permanecer en un modelo de suscripción, los investigadores encontraron que esta característica presente en el factor precio, no influencia la actitud del usuario frente al modelo de suscripción de la categoría de belleza y, por ende, no es relevante en la intención de recompra del mismo.

Yoojin & Boyoung (2020) pretendían realizar un análisis empírico acerca de los efectos que los atributos de selección de servicios de suscripción de plataformas digitales tenían sobre la intención de compra y el uso continuo de la suscripción. Para tal fin, realizaron 434 encuestas a usuarios de servicios de suscripción en el último año, residentes en Corea, enfocándose en los atributos de contenido superior, en la calidad del sistema y en la diferenciación del servicio. Para el análisis de los datos utilizaron regresiones y análisis de ruta.

Entre los resultados, Yoojin & Boyoung (2020), expusieron que, dentro de la calidad del sistema se encuentran características como la estabilidad o la ausencia de desconexiones, la facilidad o la conveniencia de uso y la seguridad de la información personal. En cuanto al contenido superior, las características identificadas por los investigadores son la información

interesante y placentera, el acceso a contenidos actualizados, el *value for money* percibido en la oferta, y la diversidad de los productos ofrecidos, siendo estas dos últimas características fundamentales para esta investigación, puesto que la diversidad alude a una de las características de exactitud y el *value for money* es una de las variables estudiadas. Por último, en cuanto a la diferenciación del servicio, las características reconocidas fueron el contenido personalizado y la respuesta de este a las necesidades de los usuarios, siendo la personalización otra de las variables que fundamentan la presente investigación. Yoojin & Boyoung (2020), concluyeron en esta investigación que el contenido superior y la diferenciación del servicio, a diferencia de la calidad del sistema, afectan positivamente el valor percibido por parte del usuario frente al servicio de suscripción. Adicionalmente, los investigadores encontraron que los tres atributos: contenido superior, calidad del sistema y diferenciación en el servicio; influyen positivamente la intención de compra y el uso continuo del servicio de suscripción. Estos hallazgos brindan luces adicionales sobre la relación entre el *value for money*, la personalización y la exactitud como variables importantes en el uso continuo de una suscripción.

Mäntymäki, Najmul & Benbasat (2019) pretendían encontrar los valores emocionales, funcionales, sociales, epistémicos y económicos que motivan a un usuario básico a realizar el *upgrade* a la versión premium de un modelo de suscripción y, de igual forma, determinar los valores que retienen en el tiempo a estos suscriptores premium.

Para el desarrollo de este estudio, los investigadores realizaron 11 entrevistas a profundidad con el fin de identificar las variables que podrían influenciar la decisión de adoptar y mantener una suscripción por parte de los usuarios. Posteriormente, realizaron 467 encuestas a estudiantes de pregrado, maestría y doctorado. El estudio utilizó como impulsores de intención de suscribirse

a la versión premium, la intrusión de la publicidad, la ubicuidad, la conectividad social, el descubrimiento de contenidos nuevos y el valor del precio de la suscripción.

Los principales hallazgos de Mäntymäki *et al.* (2019), sugieren que el valor del precio versus el disfrute del servicio, predice la intención de actualizar la suscripción a premium y de mantenerse activo en esta. Lo anterior refleja que el *value for money* es una variable relevante para el usuario al momento de asumir el acuerdo de pagar por un servicio de suscripción, siendo esta una de las variables tenidas en cuenta en el estudio consignado en el presente documento.

Los resultados obtenidos por estos investigadores indican que el principal atributo de adopción del modelo premium es el *value for money*, mientras que, en la retención, adicional a esta variable, se encuentran la ubicuidad, el descubrimiento de nuevo contenido y la conectividad social.

Tamuliene & Gabryte (2014) pretendían crear un modelo teórico de retención de clientes en el mercado de operadores móviles, basado en un modelo de suscripción. Para tal fin, realizaron 223 encuestas a usuarios de las compañías más grandes de Lituania y mediante el análisis de regresiones lineales y correlacionales, evidenciaron que la retención de los clientes se compone a partir de la relación de tres factores: la satisfacción de este, la calidad de la relación y el costo de cambio. Factores que son significativos estadísticamente y tienen un impacto positivo en la retención de clientes, siendo los costos de cambio el de mayor impacto. De igual forma, los investigadores encontraron que la calidad de la relación tiene un efecto directo e indirecto en la retención, y la mejora de esta variable incrementa los daños emocionales al momento en que un usuario pretende romper la relación, generando que este se sienta reacio a hacerlo. Finalmente concluyen que, si desde el cliente se evidencia una satisfacción con el servicio prestado o el

producto ofertado y, desde la primera compra la empresa se esfuerza por construir un vínculo muy cercano con el cliente, se dará un desembolso por parte del comprador que él considerará justo desde la percepción de valor, y la empresa recibirá lo esperado según los atributos del producto-servicio entregado. Por ende, al garantizar que todas estas variables estén articuladas y fluyan adecuadamente, se incrementa la posibilidad de retener a los clientes.

Es de destacarse que, dentro de los conceptos que definen la variable calidad de la relación, se encuentra la confianza del usuario en la compañía frente a la entrega del producto o servicio recibido. Siendo la confianza una de las variables estudiadas en la presente investigación, en el anterior estudio referido de Tamuliene & Gabryte (2014), se encontró un antecedente que relaciona la confianza con la retención.

Adicional a las investigaciones académicas expuestas anteriormente, se encontró una de enfoque comercial realizada por McKinsey & Company, la cual se describe a continuación.

Chen *et al.* (2018) realizaron un estudio a consumidores estadounidenses teniendo como objetivos: calcular la penetración del modelo de suscripción al comercio electrónico en ese mercado, identificar el comportamiento demográfico y de compra de los consumidores y, encontrar las principales razones del por qué las personas se suscriben y llegan a cancelar una suscripción. Para ello, realizaron una encuesta en línea del 8 al 12 de noviembre de 2017, logrando capturar respuestas de más de 5,093 participantes en los Estados Unidos. De ellos, el 80 % eran compradores definidos como aquellos quienes, por lo menos, habían gastado \$25 dólares en línea durante el último mes. De este porcentaje, 607 encuestados (15 %) se habían suscrito, al menos, a un modelo de suscripción en los últimos 12 meses. Por último, se investigó la familiaridad de estas 607 personas con las 34 principales marcas y categorías de productos con

un modelo de suscripción, tales como: Amazon Subscribe & Save, Birchbox, Blue Apron, Dollar Shave Club y Stitch Fix. Fue así como el análisis se centró en las respuestas brindadas por 505 encuestados.

Dentro de los principales hallazgos de este estudio, se encontró que el 46 % de los consumidores se han suscrito a un servicio de medios de *streaming* en línea, como Netflix, y el 15 % de los compradores en línea se han suscrito a un servicio de comercio electrónico para comprar bienes de consumo durante el último año.

El 35 % de los encuestados están activos en tres o más suscripciones. Siendo los hombres más propensos a este comportamiento con un 42 %, frente a un 26 % de mujeres.

Con respecto a los factores que busca un consumidor a la hora de suscribirse a este tipo de modelo, el estudio arrojó que la suscripción se da solo cuando la compra automatizada les da beneficios, tales como costos bajos y el aumento de la personalización. Al entrar en detalle, se encontró que a los usuarios de modelos como el *Regular Supply* los motiva a suscribirse los incentivos financieros, como son los descuentos y la necesidad de grandes cantidades de productos. Mientras que, para los compradores que utilizan modelos como el *Surprise Subscription Boxes* o *Short Term Access*, los factores clave son los productos nuevos e innovadores.

Al hablar de la intención de continuar suscritos dentro de modelos como, por ejemplo, el *Surprise Subscription Boxes*, los clientes están en una constante búsqueda de sorprenderse, de obtener una experiencia personalizada y sentir que están adquiriendo una buena relación calidad-precio; variables que son fundamentales para pensar en alargar su vida media dentro del modelo.

Así mismo, los suscriptores de modelos como el *Short Term Access*, priorizan la conveniencia y personalización como razones para continuar dentro este. Cabe destacar que los usuarios de modelos como el *Regular Supply* contestaron que la conveniencia (24 %) es el factor más importante a la hora de decidir continuar suscrito dentro de ese tipo de modelos; sin embargo, factores como la relación calidad-precio (23 %) y las experiencias personalizadas (22 %), también se destacaron en el estudio.

Por último, se identificó que los consumidores tienden a cancelar sus servicios de suscripción cuando los productos que, habitualmente llegan, empiezan a acumularse por la falta de uso, el no poder ajustar el volumen de los pedidos para que estos concuerden con el consumo real de los usuarios en diferentes épocas del año, es una de las principales variables que afecta la continuidad del cliente dentro del modelo. Este hallazgo encaja, en gran medida, con el concepto de exactitud, variable fundamental para el presente estudio, el cual se ve reflejado en la continua búsqueda por parte de las empresas de identificar las cantidades justas a enviar a los consumidores, con respecto a sus hábitos de uso y consumo, tratando así de evitar el exceso y la escasez de productos.

3. Marco Teórico

3.1 Modelo de suscripción

Podemos definir un modelo de negocio como “el diseño o arquitectura de mecanismos que una firma emplea para crear, capturar y entregar valor” (Teece, 2010, p. 172). A su vez, entendamos los modelos de negocio basados en suscripción como aquellos que “en lugar de cerrar cada vez una venta para comercializar un producto o servicio, lo que se comercializa es el acceso al producto o servicio con una periodicidad” (Megias, 2012, párr. 4).

El objetivo de este modelo ya no es la adquisición de propiedad única del producto por parte del cliente, sino de proporcionarle a este, de forma continua, el resultado generado por un producto o servicio que sea de valor para él (Schuh, Frank, Jussen, Rix, & Harland, 2019).

Según Tzuo & Weisert (2018), lo que hace a este modelo fundamental es la transformación del enfoque en el proceso de creación de valor, pasando del enfoque tradicional basado en el producto, a un enfoque donde predomina el valor del cliente (*customer centricity*), buscando diseñar toda una estrategia y conceptualización de los productos y servicios teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los usuarios.

Existen tres principales tipos de modelo de suscripción: *Surprise Subscription Boxes* que permiten al usuario acceder a uno o más productos sorpresa, relacionados a un interés específico (por ejemplo, productos de belleza, productos para mascotas, ropa, entre otros) con cierta periodicidad, dando acceso a la inspiración, al deleite, al asombro y al conocimiento de nuevos desarrollos, productos y experiencias altamente personalizadas dentro de una categoría relacionada a esos intereses, sin el control activo del consumidor. Es así como se le provee al

suscriptor la experiencia del descubrimiento, más allá de la utilidad funcional de los productos (Rudolph *et al.*, 2017).

La clave de este modelo es que los productos son elegidos completamente por la compañía que provee el servicio de suscripción, pero se adecuan según las preferencias individuales de los suscriptores (Bischof *et al.*, 2019).

Los otros modelos de suscripción se diferencian del *Surprise Subscription Boxes* puesto que el suscriptor conoce previamente el producto o servicio al que va a acceder. El segundo modelo se conoce como el de *Short Term Access/Long Term Leasing*, en el cual los suscriptores acceden a productos o servicios de manera temporal, en lugar de adquirirlos permanentemente, evitando gastar grandes sumas de dinero y obteniendo el mismo beneficio únicamente cuando es requerido (Boumphrey, 2017). Por ejemplo, en lugar de comprar una lavadora, se paga mensualmente por acceder al servicio de lavado de ropa. Con *We Work*, los usuarios acceden a oficinas adecuadas sin el costo que representaría adquirir una propia. Finalmente, y como tercer modelo está el de suscripción *Regular Supply*, en el cual el suscriptor accede a determinada cantidad de uno o varios suministros o servicios bajo demanda, garantizando la disponibilidad de los productos y satisfaciendo las necesidades habituales; permitiendo con ello automatizar la compra de artículos sin tener que esforzarse por recomprarlos (Bischof *et al.*, 2019). Este modelo es especialmente útil para los usuarios que buscan calidad, pero presentan limitaciones de tiempo y baja capacidad adquisitiva (Rudolph *et al.*, 2017). Un ejemplo de este modelo es MightyFix, el cual provee periódicamente productos naturales, orgánicos y libres de toxicidad para el cuidado del cuerpo y del hogar.

El modelo de suscripción de *Regular Supply* se divide en dos categorías: 1) la *predefinida*, donde los artículos a recibir son preestablecidos sin que el usuario tenga la posibilidad de seleccionar entre distintas opciones, buscando conveniencia para este. A lo largo de la duración de este tipo de suscripciones, el surtido nunca cambia, por tanto, al momento de comprar la suscripción, los consumidores saben exactamente qué productos recibirán (Bischof *et al.*, 2019); y 2) el *curado*, donde los productos pertenecen a una categoría seleccionada de conformidad con las preferencias de los usuarios, buscando la personalización a partir de un asistente de compras que brinda consejos a estos (Rudolph *et al.*, 2017). Un ejemplo de esta categoría es Tu Sommelier, empresa colombiana que comercializa marcas de vinos premium de diferentes países, la cual brinda la posibilidad al suscriptor de seleccionar dentro de un gran portafolio, distintos tipos de vinos de acuerdo con sus preferencias y comportamiento de consumo.

Según el estudio hecho por la firma McKinsey en Estado Unidos, y descrito en el capítulo anterior, se encontró que el *Surprise Subscription Boxes* es el modelo más popular de los tres, contando con el 55 % del total de suscripciones, seguido con un 32 % del *Regular Supply* y un 13 % del *Short Term Access/Long Term Leasing* (Chen *et al.*, 2018).

3.1.1 Perfiles de clientes para un modelo de suscripción.

Respecto a los perfiles de consumidores que pueden llegar a adoptar, con mayor probabilidad, productos y servicios bajo la estructura de un modelo de suscripción, Cook & Garver (2002) son de los primeros autores en establecer ciertas características que deben tener este tipo de consumidores, segmentándolos en cuatro categorías. En primer lugar, los *compradores sistemáticos* quienes valoran la consistencia y, como resultado, tienen patrones de compra regulares, siendo motivantes de este comportamiento la fijación por las rutinas y los ingresos

fijos. Los productos más buscados por este tipo de personas son los alimentos favoritos, los cigarrillos, las cuchillas de afeitarse, los periódicos, entre otros. La segunda categoría de consumidores son los *adoradores del tiempo*, quienes valoran el tiempo libre y ven tedioso las compras de los productos de uso diario. Igualmente, aquellos consumidores que desean comprar productos de alta participación, pero no tienen suficiente tiempo de búsqueda, entran dentro de este grupo. La tercera categoría son los *adoradores de precios*, que valoran los precios bajos y los descuentos. Estos consumidores se enorgullecen de ahorrar dinero y encontrar gangas en artículos de alta calidad. La mayoría son sensibles a los precios, especialmente en productos de alto volumen como el café, la sopa, el detergente, el champú, el desodorante y las cuchillas de afeitarse, entre otros. Y como cuarta y última categoría, se encuentran los *planificadores* quienes valoran la seguridad de que el producto o servicio estará disponible en el momento planificado del consumo. Estos consumidores son los que planean un momento especial en una época específica del año. Algunos ejemplos de los productos buscados por este tipo de consumidores son los servicios vacacionales, los asientos de aerolíneas, los hoteles y los coches de alquiler (Cook & Garver, 2002).

Mimoun, Garnier & Depledge (2015), añaden un perfil más a los expuestos anteriormente, siendo este aquellos consumidores que están en una constante búsqueda de sorprenderse y asombrarse, y cuentan con un gusto por arriesgarse y probar nuevos productos y servicios de manera constantemente.

3.2 Retención

El cliente es el recurso más importante que tiene una empresa y, del establecimiento de una buena relación con este, depende su sostenibilidad y éxito en el tiempo, puesto que las relaciones a largo plazo entre una compañía y sus clientes permitirá incrementar los ingresos de cada uno de ellos, disminuir los costos de operación y aplicar un sobreprecio (Guadarrama & Rosales, 2015). Sin embargo, actualmente existe un exceso de oferta de productos y servicios que brindan una gran variedad de alternativas para todo tipo de consumidores en los diferentes sectores industriales (Meyer-Waarden, 2007). Debido a esto, es importante para las empresas buscar la forma de retener a los clientes y fortalecer los lazos con ellos (Thaichon & Quach, 2015). Según Tzuo & Weisert (2018), las empresas que sobreviven durante un largo periodo de tiempo siguen a sus clientes y no esperan que estos les sigan. Las empresas que saben lo que quieren sus clientes y cómo lo quieren, tendrán éxito sobre aquellas que pasan mucho tiempo y esfuerzo creando un producto sin conocer las necesidades de sus clientes y, posteriormente, pasando la misma cantidad de tiempo y esfuerzos tratando de persuadir a las personas para comprarlo.

La retención toma aún más peso cuando las cifras demuestran que, puede ser hasta 25 veces más costoso atraer un cliente nuevo que mantener uno actual, alcanzando hasta un 95 % de incremento en la rentabilidad derivada de un decrecimiento del 5 % en lo referente al abandono de clientes (Gallo, 2014). Sumado a ello, para Gummesson (2004), el incremento en la rentabilidad no se obtiene por el aumento de los ingresos ni por la reducción de los costos operativos, sino a partir del aumento de la retención de los clientes.

La retención de clientes se encarga de mantener la relación comercial establecida entre un proveedor y un cliente a lo largo del tiempo, en dos vías: 1) mediante la motivación del cliente para que realice compras posteriores o para que amplíe su contrato durante un periodo de tiempo

específico; y 2) evitando que este disminuya su intención de realizar futuras compras al proveedor o de abstenerse de rescindir el contrato (Gerpott, Rams & Schindler, 2001). Por tanto, la retención directamente se orienta a mantener la compra repetida del cliente, es decir, evitar el abandono del mismo (Hennig-Thurau & Klee, 1997; Singh & Akhtar, 2012).

No existe una única postura acerca de los factores que describen la retención del cliente. Para Aspinall, Nancarrow & Stone (2001), la retención tiene una naturaleza multifacética que implica aspectos conductuales y actitudinales, donde las variables conductuales son la frecuencia de compra, el tamaño del gasto y la continuación del contrato, entre otras; y los aspectos actitudinales son el compromiso, la lealtad, la confianza, la empatía, la propensión a pagar más y la satisfacción del cliente.

Sin embargo, algunos autores exponen que únicamente existen los factores comportamentales dentro de la retención. Es el caso de Hennig-Thurau & Klee (1997), quienes afirman que los aspectos actitudinales no guardan relación con la retención del cliente; mientras que Aspinall *et al.* (2001), consideran que son más frecuentes y relevantes los factores conductuales de la retención, al momento que el cliente decide continuar su relación con una empresa.

Diversos autores tales como Dick & Basu (1994), Herrmann & Johnson (1999) y Homburg *et al.* (1999) (citados por Gerpott *et al.*, 2001) se han enfocado en el estudio de variables actitudinales y su relación con la retención, principalmente la satisfacción y la lealtad.

Frecuentemente se enfatiza que existe una correlación positiva significativa entre la satisfacción del cliente y la lealtad de este frente a una compañía, pero que un alto nivel de lealtad no necesariamente va de la mano con un alto nivel de satisfacción. (2001, p. 256).

De igual forma, Homburg & Bruhn (1998) consideran la lealtad de un cliente como un factor determinante de la retención del mismo; mientras que Gerpott *et al.* (2001) y Wilfert (1999)

afirman que un cliente puede no tener ningún nivel de lealtad hacia una marca, pero no pretender finalizar la relación contractual con esta, o viceversa.

Teniendo en cuenta la discusión existente en cuanto a sí la satisfacción y la lealtad tienen o no relación con la retención de clientes, a continuación se definirán estos conceptos con el fin de clarificar sus significados.

La satisfacción del cliente es una evaluación realizada por este, a partir de la experiencia vivida, considerando hasta qué punto se han cumplido sus expectativas sobre las características individuales o la funcionalidad de los servicios o productos obtenidos del proveedor. Esta sensación de satisfacción es menor o mayor, según si el servicio o producto brindado no alcanza o excede lo esperado por el cliente (Gerpott *et al.*, 2001). La lealtad del cliente se refiere al compromiso arraigado que este tiene de escoger siempre un producto o servicio a futuro de su proveedor, aun cuando se presenten influencias situacionales y esfuerzos de marketing de otras marcas que buscan provocar cambios en su comportamiento (Oliver, 1999).

Los autores de la presente investigación son partidarios de la vertiente donde se considera que la retención no guarda relación con la satisfacción o la lealtad, constituyendo esta meramente un comportamiento pragmático y funcional que consiste en la recompra de un usuario, es decir, el no abandono del servicio o producto por parte del cliente.

3.3 Variables e Hipótesis

3.3.1 Flexibilidad.

Cada vez más, los países protegen a los consumidores de productos y servicios, buscando restringir las ataduras existentes que puedan vulnerar sus derechos como consumidores. Es así como las cláusulas de permanencia están siendo reguladas por los estados y gobiernos para evitar

el maltrato hacia los consumidores y clientes. Serna, Riascos & Martín (2017) afirman que las cláusulas de permanencia reducen tanto los incentivos para invertir en la calidad del servicio, como la competencia en los mercados al por menor. La eliminación de este tipo de ataduras hace que aumente el bienestar del consumidor, empoderándolo y permitiéndole que tome la mejor elección en el momento que se sienta afectado por el nivel de servicio.

Según lo anterior, la flexibilidad se reconoce como un eje fundamental en la relación entre una compañía y sus clientes, pues permite que esta sea sana y con ganancia mutua. Sin embargo, esta flexibilidad puede verse afectada por los costes de cambio, siendo estos definidos por Patterson & Smith (2003) como “la percepción del cliente de la magnitud de los costes adicionales necesarios para terminar la relación actual y asegurar una alternativa” (p. 108). Es así como el cliente puede asociar estos costes al hecho de terminar la relación, y a la facilidad o dificultad que tenga para acceder a dichos productos o servicios a través de otro proveedor u otro modelo de negocio, lo cual influirá en la intención que tenga de finalizar la relación con su proveedor (Patterson & Smith, 2003).

Es claro que en la sociedad moderna se tiende a maximizar la flexibilidad, puesto que se busca un mayor dinamismo y facilidad en todos los ámbitos de la vida, como es el caso de contar con un trabajo y horarios flexibles (Westbrook & Angus, 2020), la reducción del interés en tener hijos (Zicavo, 2013), y la tendencia creciente a no adquirir vivienda propia (Angus, 2018).

Las compañías están aprovechando esta flexibilidad mental que hace parte del ser humano, para adaptar sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de los mismos, ofreciendo propuestas de valor ganadoras, orientadas a cautivar clientes y mantener relaciones duraderas con ellos (Duck, 2000). Boumphrey (2017), reconoce la relevancia que representa la flexibilidad

para los consumidores dentro de los modelos de suscripción, puesto que estos desean tener la libertad de suspender o cancelar la suscripción, como también el poder cancelar un pedido cuando lo deseen, sin tener inconvenientes con las políticas y cláusulas de permanencia. La mejor opción para el cliente siempre será una relación sin ataduras ni permanencia impuesta, siendo la retención dada por voluntad propia.

Según lo expresado, el presente trabajo pretendió identificar si la variable flexibilidad es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H1] La flexibilidad es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.3.2 Conveniencia.

Según Berry y Cooper (1990), la conveniencia está relacionada a la escasez de tiempo que tiene disponible el consumidor, lo que fomenta su intención de ahorrar tiempo y esfuerzo de comprar. Las principales características con las cuales se define el concepto de “conveniencia” son precisamente el ahorrar tiempo y esfuerzo de compra. Para Copeland (1923), la conveniencia indica una medida de tiempo y esfuerzo empleado por el consumidor para la compra de un producto de consumo. Berry, Seiders y Grewal (2002), definen la conveniencia como “el tiempo y el esfuerzo ahorrado por los clientes al comprar y utilizar un servicio” (p. 5).

La conveniencia como *ahorro de tiempo* ha sido estudiada profundamente en el ámbito de la experiencia de un consumidor al momento de esperar, la cual está puntualmente enfocada en identificar las consecuencias que se producen después de largos tiempos de espera. Para Berry *et*

al. (2002), el tiempo que se tarda en esperar un consumidor se traduce con frecuencia en un costo de oportunidad que puede representar un activo valioso en su vida diaria. Para Bielen & Demoulin (2007), la percepción del tiempo de espera influye de manera relevante en la relación empresa y cliente.

Al analizar la segunda característica clave, la conveniencia es vista por Boumphrey (2017), como *ahorro de esfuerzo*, es decir, una reducción de lo que describe Hogarth (1987), como la decisión de realizar o no un esfuerzo, y cuánto se esforzaría el usuario en el proceso de compra, incluyendo el esfuerzo realizado al buscar información y evaluar alternativas a fin de suplir su necesidad.

Los recursos de tiempo y esfuerzo del consumidor se definen en el contexto del *marketing* como los costos no monetarios que influyen en el comportamiento de compra (Bender, 1964; Herrmann & Beik, 1968). Se ha identificado que los consumidores a la hora de tomar una decisión de compra están seriamente influenciados por la facilidad o dificultad, con la que pueden encontrar el producto requerido, puesto que, el comprador dedica tiempo considerable y este adquiere un valor debido a su escasez (Vivar, 1992). Por esta razón, entre mayor sea el costo de tiempo que se asocia a encontrar y escoger un producto o servicio, menor será el grado de conveniencia percibida en el producto o servicio escogido por el consumidor.

Según Hui, Thakor & Gill (1998), en la medida en que un cliente realiza más esfuerzo y compromete más recursos, mayor es el potencial de frustración. Según las investigaciones consultadas, la conveniencia como variable estratégica dentro de un modelo de negocio desempeña un papel clave en la construcción de una relación a largo plazo entre los clientes y las empresas. Autores como Keaveney (1995) y Pan & Zinkhan (2006), indican que la falta de

conveniencia es una razón por la cual los clientes abandonan una relación ya preestablecida, mientras que, el desarrollarla fortalece las relaciones con los consumidores.

En la búsqueda por adaptarse y acoplarse a las nuevas condiciones de la vida moderna, las empresas han venido desarrollando productos, servicios y modelos de negocio con los cuales los consumidores se sientan identificados. Para Shaheed (2004), las empresas, conscientes de estas necesidades, se han enfocado en ofrecer servicios que maximizan la velocidad y la facilidad del proceso de compra del consumidor.

De acuerdo con lo definido anteriormente, las empresas que se basan en modelos de negocio como el de suscripción, optan por tener el concepto de conveniencia como uno de sus principales pilares, debido a que pueden infundir en sus clientes la percepción de que utilizan este mecanismo con el fin de facilitarles y mejorar su calidad de vida a partir del ahorro de tiempo y esfuerzo. Este escenario sería una influencia positiva en la duración de la relación entre un suscriptor y la compañía.

Según lo expresado, el presente trabajo pretendió identificar si la variable conveniencia es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H2] La conveniencia es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.3.3 Personalización.

La importancia de la personalización en el diseño de productos y servicios ha sido ampliamente reconocida. Esto responde a la necesidad de diversificar características de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de un gran grupo de posibles clientes. El paradigma de la producción en masa ha sido reemplazado por el de la personalización en masa, donde los consumidores no están deseosos de poseer el mismo producto o servicio que la gran mayoría tiene, sino que desean tener algo ajustado a sus necesidades y que satisfaga su propia demanda (Koren, 2010).

De acuerdo con Kotler (2016), la personalización masiva “es la capacidad de producir masivamente y a un costo relativamente bajo, productos o servicios diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cliente” (p. 267). Para Kaneko, Kishita & Umeda (2018), la personalización es un intento de ofrecer productos o servicios diferenciados a cada individuo, teniendo en cuenta que estos individuos tienen diferentes características. Estas características apuntan a que los productos y servicios se ajustan a peculiaridades de los usuarios en términos físicos (peso, estatura, etc.), mentales (personalidad, preferencias), de identificación (nombre, afiliación) o de entorno (personas relacionadas) (Uribe, 2013).

Los productos y servicios son cada vez más inteligentes, ya que poseen mayor densidad de información, están más personalizados, cuentan con un volumen bajo y una amplia variedad de opciones orientadas a satisfacer los requerimientos de cada consumidor (Zheng, Yu, Wang, Zhong & Xu, 2017). A menudo las compañías ofrecen a sus clientes herramientas para co-diseñar los productos y servicios (Levandowski, Jiao & Johannesson, 2015), lo cual les permite a los consumidores construir un producto o servicio flexible y ajustado a sus deseos y, de esta forma, lograr una mejor experiencia de usuario y satisfacción (Piller, Ihl & Steiner, 2010). Este

tipo de productos personalizados, no solo ofrecen funcionalidades prácticas, sino que también proporcionan interacciones sociales y emocionales (Zhou, Ji & Jiao, 2013).

Según la encuesta realizada por Evergage (citado por Hoang, 2017), el 85 % de las compañías actualmente implementan en alguna medida la personalización, de las cuales el 89 % reportan un mejoramiento en la satisfacción del cliente. Para Hoang (2017), la experiencia del cliente va mucho más allá de la simple sensación de sentirse satisfecho con una transacción, pues se incluye adicionalmente, los puntos de contacto y las interacciones logradas entre la compañía y los consumidores. Para este autor, la personalización ayuda a mejorar la experiencia del cliente, facilitando que las compañías logren que los consumidores se sientan “emocionalmente atados” al disponer de productos y servicios ajustados a su medida. Esto trae como consecuencia un incremento en la experiencia positiva del cliente.

Dentro de los modelos de suscripción no es común encontrar la personalización de los productos y servicios en sí mismos, puesto que es necesario lograr modelos de escala (incrementando el número de suscriptores), para ofrecer un precio adecuado de la suscripción. Sin embargo, en mayor medida, la personalización se encuentra presente en la posibilidad de escoger diferentes paquetes o planes, y en la opción de elegir la periodicidad, presente en algunos de los negocios basados en este modelo. Lo cual podría repercutir en la actitud del usuario frente al modelo, puesto que sentirá que es un producto ajustado a su necesidad.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo pretendió identificar si la variable personalización es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H3] La personalización es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.3.4 *Value for Money*.

Diferentes autores han determinado que el *value for money* (valor del dinero) es una variable relevante a la hora de estimular la percepción de los consumidores y conseguir su satisfacción. Es el caso de Boshoff & Gray (2004) quienes establecieron que “el valor del dinero es un determinante importante para la satisfacción de consumidor, que a su vez influencia la lealtad del consumidor e incrementa las ventas” (p. 28). Muy de la mano con lo propuesto por los autores anteriores, Zeithaml (1988) considera que el valor del dinero percibido representa un antecedente directo a la satisfacción del consumidor y a la intención de compra. Para Anselmsson & Johansson (2009), el concepto de valor de dinero se considera como el factor más importante para la lealtad de los clientes. Sumado a lo anterior, Wu, Yeh & Hsiao (2011) mencionan que “el valor percibido por dinero se refiere a cómo los consumidores evalúan un producto en relación con su precio” (p. 33); mientras que Monroe (1990), define este concepto como la percepción de una compensación entre la calidad y el precio de los servicios o productos entregados por el proveedor.

Otras definiciones importantes son las generadas por Anderson & Srinivasan (2003) y Turel, Serenko & Bontis (2007), en las cuales definen el valor del dinero como una percepción de los consumidores frente a la utilidad del producto o servicios a la vista y el costo de oportunidad y adquisición que este tenga.

Según Zeithaml (1988), el valor del dinero percibido es un término relativo que se desarrolló a partir de dos perspectivas clave del comportamiento del consumidor: el utilitario (vinculado a los precios; conocido como valor de transacción), y la percepción psicológica (aspectos emocionales de los consumidores que influyen en la toma de decisiones).

En términos utilitarios, el valor percibido se mide como valor por dinero. La relación calidad-precio se expresa como una compensación entre los sacrificios del consumidor (precio) y las cuentas por cobrar de la compañía (Kashyap & Bojanic, 2000).

La satisfacción del cliente es un resultado psicológico derivado de las experiencias y el valor percibido (Lee, Yoon & Lee, 2007). De acuerdo con el modelo de Oliver (1977), la actitud de los consumidores y el comportamiento posterior a la compra de un producto, servicio o experiencia provienen de las expectativas iniciales que los consumidores tenían, puesto que ellos a menudo evalúan la experiencia de compra en términos de valor por dinero. La evaluación conduce a la satisfacción del cliente y el comportamiento posterior a su compra.

De acuerdo con lo expuesto, las empresas que desarrollan sus ideas teniendo como base el modelo de suscripción, tienden a fijar los precios según la estrategia de precio por lote definida por Armstrong & Kotler (2013), la cual consiste en reunir un conjunto de varios productos o servicios que se venden juntos. Es decir, se combinan diversos bienes y se ofrecen en paquetes a un precio menor que la suma de todos los precios de los productos ofrecidos individualmente (Armstrong & Kotler, 2013). Además de promover las ventas, esto tiene como objetivo la construcción de una percepción del valor del dinero, donde el consumidor sienta que al suscribirse está beneficiándose al ahorrar dinero, e igualmente, cuenta con la posibilidad de encontrar ofertas cuando menos lo espere.

Por tanto, en la medida en que un usuario considere adecuado el valor recibido de parte de la compañía en relación con el precio pagado por el producto o servicio, considerará que está realizando un trato justo frente a otros canales a través de los cuales podría adquirir el mismo producto o servicio.

Según lo anteriormente expresado, el presente trabajo pretendió identificar si la variable *value for money* es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H4] La variable *value for money* es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.3.5 Confianza.

Dentro de la literatura existente en el campo del marketing, se reconocen diferentes definiciones acerca del concepto de confianza. Una de ellas es la de Mayer, Davis & Schoorman (1995) quienes la definen como “la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de la otra parte” (p. 347), basado en la expectativa que realizará una acción específica relevante para él, sin considerar la posibilidad de monitorear o controlarla. Desde este punto de vista, se hace referencia a cómo en una interacción entre dos partes, se presenta una serie de expectativas donde se busca mitigar los riesgos en los acuerdos o acciones entre las mismas. Esto ocurre luego de que cada uno de los actores ha dado muestra de sus intenciones hacia el otro y se reflejan los comportamientos esperados. La confianza puede tener un impacto en la intención conductual, puesto que empieza a crear un vínculo con la otra parte y determina la actitud o comportamiento hacia alguien o algo en particular (Mayer *et al.*, 1995).

En los negocios, la confianza se puede evidenciar en el momento de recibir los beneficios ofrecidos por una parte y esperados por la otra. San Martín (2006), define la confianza como:

La seguridad emocional que le lleva al consumidor a pensar que la otra parte (la marca, el trabajador, la empresa) cubrirá sus expectativas de resultado o comportamiento (expectativas de calidad o de resultado del consumo de una marca, de comportamiento o resultados obtenidos de la interacción con el personal y de la relación general con la empresa). (p. 204)

Adaptando esta definición al modelo de suscripción, desde la perspectiva del cliente, este espera recibir el producto o servicio ofrecido en el periodo establecido, según las condiciones pactadas. Desde la perspectiva de la organización, esta espera recibir la retribución acordada periódicamente, en respuesta al valor entregado. Lo anterior supone confiar en el cumplimiento de los acuerdos por ambas partes.

Unido a esto, la confianza puede ser considerada multidimensional según Gefen & Straub (2004), quienes la dividen en tres aspectos: habilidad, integridad y benevolencia. La habilidad es la capacidad de ser percibido como competente en un área específica. La integridad es la expectativa de que las partes actuarán conforme a los principios y normas sociales adecuadas; y la benevolencia se define como hacer el bien al otro.

Adicionalmente, McKnight, Carter, Thatcher & Clay (2011), en sus aportes comentan que la confianza ayuda a reducir la asimetría de la información, la incertidumbre y el riesgo percibido del entorno. Cuando se crea un vínculo de confianza entre dos partes, se establecen unos comportamientos esperados ya conocidos, que se alinean con las expectativas de cada uno, buscando tener un panorama claro sobre el actuar de los involucrados hacia la construcción de una buena relación.

Chen & Shen (2015), afirman que la confianza hacia una institución o marca se desarrolla a través de la confianza interpersonal, la cual a su vez nace de la confianza racional y la confianza afectiva. La confianza racional o cognitiva se basa en el conjunto de creencias racionales de que las otras partes son competentes, benevolentes, íntegras y confiables en ciertas situaciones. Esto se sustenta en los comportamientos esperados que tienen los demás y en el supuesto de que todos actúan en pro del bien. Por su parte, la confianza afectiva afirma que las creencias emocionales incluyen la preocupación por el bienestar colectivo y el cuidado de todos los miembros de la comunidad.

Tsai & Hung (2017), concluyen que los miembros más comprometidos están fuertemente influenciados por la confianza afectiva en lugar de la confianza cognitiva, lo que hace que las empresas se enfoquen en estimular la parte emocional en sus relaciones con los clientes, y así, fortalecer su intención de compra.

La teoría de la transferencia de confianza de Doney & Cannon (1997), aplica cuando una persona basa su confianza en otra que tenga objetivos relacionados o similares. Esta teoría se da a través de dos métodos: el proceso cognitivo y el proceso de comunicación. El primero afirma que la confianza puede ser transferida a un ente desconocido, a partir del conocimiento obtenido por información secundaria. Y el segundo se da por la influencia de otras personas que ya cuentan con una experiencia con el objetivo en el que se quiere confiar y, por ende, comunican lo vivido para que otros tomen decisiones.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo pretendió identificar si la variable confianza es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H5] La confianza es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.3.6 Accuracy (Exactitud).

En términos de exactitud, se ha estudiado la relevancia de la correcta variedad de productos o servicios que existan dentro de la oferta de una compañía para sus clientes. Una alta variedad de productos permite que la compañía logre satisfacer las necesidades de grupos heterogéneos de clientes (Wan, Evers & Dresner, 2012). De igual forma, se estimula las ventas de la compañía puesto que atrae compradores que buscan productos diferentes, y de paso, se presenta una segmentación del mercado. En cierta medida, el ofrecer variedad de productos o servicios puede, sin pretenderlo a priori, generar una sensación de personalización en el consumidor, o al menos, un mayor acercamiento a las preferencias particulares de los consumidores (Wan *et al.*, 2012).

Sin embargo, un exceso en la variedad de productos o servicios puede desencadenar efectos negativos, principalmente en el consumidor (Wan *et al.*, 2012). Uno de estos efectos es la confusión de elección generada en el cliente cuando este se encuentre en el instante de seleccionar el producto con el que busca satisfacer su necesidad o deseo. Otro efecto es la probabilidad que unos productos canibalicen a otros, reemplazando la compra de los productos actuales por los productos nuevos que la compañía esté ofertando, sin que se refleje un aumento en la venta total de la línea (Wan *et al.*, 2012).

Schuh, Doelle, Koch & Grutza (2018), manifiestan el desafío que representa para las compañías manufactureras lograr ofrecer a su demanda, productos que satisfagan sus requerimientos a un costo justo; lo cual establece la necesidad de lograr una configuración de

producto óptima para cada individuo. Sin embargo, es necesario que para las compañías estas configuraciones diferentes representen un esfuerzo adicional mínimo, puesto que, de lo contrario, superará las capacidades de la empresa. De igual forma es importante que esta configuración se ajuste, en términos de cantidad, a las necesidades de uso de cada consumidor, logrando un balance en la cantidad de producto que se espera que el cliente consuma o utilice, puesto que, de su parte, este no deseará terminar con productos excedentes que no va a consumir o utilizar (Kaneko, Kishita & Umeda, 2017). Contrario a esto, en un modelo de venta tradicional el excedente de producto conlleva a que aumente el tiempo de recompra de estos, mientras que en un modelo de suscripción podría influenciar al suscriptor para suspender o cancelar su suscripción debido a que pierde el valor percibido en el producto (Boumphrey, 2017). Entonces, a priori, la exactitud de la cantidad del producto debe ajustarse según la cantidad necesaria a utilizar en un intervalo de tiempo transcurrido entre una entrega y la siguiente, evitándose de esta manera los excesos o la escasez; dependiendo de esto la actitud del suscriptor frente al modelo (Bray *et al.*, 2021).

Según lo expresado, el presente trabajo pretendió identificar si la variable exactitud es determinante en la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

[H6] La exactitud es determinante en la retención de un usuario dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

3.4 Retención - Recomendación

En este documento, previamente se resaltaron los dos objetivos principales de cualquier organización, los cuales son:

1. Retener sus clientes (mantenerlos).
2. Conseguir clientes nuevos.

A pesar de que el enfoque de esta investigación es la retención de clientes, se desea aportar indicios acerca del segundo objetivo, buscando que este se convierta en foco de futuros estudios. Por ello, esta investigación puede considerarse un primer paso para establecer posibles indicios en cuanto a la relación entre la retención y la recomendación en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. A continuación se detalla la teoría identificada en relación con estos dos conceptos.

Reichheld (2003), afirma que la recomendación es la mejor métrica para predecir el comportamiento de compra de los consumidores, lo cual soporta el discurso de Satmetrix.com (s. f.), que argumentan que es muy probable que un cliente recomiende un producto a su círculo social a partir de la buena experiencia obtenida con este; por tanto, este tipo de cliente está propenso a realizar una recompra, así como atraer nuevos clientes por medio del WOM.

En este punto, se conecta el concepto de WOM como factor de recomendación y generador de retención. Harrison-Walker (2001), lo definió como aquella comunicación informal referente a una marca, un producto, un servicio o una organización que se presenta de persona a persona entre un comunicador no comercial y un receptor.

Asimismo, Carpenter (2008), se refiere al WOM como las recomendaciones de satisfacción orales y escritas que los clientes hacen de las marcas, los productos y servicios que consumen, lo cual lleva a definir posibles conductas e intenciones de compra y recompra.

Hume, Sullivan & Winzar (2006), en su estudio “Exploring repurchase intention in a performing arts context: Who comes? And why do they come back?”, conectan el WOM con la intención de recompra, generándose así un consumo repetitivo hacia un producto o servicio preferido, comprometiéndose a futuro en comprar la misma marca de manera constante.

Como factor adicional, es importante conocer la relevancia que tiene la recomendación por medio del WOM en un modelo de suscripción y el impacto que puede tener en las variables definidas en este estudio.

4. Diseño Metodológico

4.1 Muestreo

El tipo de muestreo trabajado en este estudio es “no probabilístico, por conveniencia”. Fue seleccionado este debido a que no se tiene acceso a un listado completo de los usuarios activos dentro de los modelos de suscripción de *regular supply* de producto tangible de aquellas empresas descritas en la tabla 1. El tipo de muestreo por conveniencia “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230).

4.2 Método de análisis

Para el análisis de la data recolectada mediante el instrumento construido, se realizó una regresión lineal simple, la cual está dirigida a describir cómo es la relación entre dos variables X y Y , de tal manera que, incluso, se pueden hacer predicciones sobre los valores de la variable Y (variable explicada), a partir de los valores de X (variable explicativa). Si la asociación entre las dos variables es fuerte, la regresión nos ofrece un modelo estadístico con el cual es posible tener alcances predictivos (Laguna, 2014).

Mediante las técnicas de regresión, se inventó una variable \hat{Y} como función de otra variable X (o viceversa). El criterio para construir esta función es que la diferencia entre Y y \hat{Y} , se denomina error o residuo, aun cuando sea pequeño.

Mediante el R cuadrado que refleje dicha regresión, se indica “el grado de ajuste de la recta de regresión a los valores de la muestra, y se define como el porcentaje de variabilidad total de la variable dependiente Y que es explicada por la recta de regresión” (Laguna, 2014, p. 12). A medida que el valor de R cuadrado se acerque a (0), indicar que el modelo no explica ninguna porción de la variabilidad de los datos de respuesta; mientras que, si se acerque a (1), el modelo explicaría toda la variabilidad de los datos de respuesta.

Para profundizar en el análisis, se identificaron clústeres al interior de la muestra mediante la prueba K-Means, con el fin de encontrar grupos homogéneos en su interior, y heterogéneos frente a otros grupos. El K-Means es uno de los métodos de clusterización más utilizados basado en la representación geométrica de los datos como puntos en el espacio, donde a partir de dichos puntos y las distancias entre estos, se busca conseguir su objetivo principal, siendo este el encontrar k puntos que representen buenos centros para los clústeres. El proceso del K-Means (Cheng & Chen, 2009), cuenta con 3 pasos:

1. Repartir los elementos en K clústeres iniciales.
2. Proceder con el grupo de elementos: asignar un elemento al clúster que tenga el centroide más cercano (distancia calculada usando la distancia euclidiana con observaciones ya sean estandarizadas o no), para luego recalculer el nuevo centroide de los clústeres que recibieron o perdieron el elemento.
3. Repetir el paso 2 hasta que no haya más reasignaciones.

4.3 Recolección de datos

Para este fin se realizó una encuesta en línea diseñada en la herramienta Google Forms, la cual se envió a 1,200 usuarios seguidores de los diferentes perfiles de Instagram de las 8 empresas

colombianas de suscripción de productos tangibles seleccionadas en un principio (ver tabla 1). De las 1,200 solicitudes para diligenciar la encuesta, se tuvo una tasa de respuesta del 62 %, lo que equivale a 738 usuarios que respondieron, de este grupo no se tuvieron en cuenta 227 encuestas, dado que los usuarios contestaron no estar suscritos en ninguna de las empresas seleccionadas para este estudio, siendo este un criterio obligatorio para considerar la encuesta como respuesta efectiva. Fue así como este análisis se centró en las respuestas de 511 usuarios, quienes al momento de responder la encuesta estaban suscritos a alguna de las compañías contempladas en este estudio.

La condición de suscrito aplica para aquellos individuos que pueden estar pagando la suscripción, es decir, a quienes les están debitado de su cuenta el valor periódicamente, pero como posibles probabilidades dentro de esta población se aclara que: 1) estas personas pueden o no ser los usuarios del producto; ó 2) son personas usuarias del producto, pero no son a quienes directamente se les debita el valor periódico de este.

4.4 Instrumento

Se utilizó una encuesta compuesta por 20 preguntas (anexo 1), la cual inicia con una sección donde se les informa a los participantes la naturaleza del estudio. En un comienzo, este instrumento pretendió identificar si el encuestado estaba o no suscrito a alguna empresa de las seleccionadas y que manejan como modelo de negocio la suscripción. Con la segunda pregunta de esta primera sección, se buscó identificar el tiempo en que ha estado suscrito el encuestado a la empresa seleccionada.

La segunda sección del instrumento inicia con la medición de las variables seleccionadas en el estudio (flexibilidad, exactitud, *value for money*, conveniencia, confianza y personalización).

Para ello se formularon dos preguntas por variable buscando identificar:

- 1) Con la primera cuáles de estas son importantes para el usuario y,
- 2) Con la segunda, si las variables consideradas en este estudio, son determinantes para la retención de un suscriptor dentro de un modelo de suscripción al ser modificadas o eliminadas como atributo del modelo.

Posteriormente, se introdujo una pregunta adicional con la que se buscaba identificar si los encuestados estarían dispuestos a recomendar a otras personas, el ingresar como suscriptor a la compañía seleccionada, esto con el fin de identificar si la retención tiene algún grado de relación con la recomendación.

Para esta medición se utilizó la escala de Likert la cual consta de cinco opciones de calificación. En la tabla 2 se relacionan las preguntas y las variables de acuerdo con cada enfoque. Previamente se validó la herramienta mediante la realización de la encuesta a 10 personas a fin de identificar si las preguntas estaban correctamente formuladas y eran comprendidas por los encuestados.

Tabla 2

Preguntas formuladas por variable y enfoque considerados en el presente estudio

| Enfoque | Variabes | Preguntas | Escala de medición |
|--------------------|---------------------|--|---|
| Importancia | Flexibilidad | Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento, sin recibir penalidades económicas. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |

| Enfoque | VARIABLES | PREGUNTAS | ESCALA DE MEDICIÓN |
|--------------------|------------------------|--|--|
| Retención | | Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica, no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa. | Escala de 1 a 5: siendo 1 en “completo desacuerdo con la afirmación” y 5 “completamente de acuerdo con la afirmación”. |
| Importancia | | Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |
| Retención | Conveniencia | Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |
| Importancia | | Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |
| Retención | Personalización | Continuaría con la suscripción, si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |
| Importancia | | Es importante para mí que, el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |
| Retención | Value for money | Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo-beneficio de los productos. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |
| Importancia | | Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |
| Retención | Confianza | Continuaría con la suscripción a pesar de que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |
| Importancia | | Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo con mis hábitos de consumo. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”. |
| Retención | Exactitud | Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo. | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |

| Enfoque | VARIABLES | Preguntas | Escala de medición |
|------------------|----------------------|--|--|
| Retención | Recomendación | Qué tan dispuesto estaría usted a invitar o recomendar a otras personas para que entren dentro del modelo de compra por suscripción de la empresa que escogió en la primera pregunta | Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”. |

5. Análisis y resultados

5.1 Análisis descriptivo

5.1.1 Preguntas generales.

El 65% de los suscriptores de la muestra se concentran en tres compañías: siendo Fitpal la de mayor cantidad de suscriptores con el 35,6 %, seguido de SenseBox con el 15,9 % y posteriormente FishBox con el 13,5 % (tabla 3).

El 65,2 % de los suscriptores de la muestra tienen menos de un año de estar suscritos a la respectiva compañía. El 52,3 % llevan seis meses o menos. El 34,8 % de los suscriptores tienen más de un año como usuarios, y solo el 17,4 % de la muestra lleva más de 2 años suscrito (tabla 4).

El 63 % de los suscriptores encuestados son mujeres y el 37 % restante, hombres. El 70,1 % son personas con edades entre los 18 y los 35 años, lo cual permite inferir que los modelos de suscripción de regular supply de producto tangible son más consumidos por adultos jóvenes, más aún viendo que, solo el 4,3 % de los suscriptores son mayores de 55 años. El 75,7 % de los usuarios de este tipo de modelos de suscripción son personas que reciben ingresos de forma periódica y actualmente están vinculados laboralmente, mientras que el 18 % se encuentran actualmente estudiando. El 91,6 % de los suscriptores de este tipo de modelo son personas que cuentan con al menos pregrado finalizado, reflejando ello que este tipo de modelos de suscripción, relativamente nuevos en Colombia, han sido absorbidos en mayor proporción por personas con niveles de estudio altos (tabla 5).

Tabla 3*Número de encuestados según empresa seleccionada*

| Pregunta | Nombre de la empresa | Recuento | % del N de la columna |
|---|-----------------------------|-----------------|------------------------------|
| ¿De la siguiente lista de empresas, seleccione en cuál se encuentra suscrito(a)?. | Fitpal | 182 | 35,6 % |
| | SenseBox | 81 | 15,9 % |
| | FishBox | 69 | 13,5 % |
| | Vitalix | 51 | 10,0 % |
| | CanBox | 46 | 9,0 % |
| | Tu Sommelier | 34 | 6,7 % |
| | FloreSer | 24 | 4,7 % |
| | PrityBook Box | 24 | 4,7 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Tabla 4*Tiempo de suscripción de los encuestados según empresa seleccionada*

| Pregunta | Rango de tiempo | Recuento | % del N de la columna |
|---|------------------------|-----------------|------------------------------|
| ¿Cuánto tiempo lleva suscrito(a) en la empresa que seleccionó en la primera pregunta? | 1 a 6 meses | 155 | 30,3 % |
| | Menos de un mes | 112 | 21,9 % |
| | 1 a 2 años | 89 | 17,4 % |
| | Más de 2 años | 89 | 17,4 % |
| | 7 a 12 meses | 66 | 12,9 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Tabla 5*Datos demográficos del grupo de encuestados*

| Dato demográfico | Categoría-rango | Recuento | % del N de la columna |
|-------------------------|------------------------|-----------------|------------------------------|
| Genero | Femenino | 322 | 63,0 % |
| | Masculino | 189 | 37,0 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Edad | Entre 18 y 25 | 158 | 30,9 % |
| | entre 26 y 35 | 200 | 39,1 % |
| | entre 36 y 45 | 88 | 17,2 % |
| | entre 46 y 55 | 43 | 8,4 % |
| | Mayores de 55 | 22 | 4,3 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Ocupación | empleado | 275 | 53,8 % |
| | independiente | 112 | 21,9 % |
| | estudiante | 92 | 18,0 % |
| | Ama de casa | 1 | 0,2 % |
| | pensionado | 9 | 1,8 % |
| | desempleado | 22 | 4,3 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Nivel de Escolaridad | Bachillerato | 32 | 6,3 % |
| | Técnico/Tecnólogo | 11 | 2,2 % |
| | Pregrado | 228 | 44,6 % |
| | Posgrado | 240 | 47,0 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

5.1.2 Consolidación de respuestas según las variables del estudio

A continuación, se relaciona la distribución de las respuestas dadas por los encuestados para las dos preguntas formuladas por cada variable.

Tabla 6*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Flexibilidad*

| Preguntas | Escala de medición | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas.* | 5 | 468 | 91,6 % |
| | 4 | 25 | 4,9 % |
| | 3 | 10 | 2,0 % |
| | 2 | 2 | 0,4 % |
| | 1 | 6 | 1,2 % |
| | Total | 511 | 100,0% |
| Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica, ¿no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa?*** | 5 | 333 | 65,2 % |
| | 4 | 55 | 10,8 % |
| | 3 | 55 | 10,8 % |
| | 2 | 23 | 4,5 % |
| | 1 | 45 | 8,8 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

*** Escala de 1 a 5: siendo 1 “en completo desacuerdo con la afirmación” y 5 “completamente de acuerdo con la afirmación”.

Tabla 7*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Conveniencia*

| Preguntas | Escala de medición | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece.* | 5 | 337 | 65,9 % |
| | 4 | 121 | 23,7 % |
| | 3 | 46 | 9,0 % |
| | 2 | 4 | 0,8 % |
| | 1 | 3 | 0,6 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado.** | 5 | 261 | 51,1 % |
| | 4 | 128 | 25,0 % |
| | 3 | 80 | 15,7 % |
| | 2 | 35 | 6,8 % |
| | 1 | 7 | 1,4 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

** Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

Tabla 8*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Personalización*

| Preguntas | Escala de medición | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia.* | 5 | 289 | 56,6 % |
| | 4 | 141 | 27,6 % |
| | 3 | 72 | 14,1 % |
| | 2 | 7 | 1,4 % |
| | 1 | 2 | 0,4 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios.** | 5 | 111 | 21,7 % |
| | 4 | 176 | 34,4 % |
| | 3 | 165 | 32,3 % |
| | 2 | 42 | 8,2 % |
| | 1 | 17 | 3,3 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

** Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

Tabla 9*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Value for Money*

| Preguntas | Escala de medida | Recuento | % del N de la columna |
|---|-------------------------|-----------------|------------------------------|
| Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente.* | 5 | 325 | 63,6 % |
| | 4 | 123 | 24,1 % |
| | 3 | 46 | 9,0 % |
| | 2 | 14 | 2,7 % |
| | 1 | 3 | 0,6 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos.** | 5 | 72 | 14,1 % |
| | 4 | 84 | 16,4 % |
| | 3 | 138 | 27,0 % |
| | 2 | 126 | 24,7 % |
| | 1 | 91 | 17,8 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

** Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

Tabla 10*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Confianza*

| Preguntas | Escala de medición | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago.* | 5 | 354 | 69,3 % |
| | 4 | 113 | 22,1 % |
| | 3 | 35 | 6,8 % |
| | 2 | 5 | 1,0 % |
| | 1 | 4 | 0,8 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Continuaría con la suscripción a pesar de que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada.** | 5 | 50 | 9,8 % |
| | 4 | 38 | 7,4 % |
| | 3 | 36 | 7,0 % |
| | 2 | 96 | 18,8 % |
| | 1 | 291 | 56,9 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

** Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

Tabla 11*Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Exactitud*

| Preguntas | Escala de medida | Recuento | % del N de la columna |
|--|-------------------------|-----------------|------------------------------|
| Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo.* | 5 | 275 | 53,8 % |
| | 4 | 146 | 28,6 % |
| | 3 | 61 | 11,9 % |
| | 2 | 19 | 3,7 % |
| | 1 | 10 | 2,0 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |
| Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo.** | 5 | 39 | 7,6 % |
| | 4 | 67 | 13,1 % |
| | 3 | 116 | 22,7 % |
| | 2 | 134 | 26,2 % |
| | 1 | 155 | 30,3 % |
| | Total | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

** Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

Tabla 12

Consolidación de respuestas frente a las preguntas de la variable Recomendación

| Preguntas | Escala de medición | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| ¿Qué tan dispuesto estaría usted a invitar o recomendar a otras personas para que entren dentro del modelo de compra por suscripción de la empresa que escogió en la primera pregunta?* | 5 | 120 | 23,5 % |
| | 4 | 178 | 34,8 % |
| | 3 | 154 | 30,1 % |
| | 2 | 35 | 6,8 % |
| | 1 | 24 | 4,7 % |
| Total | | 511 | 100,0 % |

Nota: * Escala de 1 a 5: siendo 1 “nada probable” y 5 “totalmente probable”.

5.2 Análisis de resultados

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para el análisis de la data recolectada se utilizó el mecanismo de regresión lineal simple, con el cual se buscó describir cómo es la relación entre las dos variables, y así, aceptar o rechazar las seis hipótesis planteadas. Esto permitió inferir si las variables seleccionadas son determinantes para la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

A continuación se presenta una tabla de análisis por cada una de las hipótesis planteadas que están directamente relacionadas con las variables descritas previamente.

5.2.1 Flexibilidad.

Tabla 13

Análisis de la hipótesis 1 (Flexibilidad)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error tip. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,956 ^a | 0,914 | 0,913 | 1,2906 | 0,914 | 5395,833 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa.

d. Regresión lineal a través del origen.

Tabla 14

Coefficientes de Flexibilidad

| Modelo | Coefficientes ^{a,b} | | | | |
|--------|---------------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | Coefficientes no estandarizados | | Coefficientes tipificados | t | Sig. |
| | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | 0,858 | 0,012 | 0,956 | 73,456 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa.

b. Regresión lineal a través del origen.

La R cuadrado-correcta refleja un valor cercano a 1, lo cual indica que la flexibilidad está altamente relacionada con la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. La significancia (P valor) es inferior a 0,05, esto indica que la muestra es representativa de la población objetivo (tabla 13). El valor Beta de 0,858 refleja una

relación positiva, es decir, en la medida que crece la flexibilidad, tiende a crecer la retención (tabla 14).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H1, lo que implica que la flexibilidad es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.2 Conveniencia.

Tabla 15

Análisis de la hipótesis 2 (Conveniencia)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,975 ^a | 0,951 | 0,951 | 0,9484 | 0,951 | 9984,824 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado.

d. Regresión lineal a través del origen.

Tabla 16

Coefficientes de Conveniencia

| Modelo | Coefficientes ^{a,b} | | | | | |
|--------|---|------------|---------------------------|-------|--------|------|
| | Coefficientes no estandarizados | | Coefficientes tipificados | t | Sig. | |
| | B | Error típ. | Beta | | | |
| 1 | Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. | 0,912 | 0,009 | 0,975 | 99,924 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado.

b. Regresión lineal a través del origen.

La R cuadrado-corregida refleja un valor de 0,951, indicando ello que la conveniencia explica, en gran medida, la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. La significancia (P valor) es inferior a 0,05, por tanto, si se tomaran 100 muestras iguales, solamente 5 reflejarían resultados diferentes (tabla 15). El valor Beta de 0,912 refleja una relación positiva, es decir, en la medida que crece la conveniencia, tiende a crecer la retención del usuario (tabla 16).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H2, en la que se expresaba que la conveniencia es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.3 Personalización.

Tabla 17

Análisis de la hipótesis 3 (Personalización)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error tip. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,948 ^a | 0,900 | 0,899 | 1,1957 | 0,900 | 4568,840 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios.

d. Regresión lineal a través del origen

Tabla 18*Coefficientes de Personalización*

| Modelo | Coefficientes ^{a,b} | | | | | | |
|--------|---|------------|---------------------------|-------|-------|--------|------|
| | Coefficientes no estandarizados | | Coefficientes tipificados | t | Sig. | | |
| | B | Error típ. | Beta | | | | |
| 1 | Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. | | 0,802 | 0,012 | 0,948 | 67,593 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios.

b. Regresión lineal a través del origen

La R cuadrado-correcta refleja un valor de 0,899, lo cual indica que la personalización está altamente relacionada con la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible (tabla 17). La significancia (P valor) es inferior a 0,05, reflejando ello que la muestra es representativa de la población objetivo. El valor Beta de 0,802 devela una relación positiva, es decir que, a medida que crece la personalización, tiende a crecer la retención (tabla 18).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H3, en la que se afirmó que la personalización es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.4 Value for Money.

Tabla 19

Análisis de la hipótesis 4 (Value for Money)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error tip. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,897 ^a | 0,805 | 0,805 | 1,3791 | 0,805 | 2108,844 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos.

d. Regresión lineal a través del origen

Tabla 20

Coefficientes del Value for money

| Modelo | Coeficientes ^{a,b} | | | | | |
|--------|--|------------|--------------------------|-------|--------|------|
| | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. | |
| | B | Error típ. | Beta | | | |
| 1 | Es importante para mí que, el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. | 0,616 | 0,013 | 0,897 | 45,922 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos.

b. Regresión lineal a través del origen.

La R cuadrado-corregida refleja un valor de 0,805, lo que indica que el *value for money* explica, en gran medida, la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. La significancia (P valor) es inferior a 0,05, por lo cual, si se tomaran 100 muestras iguales, solamente 5 reflejarían resultados diferentes (tabla 19). El valor

Beta de 0,616 refleja una relación positiva, es decir, a medida que crece el *value for money*, tiende a crecer la retención del usuario (tabla 20).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H4, en la que se indica que el *value for money* es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.5 Confianza.

Tabla 21

Análisis de la hipótesis 5 (Confianza)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | Sig. Cambio en F |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | |
| 1 | 0,795 ^a | 0,633 | 0,632 | 1,4347 | 0,633 | 877,948 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción a pesar que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada.

d. Regresión lineal a través del origen

Tabla 22*Coefficientes de Confianza*

| Modelo | Coefficients ^{a,b} | | | | | | |
|--------|--|------------|---------------------------|-------|-------|--------|------|
| | Coefficients no estandarizados | | Coefficientes tipificados | t | Sig. | | |
| | B | Error típ. | Beta | | | | |
| 1 | Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. | | 0,405 | 0,014 | 0,795 | 29,630 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos.

b. Regresión lineal a través del origen.

La R cuadrado-corregida refleja un valor de 0,632, indicando esto que la personalización está altamente relacionada con la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. La significancia (P valor) es inferior a 0,05, por tanto, la muestra es representativa de la población objetivo (tabla 21). El valor Beta de 0,405 refleja una relación positiva, es decir que, a medida que crece la confianza, tiende a crecer la retención (tabla 22).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H5, donde se expuso que la confianza es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.6 Exactitud.

Tabla 23

Análisis de la hipótesis 6 (Exactitud)

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error tip. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,851 ^a | 0,724 | 0,723 | 1,4309 | 0,724 | 1337,262 | 1 | 511 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo.

d. Regresión lineal a través del origen.

Tabla 24

Coefficientes de Exactitud

| Coefficientes ^{a,b} | | | | | | |
|------------------------------|---|------------|---------------------------|-------|--------|------|
| Modelo | Coefficientes no estandarizados | | Coefficientes tipificados | t | Sig. | |
| | B | Error típ. | Beta | | | |
| 1 | Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. | 0,527 | 0,014 | 0,851 | 36,569 | 0,00 |

Nota: a. Variable dependiente: Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo.

b. Regresión lineal a través del origen.

La R cuadrado-corregida refleja un valor de 0,723, lo que indica que el *value for money* explica, en gran medida, la retención de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. La significancia (P valor) es inferior a 0,05, por tanto, si se tomaran 100 muestras iguales, solamente 5 reflejarían resultados diferentes (tabla 23). El valor Beta de

0,527 refleja una relación positiva, es decir que, a medida que crece la exactitud, tiende a crecer la retención del usuario (tabla 24).

Por lo anterior, se acepta la hipótesis H6, donde se afirmó que la exactitud es determinante en la retención en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible.

5.2.7 Clústeres.

Con el fin de segmentar la base de suscriptores, mediante la metodología Kmeans se buscó identificar clústeres en cuanto a las variables de mayor importancia para los suscriptores. De igual forma, se buscó identificar clústeres de aquellas variables de mayor determinancia en la retención de los suscriptores (anexo 2).

Adicionalmente, se identificó un clúster caracterizado por individuos que encajan con el perfil del suscriptor *adorador del tiempo*, que da mayor preponderancia a la variable conveniencia. Respecto a los demás clústeres, se encontró que están conformados por individuos que valoran de forma balanceada las seis variables en conjunto y, por ende, no encajan en un perfil que prepondere alguna característica de las variables en especial.

Clústeres en cuanto a las variables de mayor importancia para los suscriptores.

- **Clúster 1:** corresponde al 67,5 % de los suscriptores, caracterizado por hombres y mujeres con edades entre los 36 y 45 años y que han cursado estudios de posgrado en cualquier ocupación. Este clúster otorga un mayor grado de importancia a las seis variables frente al clúster 2.
- **Clúster 2:** corresponde al 32,5 % de los suscriptores, caracterizado por hombres y mujeres con edades entre los 18 y 25 años, siendo actualmente estudiantes de cualquier grado de

escolaridad. Este clúster otorga un menor grado de importancia a las seis variables frente al clúster 1.

Clústeres en cuanto a las variables de mayor determinación en la retención de los suscriptores.

- **Clúster 1:** corresponde al 26,2 % de los suscriptores, caracterizado por hombres con un nivel de estudios de pregrado y que son de cualquier edad y ocupación. Este clúster es más resiliente a la modificación o eliminación de las variables personalización, *value for money*, confianza, y exactitud, y menos resiliente a las variables conveniencia y flexibilidad. Las características de este clúster encajan en el perfil de suscriptor *adoradores del tiempo*, quienes valoran, en gran medida, el tiempo libre y ven con tedio el esfuerzo que deben realizar para hacer las compras de productos de uso diario; siendo estas características de la variable conveniencia.
- **Clúster 2:** corresponde al 73,8% de los suscriptores, caracterizado por mujeres de cualquier edad, ocupación y nivel de escolaridad. Este clúster es más resiliente a la modificación o eliminación de la variable flexibilidad.

5.2.8 Retención - Recomendación.

Previamente en este documento se resaltaron los principales dos objetivos de cualquier organización, siendo estos: 1) retener sus clientes (mantenerlos) y 2) conseguir clientes nuevos.

Retomando lo expuesto previamente con relación al interés de la presente investigación en aportar indicios acerca del segundo objetivo principal de las organizaciones (el vincular clientes nuevos) y, habiendo determinado cómo se retienen los clientes en el modelo de suscripción de

regular supply de producto tangible, se brindarán vestigios sobre cómo estos clientes retenidos pueden aportar a la consecución de clientes nuevos a través de la recomendación.

En este sentido, se realizó una pregunta adicional con la que se buscó identificar cuáles de las variables que determinan la retención en este modelo influyen la recomendación.

Tabla 25

Análisis multivariable frente a la Recomendación

| Resumen del modelo ^{c,d} | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| Modelo | R | R cuadrado ^b | R Cuadrado corregida | Error tip. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1 | 0,963 ^a | 0,982 | 0,927 | 1,0261 | 0,928 | 1086,972 | 1 | 506 | 0,000 |

Nota: a. Variables predictoras: 1) Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. 2) Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. 3) Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. 4) Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. 5) Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. 6) Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas.

b. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

c. Variable dependiente: ¿Qué tan dispuesto estaría usted a invitar o recomendar a otras personas para que entren dentro del modelo de compra por suscripción de la empresa que escogió en la primera pregunta?

d. Regresión lineal a través del origen.

El análisis de regresión lineal multivariable arrojó un R cuadrado-correcto que refleja un valor de 0,927, lo que indica que las seis variables en conjunto explican la recomendación de un usuario en un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible (tabla 25). La significancia (P valor) es inferior a 0,05, esto indica que, si se tomaran 100 muestras iguales, solamente 5 reflejarían resultados diferentes. Al analizar el grado de aporte de cada una de las

variables se evidencia que, tres de las seis variables tienen un alto grado de explicación sobre la intención de recomendación en el usuario, siendo estas en orden de mayor a menor importancia: la conveniencia, la exactitud y la flexibilidad (tabla 26).

Tabla 26*Grado de explicación de las variables frente a la Recomendación*

| Modelo | Coeficientes ^{a,b} | | | t | Sig. | Exp(Beta) | Impacto | Relevancia |
|--|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|-------|-----------|---------|------------|
| | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | | | | |
| | B | Error típ. | Beta | | | | | |
| Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento si recibir penalidades económicas. | 0,206 | 0,071 | 0,265 | 2,912 | 0,04 | 1,3028 | 18,3% | 99,6% |
| Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. | 0,317 | 0,069 | 0,382 | 4,605 | 0,000 | 1,4657 | 20,6% | 100,0% |
| Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. | 0,074 | 0,063 | 0,087 | 1,180 | 0,239 | 1,0910 | 15,3% | 76,1% |
| Es importante para mí que, el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. | 0,012 | 0,060 | 0,015 | 0,205 | 0,837 | 1,0148 | 14,2% | 16,3% |
| Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. | 0,04 | 0,70 | 0,05 | 0,063 | 0,95 | 1,0054 | 14,1% | 5,0% |
| Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. | 0,188 | 0,055 | 0,217 | 3,438 | 0,01 | 1,2420 | 17,4% | 99,9% |

Nota: a. Variable dependiente: ¿Qué tan dispuesto estaría usted a invitar o recomendar a otras personas para que entre dentro del modelo de compra por suscripción de la empresa que escogió en la primera pregunta?

b. Regresión lineal a través del origen.

6. Limitaciones

Considerando que el muestreo realizado para el presente estudio fue no probabilístico por conveniencia, implica un sesgo en las respuestas obtenidas. A pesar de ello, no se considera viable desarrollar un muestreo probabilístico para determinar la retención de suscriptores activos dentro este modelo, puesto que, al seleccionar a una persona al azar, esta puede no pertenecer actualmente, o nunca haber pertenecido al modelo de suscripción objetivo, salvo que esta selección se realice con la base de suscriptores de una compañía específica.

Otro aspecto que se consideró una limitación en el presente estudio fue el haber contemplado únicamente aquellos suscriptores activos, excluyendo quienes en algún momento pertenecieron a un modelo de suscripción de este tipo.

A raíz de la teoría de investigadores y expertos en el modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible y los estudios previos realizados en otro tipo de modelos de suscripción, la investigación contempló seis variables explicativas de la retención de un suscriptor; descartando de esta manera, otras variables que posiblemente podrían haber aportado en explicar la retención del usuario.

Por otro lado, la investigación acotó su alcance a usuarios residentes en Colombia, por lo cual los hallazgos de este estudio solo pueden ser aplicados al territorio colombiano, y podrían tener variaciones frente a la comparación que se pueda realizar con los resultados de estudios hechos en otros países.

Por último, teniendo en cuenta que el instrumento utilizado para medir la retención se basó en la respuesta de un usuario frente a una situación hipotética, el hecho de que el encuestado afirme abandonar o no, en mayor o menor grado de probabilidad el modelo de suscripción, esto no

garantiza que, en la práctica, si se modificara o eliminara una variable, se pueda determinar en efecto, el abandono real del suscriptor.

7. Conclusiones

Entendiendo la necesidad primordial de cualquier empresa o modelo de negocio, que consiste en prevalecer en el tiempo mediante la retención y desarrollo de su base de clientes y, además, siendo este su activo principal, este estudio pretendía dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles de las seis variables base determinan la retención de un consumidor dentro de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible entre usuarios activos en el mercado colombiano?

Frente a esta, una vez aplicada la metodología, recolectados los datos y realizando su respectivo análisis, se concluyó que las seis variables contempladas en este estudio, siendo estas la flexibilidad, la personalización, el *value for money*, la confianza, la exactitud y la conveniencia, son determinantes en la retención de un suscriptor en un modelo de *regular supply* de producto tangible en el mercado colombiano.

8. Discusión y recomendaciones

Los gerentes de compañías que compitan en el mercado colombiano con un modelo de negocio, parcial o total, basado en la suscripción de *regular supply* de producto tangible, deberán tener en cuenta en menor o mayor medida, a su discreción de las particularidades y los productos ofrecidos por estas, el desarrollo estratégico de las seis variables estudiadas en este estudio y que se identificaron como determinantes en la retención de suscriptores.

Siendo el primer objetivo de todas las organizaciones retener y desarrollar a sus clientes activos, las siguientes recomendaciones apuntan a generar herramientas para la consecución de este.

En el caso de la flexibilidad, es importante que los gerentes sean precavidos al momento de tomar acciones que afecten la sensación de libertad del suscriptor frente a la posibilidad de prescindir del servicio, parcial o totalmente, en cualquier momento sin recibir algún tipo de penalidad.

Es importante que el suscriptor perciba ahorro de tiempo y esfuerzo de parte de la compañía, para lo cual, la empresa no solo debe enfatizar los beneficios que puede llegar a tener el usuario al pertenecer al modelo frente a la posibilidad que tiene este de adquirir los mismos productos a través de otros canales distintos, sino que también, debe lograr que en la práctica estos beneficios sean plenamente evidentes para el usuario.

A pesar de la dificultad para personalizar tanto los productos como los planes en este tipo de modelo de negocio, es importante que la compañía transmita y comunique empatía frente a las necesidades individuales de sus suscriptores, en términos del producto, los planes y los tiempos de entrega, buscando que estos aspectos se tengan en cuenta en su oferta de valor.

En términos de beneficio-costos o *value for money*, son dos las recomendaciones a brindar:

1. Los modelos enfocados en productos que tienden a ser commodities o de uso cotidiano, deberán procurar mantener sus productos a un precio inferior al de los canales sustitutos, de esta forma, el consumidor verá una relación costo-beneficio adecuada.
2. Los modelos enfocados en productos de carácter premium o exclusivo, deberán exaltar en la percepción del usuario los beneficios distintivos que su producto otorga, y encontrar el equilibrio entre el precio y el valor que representa para los suscriptores.

La confianza debe estar presente durante todo el ciclo de vida del cliente, por tanto, los gerentes deben enfocar sus esfuerzos en asegurar el cumplimiento de los términos acordados en el momento en que se estableció e inicio la relación con sus compradores, en términos de producto, tiempos de entrega y oferta de valor. De igual forma, deben contar con planes de contingencia y resarcimiento en caso de presentarse fallas en la entrega de los productos, bien sea por razones propias o de terceros.

Lo gerentes deben escuchar activamente a sus usuarios, buscando balancear tanto la cantidad como la variedad de productos entregados y, paralelamente, orientar sus esfuerzos a satisfacer en estos mismos términos, el consumo de sus suscriptores. Sumado a esto es importante que, mediante el análisis de datos, se rediseñen o reestructuren los planes ofrecidos para ajustarlos a los patrones de consumo tanto actuales como futuros. La correcta gestión de estas recomendaciones podría favorecer el tiempo de duración de los usuarios, incrementando los meses que permanecen activos dentro del modelo de suscripción y disminuyendo el porcentaje de suscriptores que cancelan su servicio en un rango de tres y seis meses.

Con respecto a los clústeres de las variables que explican la retención, es importante tener en cuenta aquellas variables a las cuales estos son más resilientes, ya que serían las que los gerentes

podrían modificar esperando una respuesta no negativa de parte los suscriptores. De igual forma, las acciones de comunicación deberían dirigirse a impactar aquellas variables en las que menos resiliencia muestran cada uno de los clústeres; y también se deben prestar especial atención al clúster 2, que en este estudio contó con el 73,8 % de los usuarios.

Frente a los clústeres de las variables de importancia, en caso que se pretenda modificar las características relacionadas a las seis variables estudiadas, se recomienda a los gerentes realizar las pruebas piloto con el clúster 2, ya que representa una menor cantidad de usuarios impactados (32,5 %) y, adicionalmente, da un menor grado de importancia a las características de las seis variables respecto al clúster 1. Todo esto con el fin de identificar con este grupo de usuarios si las modificaciones realizadas impactarían de forma negativa la respuesta de los suscriptores.

En busca de potencializar el segundo objetivo de cualquier compañía previamente mencionado, que consiste en la consecución de clientes nuevos, los gerentes deben desarrollar sus estrategias con las variables flexibilidad, conveniencia y exactitud; puesto que estas son mucho más relevantes para la recomendación de un suscriptor dentro de su círculo social y, además, tienden a ser más sensibles a cambios en los términos de estas variables. La correcta gestión de estas tres variables podría influir en la intención de compra de usuarios nuevos a través del WOM. Sin embargo, no deben olvidarse las demás variables, pues a pesar de que su grado de influencia en la recomendación no es igual de relevante, si son determinantes en la retención de los usuarios actuales.

Sumado a las recomendaciones anteriores y partiendo del marco de implementación de modelos de suscripción creado por Rudolph *et al.* (2017), se desarrolló el esquema general con los pasos a seguir para la implementación y el mantenimiento de modelos de suscripción de

regular supply de las categorías estudiadas, a fin de retener la base de clientes e influenciar la recomendación (figura 2).



Figura 2. Esquema general para la implementación y mantenimiento de un modelo de suscripción. Elaboración propia.

Para futuras investigaciones, sería interesante que, además de conocer las variables determinantes en la retención de los suscriptores, se pueda conocer las variables que influncian

la adopción de un modelo de suscripción de *regular supply* de producto tangible. De igual forma, para complementar los hallazgos obtenidos en esta investigación, sería importante estudiar cuáles de estas variables influenciaron el abandono de aquellas personas que fueron usuarias de alguno de los modelos de suscripción, como también realizar estudios exploratorios para identificar si existen o no, variables adicionales que expliquen la retención de un suscriptor. Finalmente, futuras investigaciones podrían aplicar estas variables en otro tipo de modelos de suscripción con el fin de contrastar si estas determinan la retención de un suscriptor en dichos modelos.

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada

1. ¿De la siguiente lista de empresas, seleccione en cual se encuentra suscrito(a)?

CanBox

FishBox

Fitpal

FloreSer

PrityBook Box

SenseBox

Tu Sommelier

Vitalix

Ninguna

2. ¿Cuánto tiempo lleva suscrito(a) en la empresa que selecciono en la primera pregunta?

Menos de un mes

1 a 6 meses

7 a 12 meses

1 a 2 años

Mas de 2 años

3. Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

4. Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa. (Siendo 1 en completo desacuerdo con la afirmación y 5 completamente de acuerdo con la afirmación).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

5. Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6. Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado. (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

7. Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

8. Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios. (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

9. Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

10. Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos. (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

11. Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. Continuaría con la suscripción a pesar que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada. (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

14. Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo. (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

15. ¿Qué tan dispuesto estaría usted a invitar o recomendar a otras personas para que entren dentro del modelo de compra por suscripción de la empresa que escogió en la primera pregunta? (Siendo 1 nada probable y 5 totalmente probable).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

16. Género:

Masculino

Femenino

17. Edad:

Entre 18 y 25

Entre 26 y 35

Entre 36 y 45

Entre 46 y 55

Mayores de 55

18. Ocupación:

Empleado

Independiente

Estudiante

Ama de casa

Pensionado

Desempleado

Otros

19. Nivel de escolaridad:

Bachillerato

Técnico/Tecnólogo

Pregrado

Posgrado

Anexo 2. Clústeres por variables de importancia

| Número de casos en cada conglomerado | | |
|--------------------------------------|---|---------|
| Conglomerado | 1 | 345,000 |
| | 2 | 166,000 |
| Válidos | | 511,000 |
| Perdidos | | 0,000 |

| Variables | 2k means - Variables de importancia | |
|--|-------------------------------------|-------|
| | C1 | C2 |
| | Media | Media |
| Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas. | 4,9 | 4,7 |
| Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. | 4,8 | 4,0 |
| Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. | 4,7 | 3,8 |
| Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. | 4,7 | 3,9 |
| Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. | 4,8 | 4,1 |
| Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. | 4,8 | 3,3 |

Comparaciones de medias de columnas^a

| Variables | 2k means - Variables de Importancia | |
|--|-------------------------------------|-----|
| | C1 | C2 |
| | (A) | (B) |
| Considero importante que la empresa me permita desvincularme de la suscripción en cualquier momento sin recibir penalidades económicas. | B | |
| Considero importante que la empresa me ahorre tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de los productos que ofrece. | B | |
| Considero importante que la empresa ajuste sus productos y servicios a mis necesidades para mejorar mi experiencia. | B | |
| Es importante para mí, que el valor que pago mensualmente sea inferior a lo que costaría comprar los productos a través de otro canal e individualmente. | B | |
| Considero importante la competencia e integridad de la empresa a la hora de cumplir con lo acordado en términos de tiempos de entrega, cantidad y calidad de los productos y términos de pago. | B | |
| Es importante para mí que la empresa me entregue la cantidad y variedad precisa de productos de acuerdo a mis hábitos de consumo. | B | |

Nota: Los resultados se basan en pruebas bilaterales que asumen varianzas iguales con un nivel de significación 0,05. Para cada par significativo, la clave de la categoría menor aparece debajo de la categoría con una media mayor.

a. Utilizando la corrección de Bonferroni, se han ajustado las pruebas para todas las comparaciones por pares dentro de una fila para cada subtabla situada más al interior.

| Datos demográficos | | 2k means - Variables de Importancia | | | |
|----------------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| | | C1 | | C2 | |
| | | Recuento | % del N de la columna | Recuento | % del N de la columna |
| Genero | Femenino | 220 | 63,8% | 102 | 61,4% |
| | Masculino | 125 | 36,2% | 64 | 38,6% |
| | Total | 345 | 100,0% | 166 | 100,0% |
| Edad | Entre 18 y 25 | 93 | 27,0% | 65 | 39,2% |
| | Entre 26 y 35 | 134 | 38,8% | 66 | 39,8% |
| | Entre 36 y 45 | 71 | 20,6% | 17 | 10,2% |
| | Entre 46 y 55 | 30 | 8,7% | 13 | 7,8% |
| | Mayores de 55 | 17 | 4,9% | 5 | 3,0% |
| | Total | 345 | 100,0% | 166 | 100,0% |
| | Ocupación | Empleado | 194 | 56,2% | 81 |
| Independiente | | 75 | 21,7% | 37 | 22,3% |
| Estudiante | | 52 | 15,1% | 40 | 24,1% |
| Ama de casa | | 1 | ,3% | 0 | 0,0% |
| Pensionado | | 9 | 2,6% | 0 | 0,0% |
| Desempleado | | 14 | 4,1% | 8 | 4,8% |
| Total | | 345 | 100,0% | 166 | 100,0% |
| Nivel de Escolaridad | Bachillerato | 18 | 5,2% | 14 | 8,4% |
| | Técnico/Tecnólogo | 8 | 2,3% | 3 | 1,8% |
| | Pregrado | 146 | 42,3% | 82 | 49,4% |
| | Posgrado | 173 | 50,1% | 67 | 40,4% |
| | Total | 345 | 100,0% | 166 | 100,0% |

Comparaciones de proporciones de columnas^b

| Datos demográficos | | 2k means - Variables de importancia | |
|---------------------------|-------------------|--|----------------|
| | | C1 | C2 |
| | | (A) | (B) |
| Genero | Femenino | | |
| | Masculino | | |
| Edad | Entre 18 y 25 | | A |
| | Entre 26 y 35 | | |
| | Entre 36 y 45 | B | |
| | Entre 46 y 55 | | |
| | Mayores de 55 | | |
| Ocupación | Empleado | | |
| | Independiente | | |
| | Estudiante | | A |
| | Ama de casa | | . ^a |
| | Pensionado | | . ^a |
| | Desempleado | | |
| | | | |
| Nivel de Escolaridad | Bachillerato | | |
| | Técnico/Tecnólogo | | |
| | Pregrado | | |
| | Posgrado | B | |

Nota: Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0,05.

Para cada par significativo, la clave de la categoría con la proporción de columna menor aparece debajo de la categoría con mayor proporción de columna.

a. Esta categoría no se utiliza en las comparaciones porque su proporción de columna es igual a cero o uno.

b. Utilizando la corrección de Bonferroni, se han ajustado las pruebas para todas las comparaciones por pares dentro de una fila para cada subtabla situada más al interior.

Clústeres por variables de retención

Número de casos en cada conglomerado

| | | |
|--------------|---|---------|
| Conglomerado | 1 | 134,000 |
| | 2 | 377,000 |
| Válidos | | 511,000 |
| Perdidos | | 0,000 |

| Variables | 2k menos - Variables de retención | |
|--|-----------------------------------|-------|
| | C1 | C2 |
| | Media | Media |
| Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa. | 4,0 | 4,3 |
| Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado. | 4,2 | 4,2 |
| Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios. | 3,9 | 3,5 |
| Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos. | 3,6 | 2,6 |
| Continuaría con la suscripción a pesar que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada. | 3,9 | 1,2 |
| Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo. | 3,7 | 2,0 |

| Variables | 2k menos - Variables de retención | |
|--|-----------------------------------|-----|
| | C1 | C2 |
| | (A) | (B) |
| Si se aplicara una cláusula de permanencia que implique una penalidad económica no estaría de acuerdo en seguir siendo usuario activo de la empresa. | | A |
| Me desvincularía de la suscripción si no siento que ahorro tiempo y esfuerzo en la búsqueda, elección y entrega de un producto en lugar de adquirirlos cada vez, en el supermercado. | | |
| Continuaría con la suscripción si los productos que entrega la empresa son estándar para todos los usuarios. | B | |
| Continuaría con la suscripción así se disminuyera la relación costo beneficio de los productos. | B | |
| Continuaría con la suscripción a pesar que fallen recurrentemente en la promesa de servicio inicialmente acordada. | B | |
| Continuaría en la suscripción a pesar de que la cantidad de productos recibidos y variedad en cada entrega no sea acorde a la cantidad de productos que consumo. | B | |

Nota: Los resultados se basan en pruebas bilaterales que asumen varianzas iguales con un nivel de significación 0,05. Para cada par significativo, la clave de la categoría menor aparece debajo de la categoría con una media mayor.

a. Utilizando la corrección de Bonferroni, se han ajustado las pruebas para todas las comparaciones por pares dentro de una fila para cada subtabla situada más al interior.

| Datos demográficos | | 2k menos - Variables de retención | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------|
| | | C1 | | C2 | |
| | | Recuento | % del N de la columna | Recuento | % del N de la columna |
| Genero | Femenino | 70 | 52,2% | 252 | 66,8% |
| | Masculino | 64 | 47,8% | 125 | 33,2% |
| | Total | 134 | 100,0% | 377 | 100,0% |
| Edad | Entre 18 y 25 | 43 | 32,1% | 115 | 30,5% |
| | Entre 26 y 35 | 59 | 44,0% | 141 | 37,4% |
| | Entre 36 y 45 | 19 | 14,2% | 69 | 18,3% |
| | Entre 46 y 55 | 7 | 5,2% | 36 | 9,5% |
| | Mayores de 55 | 6 | 4,5% | 16 | 4,2% |
| | Total | 134 | 100,0% | 377 | 100,0% |
| Ocupación | Empleado | 72 | 53,7% | 203 | 53,8% |
| | Independiente | 29 | 21,6% | 83 | 22,0% |
| | Estudiante | 28 | 20,9% | 64 | 17,0% |
| | Ama de casa | 0 | 0,0% | 1 | ,3% |
| | Pensionado | 1 | ,7% | 8 | 2,1% |
| | Desempleado | 4 | 3,0% | 18 | 4,8% |
| | Total | 134 | 100,0% | 377 | 100,0% |
| Nivel de Escolaridad | Bachillerato | 8 | 6,0% | 24 | 6,4% |
| | Técnico/Tecnólogo | 2 | 1,5% | 9 | 2,4% |
| | Pregrado | 70 | 52,2% | 158 | 41,9% |
| | Posgrado | 54 | 40,3% | 186 | 49,3% |
| | Total | 134 | 100,0% | 377 | 100,0% |

Comparaciones de proporciones de columnas^b

| Datos demográficos | | 2k menas - Variables de retención | |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------|
| | | C1 (A) | C2 (B) |
| Genero | Femenino | | A |
| | Masculino | B | |
| Edad | Entre 18 y 25 | | |
| | Entre 26 y 35 | | |
| | Entre 36 y 45 | | |
| | Entre 46 y 55 | | |
| | Mayores de 55 | | |
| Ocupación | Empleado | | |
| | Independiente | | |
| | Estudiante | | |
| | Ama de casa | a | |
| | Pensionado | | |
| | Desempleado | | |
| | | | |
| Nivel de Escolaridad | Bachillerato | | |
| | Técnico/Tecnólogo | | |
| | Pregrado | B | |
| | Posgrado | | |

Nota: Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0,05. Para cada par significativo, la clave de la categoría con la proporción de columna menor aparece debajo de la categoría con mayor proporción de columna

a. Esta categoría no se utiliza en las comparaciones porque su proporción de columna es igual a cero o uno.

b. Utilizando la corrección de Bonferroni, se han ajustado las pruebas para todas las comparaciones por pares dentro de una fila para cada subtabla situada más al interior.

9. Referencias

- Anderson, R.E., & Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138. doi:10.1002/mar.10063
- Anselmsson J., & Johansson U. (2009). Third generation of retailer brands - retailer expectations and consumer respons. *British Food Journal*, 111(7), 717-734.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson. Recuperado de: <https://bit.ly/3b215mw>
- Aspinall, E., Nancarrow, C., & Stone, M. (2001). The meaning and measurement of customer retention. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(1), 79-87.
- Baxter, R.K. (2015). *The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue* [e-book]. McGraw-Hill.
- Bender, W. (1964). Consumer purchase costs - Do retailers recognize them? *Journals of Retailing*, 11(1), 1-8.
- Berry, L.L., & Cooper, L.R. (1990). Competing with time-saving service. *Business*, 40(2), 3-7.
- Berry, L.L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1-17.
- Bielen, F., & Demoulin, N. (2007). Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(2), 174-193. doi:10.1108/09604520710735182
- Bischof, S., Böttger, T., & Rudolph, T. (2019). Curated Subscription Commerce. A Theoretical Conceptualization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101822. doi:10.1016/j.jretconser.2019.04.019
- Boshoff, C., & Gray, B. (2004). The relationships between service quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 27-38. Recuperado de: <https://bit.ly/37QeImP>
- Boumphrey, S. (2017). Engage, return and repeat: The subscription economy. *Euromonitor*. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ob8Vkm>

- Bray, J., De Silva, M., Dragouni, M., & Douglas, J. (2021). Thinking inside the box: an empirical exploration of Subscription retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102333. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102333
- Carpenter, J.M. (2008). Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 358-363. doi:10.1016/j.jretconser.2007.08.003
- CB Insights. (2017). Subscription E-Commerce Market Map, 57 Startups in One Infographic. *Research Briefs*. Recuperado de: <https://bit.ly/3uxbpe6>
- Chen, J., & Shen, X. (2015). Consumers' decisions in social commerce context: an empirical investigation. *Decision Support Systems*, 79, 55-64. doi:10.1016/j.dss.2015.07.012
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J. (2018). Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://mck.co/2O2PpqO>
- Cheng, C-H., & Chen, Y-S. (2009). Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4176-4184. doi:10.1016/j.eswa.2008.04.003
- Cook, R.L., & Garver, M.S. (2002). Subscription Supply Chains: The Ultimate Collaborative Paradigm. *American Journal of Business*, 17(2), 37-46. doi:10.1108/19355181200200009
- Copeland, M.T. (1923). Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review*, 1(3).
- Coussement, K. (2013). Improving customer retention management through cost-sensitive learning. *European Journal of Marketing*, 48(3-4), 477-495.
- Doney, P.M., & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51. doi:10.2307/1251829
- Dosdoce.com, & Conliencia.com (2016). *Consolidación de los modelos de negocio en la era digital*. Recuperado de: <https://bit.ly/3q475Q2>

- Duck, J.D. (2000). *El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa*. Barcelona: Empresa Activa.
- Economist Intelligence Unit. (2013). *Supply on demand: Adapting to change in consumption and delivery models*. Recuperado de: <https://bit.ly/3kyJea3>
- Gallo, A. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*.
Recuperado de: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- García, J. (2000). La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *Esic Market*, sept-dic. Recuperado de <https://bit.ly/3dTFD5m>
- Gefen, D., & Straub, D. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407-424. doi:10.1016/j.omega.2004.01.006
- Gerpott, T., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249-269. doi:10.1016/S0308-5961(00)00097-5
- Guadarrama T., E., & Rosales E., E.M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148. doi:10.1108/08858620410524016
- Harrison-Walker, L.J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1). doi:10.1177/109467050141006
- Hennig-Thurau, T., & Klee, K. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764. doi:10.1002/(SICI)1520-6793(199712)14:8<737::AID-MAR2>3.0.CO;2-F

- Herrmann, R.O., & Beik, L.L. (1968). Shoppers' Movements outside Their Local Retail Area. *Journal of Marketing*, 32(4). doi:10.1177/002224296803200409
- Hoang, N. (2017). *The Significant of Personalization in Customer Experience Design* (Tesis de pregrado). Recuperado de Saimaa University of Applied Sciences: <https://core.ac.uk/download/pdf/84795488.pdf>
- Hogarth, R. M. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision*. 2^a ed. Hoboken, NJ.: J. Wiley
- Horng, S-M. (2012). A study of the factors influencing users' decisions to pay for Web 2.0 subscription services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1-2), 891-912. doi:10.1080/14783363.2012.677305
- Hui, M.K., Thakor, M.V., & Gill, R. (1998). The effect of delay type and service stage on consumers' reactions to waiting. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 469-480. doi:10.1086/209522
- Hume, M., Sullivan, G., & Winzar, H. (2006). Exploring repurchase intention in a performing arts context: Who comes? And why do they come back? *Journal of Philanthropy and Marketing*, 12(2), 135-148
- Kaneko, K., Kishita, Y., & Umeda, Y. (2017). In Pursuit of Personalization Design. *Procedia CIRP*, 61, 93-97. doi:10.1016/j.procir.2016.12.003
- Kaneko, K., Kishita, Y., & Umeda, Y. (2018). Proposal for the Design of Personalization Procedure. *International Journal of Automation Technology*, 12(6): 833-841. Doi: 10.20965/ijat.2018.p0833
- Kashyap, R., & Bojanic, D.C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, 39, 45-51. doi:10.1177/004728750003900106
- Keaveney, S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82. doi:10.2307/1252074
- Koren, Y. (2010). *The Global Manufacturing Revolution. Product-Process-Bussiness Integration and Reconfigurable Systems*. Hoboken, NJ.: J. Wiley.

- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Laguna, C. (2014). *Introducción a la estadística*. Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud.
Recuperado de: <https://bit.ly/2ZYgONe>
- Lashinsky, A. (2015). Let's talk about how Dollar Shave got started, including the production of your now-famous video. *Fortune Magazine*. Recuperado de: <https://bit.ly/3q1j3tJ>
- Lee, C.K., Yoon, Y.S., & Lee, S.K. (2007). Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: the case of the Korean DMZ. *Tourism Management*, 28(1), 204-214. doi:10.1016/j.tourman.2005.12.017
- Lee, J-G., Sadachar, A., & Manchiraju, S. (2019). What's in the Box? Investigation of Beauty Subscription Box Retail Services. *Family & Consumer Sciences*, 48(1), 85-102.
doi:10.1111/fcsr.12332
- Levandowski, C., Jiao, J., & Johannesson, H. (2015). A two-stage model of adaptable product platform for engineering-to-order configuration design. *Journal of Engineering Design*, 26(7-9), 220-235. doi:10.1080/09544828.2015.1021305
- Livsey, A. (2017). Dollar Shave Club wins' market share and customers with backto-basics approach. *Financial Times*. Recuperado de: <https://on.ft.com/3q0gPuN>
- Mäntymäki, M., Najmul, A.K.M., & Benbasat, I. (2020). What drives subscribing to premium in freemium services? A consumer value-based view of differences between upgrading to and staying with premium. *Information System Journal*, 30(2), 295-333.
doi:10.1111/isj.12262
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, H., Carter, M., Thatcher, J., & Clay, P.F. (2011). Trust in a specific technology: An Investigation of its Components and Measures. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 12. doi:10.1145/1985347.1985353
- Megias, J. (13 de marzo de 2012). Modelos de negocios basados en suscripción [Artículo de blog]. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2012/03/modelos-de-negocio-basados-en-suscripcion/>

- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223-236. doi:10.1016/j.jretai.2007.01.002
- Mimoun, M. S. B., Garnier, M., & Depledt, D. (2015). My little box, oh my little box: A video-netnographic study on the expression of values in subscription-based e-commerce. *Journal of Applied Business Research*, 31(3), 1159-1166. doi:10.19030/jabr.v31i3.9239
- Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: an alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480-486. doi:10.1037/0021-9010.62.4.480
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44. doi:10.1177/00222429990634s105
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de: <https://bit.ly/2O8sSsw>
- Pan, Y., & Zinkhan, G.M. (2006). Exploring the impact of online privacy disclosures on consumer trust. *Journal of Retailing*, 82(4), 331-338. doi:10.1016/j.jretai.2006.08.006
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120. doi:10.1016/S0022-4359(03)00009-5
- Piller, F., Ihl, F., & Steiner, F. (2010). Embedded toolkits for user co-design: a technology acceptance study of product adaptability in the usage stage. *43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. Honolulu, HI: Institute of Electrical and Electronics Engineers. doi:10.1109/HICSS.2010.178
- Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://bit.ly/3q0eXSS>
- Restrepo, M.L. (2015). *Kapital cliente. La rentable gestión de clientes*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press.
- Rudolph, T., Bischof, S., Böttger, T., & Weiler, N. (2017). Disruption at the Door: A Taxonomy on Subscription Models in Retailing. *Marketing Review St. Gallen*, 5. Recuperado de: <https://bit.ly/3bOKDp9>
- Rudolph, T., Boettger, T., & Pfrang, T. (2012). Kundeninspiration als Chance für den Handel. *Marketing Review St.Gallen*, 29, 8-15. doi:10.1365/s11621-012-0158-x
- San Martín, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 15(1), 201-224.
- Satmetrix.com. (s. f.) *The power behind a single number*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ObtEF9>
- Schuh, G., Doelle, C., Koch, J., & Grutza, P. (2018). Identification of the cost-benefit-optimal product configuration. *Procedia CIRP*, 70, 386-391. doi:10.1016/j.procir.2018.03.294
- Schuh, G., Frank, J., Jussen P., Rix, C., & Harland, T. (2019). Monetizing Industry 4.0: Design Principles for Subscription Business in the Manufacturing Industry. *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation* (pp. 1-9).
- Serna, N. Riascos A., & Martin J. (2017). *Welfare effects of switching barriers through permanence clauses: Evidence from the mobiles market in Colombia*. Documentos de Trabajo Quantil 016418.
- Shaheed, A. (2004). How convenience has changed the nation. *Brand Strategy*, mayo(182), 44-46.
- Singh, R., & Khan, I.A. (2012). An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2C World. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 1(1), 606-610.
- Syaquirah, Z., & Faizurrahman, Z. (2014). Managing Customer Retention of Hotel Industry in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 130(5), 379-389. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.045

- Tamuliene, V., & Gabryte, I. (2014). Factors influencing customer retention: case study of Lithuanian mobile operators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 447-451. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.219
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Thaichon, P., & Quach, T. (2015). From Marketing Communications to Brand Management: Factors Influencing Relationship. *Journal of Relationship Marketing*, 14(3), 197-219. doi:10.1080/15332667.2015.1069523
- Tsai, J., & Hung, S. (2017). Examination of community identification and interpersonal trust on continuous use intention: Evidence from experienced online community members. *Information & Management*, 56(4), 552-569. doi:10.1016/j.im.2018.09.014
- Turel, O., Serenko, A., & Bontis, N. (2007). User acceptance of wireless short messaging services: Deconstructing perceived value. *Information & Management*, 44(1), 63-73. doi:10.1016/j.im.2006.10.005
- Tzuo T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the subscription model will be your company's future - and what to do about it*. Nueva York: Penguin Random House.
- Uribe, A. (2013). *Personalización: Producto e Individualidad*. Departamento de Diseño Facultad de Artes Integradas (Tesis de pregrado). Recuperado de UniValle: <https://bit.ly/3bMSVhi>
- Van den Poel, D., & Lariviere, B. (2004). Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models. *European Journal of Operational Research*, 157(1), 196-217. doi:10.1016/S0377-2217(03)00069-9
- Vivar, L. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (7), 75-96.
- Wan, X., Evers, P., & Dresner, M. (2012). Too Much of a Good Thing: The Impact of Product Variety on Operations and Sales Performance. *Journal of Operations Management*, 30(4), 316-324. doi:10.1016/j.jom.2011.12.002

- Warrillow, J. (2015). *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry*. Barcelona: Penguin Books.
- Westbrook, G., & Angus, A. (2020). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. *Euromonitor International*. Recuperado de: <https://bit.ly/3b2Dh2d>
- Wu, P.C.S, Yeh, G.Y.Y., & Hsiao, C.R. (2011). The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 30-39. doi:10.1016/j.ausmj.2010.11.001
- Yoohin, K., & Boyoung, K. (2020). Selection Attributes of Innovative Digital Platform-Based Subscription Services: A Case of South Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complex*, 6(3), 70. doi:10.3390/joitmc6030070
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52. doi:10.1177/002224298805200302
- Zheng, P., Yu, S., Wang, Y., Zhong, R., & Xu, X. (2017). User-experience based product development for mass personalization: a case study. *Procedia CIRP*, 63, 2-7. doi:10.1016/j.procir.2017.03.122
- Zhou, F., Ji, Y., & Jiao, R. (2013). Affective and cognitive design for mass personalization: status and prospect. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24, 1047-1069. doi:10.1007/s10845-012-0673-2
- Zicavo, E. (2013). Mujeres que optan por no tener hijos: un abordaje cultural. *X Jornadas de Sociología*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de: <https://bit.ly/2NDmhGZ>