

CASO DE ESTUDIO

PANDORA y el modelo de negocios freemium

Pandora es el servicio de radio por suscripción más exitoso de internet. Hasta el 30 de abril de 2012, tenía aproximadamente 150 millones de usuarios registrados en Estados Unidos y sigue sumando más de 1 millón de nuevos suscriptores a la semana, es decir, un nuevo usuario cada segundo! En la actualidad Pandora representa más de 70% de las horas de radio escuchadas por internet. Radio? En la era virtual de iTunes, Rhapsody, y Escuche lo que quiera en cualquier lugar y en cualquier momento”? Por qué querría alguien una estación de radio en línea para elegir la música que va a escuchar? Eso es anticuado.

No exactamente. En Pandora, los usuarios seleccionan un género musical basado en su artista preferido, y un algoritmo computacional crea una estación de radio personal que reproduce no sólo la música del artista seleccionado, sino también música relacionada de diferentes artistas. Cómo sabe el algoritmo cuáles son la música y los géneros musicales relacionados? Puede dicho algoritmo entender la música? En realidad no. Más bien, un equipo de profesionales de la música escucha canciones nuevas cada día y las clasifica de acuerdo con más de 400 criterios musicales, incluyendo voz masculino o femenina, guitarra eléctrica o acústica, distorsión de los instrumentos, presencia de coros, cuerdas y otros instrumentos. Estos criterios se utilizan en un algoritmo computacional para clasificar nuevas canciones en cinco géneros: pop y rock, hip-hop y música electrónica, jazz, música universal y música clásica. En cada uno de estos géneros hay cientos de subgéneros. Le gusta Taylor Swift? Cree una estación de radio en Pandora con la artista Taylor Swift y podrá escuchar todo el día no sólo algunos temas de ella sino también a los artistas relacionados musicalmente, como Carrie Underwood, Rascal Flatts, Anna Nalick y otros.

El algoritmo que se utiliza para identificar los géneros de canciones es resultado del Proyecto del Genoma Musical concebido por Will Glaser y Tim Westergren en 1999. Westergren, músico de jazz, y Glaser creían que era posible identificar los géneros musicales y los subgéneros, utilizando su experiencia (y la de otros músicos) para identificar similitudes entre artistas y canciones. Han identificado más de 400 factores útiles para ayudar a clasificar las canciones, y dejan que el programa computacional seleccione las semejanzas apropiadas con base en el artista que el usuario selecciona. Hasta cierto punto, están imitando a los disc jockeys y directores de programas de radio que no tenían problemas para crear estaciones de música de jazz, clásica, popular y electrónica, y dentro de estas categorías generales, subgrupos de músicos que compartían características musicales.

En 2005, Glaser y Westergren lanzaron Pandora.com, un servicio musical basado en el Proyecto del Genoma Musical. Su mayor desafío era descubrir cómo hacer un negocio a partir de un tipo totalmente nuevo de estación de radio, cuando las estaciones competidoras en línea estaban transmitiendo música gratuita, muchas de ellas sin publicidad, y los servicios de suscripción en línea estaban transmitiendo música por una cuota mensual y consiguiendo también patrocinio publicitario. La música en línea descargada legalmente sin costo a partir de redes P2P también fue un factor importante, como lo fue iTunes, que para 2005 era un éxito rotundo cobrando \$0.99 centavos por canción sin anuncios publicitarios, y con un total de 20 millones de usuarios en ese momento. La idea de una estación “personal” de radio que transmitiera el tipo de música que le gustara al usuario era muy novedosa.

Desafiando los pronósticos desfavorables, el primer modelo de negocios de Pandora fue obsequiar 10 horas de acceso gratuito a Pandora, y luego pedir a los suscriptores que pagaran \$36 al mes durante un año después de usar sus 10 horas gratuitas. El resultado: 100,000 personas escucharon sus 10 horas gratuitas y luego se negaron a usar sus tarjetas de crédito para pagar el servicio anual. La gente amaba Pandora, pero no estaba dispuesta a pagar por el servicio, o al menos eso parecía en los primeros años.

Al borde del colapso financiero, en noviembre de 2005 Pandora presentó una opción con sustento publicitario. Los suscriptores podrían escuchar un máximo de 40 horas de música gratuita durante un mes. Una vez agotadas las 40 horas, tenían tres opciones: a) pagar \$0.99 centavos por el resto del mes; b) registrarse en un servicio Premium que ofrecía uso ilimitado, o c) no hacer nada. Si elegían C dejaban de recibir música, pero podían registrarse de nuevo al mes siguiente. El modelo de negocios con sustento publicitario fue un movimiento arriesgado porque Pandora no tenía un servidor de anuncios ni un sistema contable, pero atrajo a tantos usuarios que en pocas semanas contaba con un número suficiente de anunciantes (incluyendo a Apple) para pagar su infraestructura.

En 2006 Pandora añadió un botón “comprar” para cada canción que se estuviera reproduciendo y realizó convenios con Amazon, iTunes y otros sitios minoristas en línea. En la actualidad, Pandora cobra una cuota de afiliación por referencia de usuarios a Amazon, donde pueden comprar la música. En 2008, Pandora añadió una aplicación de iPhone para permitir que los usuarios se registraran desde sus teléfonos inteligentes y escucharan música todo el día si lo deseaban. Esto sumó 35,000 nuevos usuarios al día. Para 2009, este modelo “gratis” con sustento publicitario había atraído a 20 millones de usuarios. Todos los planes de Pandora incluyen restricciones impuestas por las compañías discográficas titulares de la música, incluyendo la incapacidad de escuchar una canción sobre pedido, la no repetición y un límite de cambios (seis cambios por hora en cada estación). Además la música no se puede utilizar con fines comerciales ni fuera de Estados Unidos. Después de luchar durante años con números rojos, amenazada por las discográficas que querían elevar su rating de radio por internet, Pandora finalmente obtuvo un respiro.

Aún sin renunciar a su servicio Premium, a finales del 2009, la compañía lanzó Pandora One, un servicio Premium que ofrecía cero publicidad, transmisión continua de música de mayor calidad, una aplicación de escritorio y menos límites de uso. El servicio costaba \$36 al año. Para Julio del 2010, Pandora tenía 600,000 suscriptores a su servicio Premium, aproximadamente 1% de sus 60 millones de usuarios en aquel entonces. A finales del 2009, Pandora reportó \$55 millones en ingresos anuales, la mayoría procedentes de anuncios. El resto de sus ingresos provenía de las suscripciones y pagos de iTunes y Amazon cuando la gente compraba música. En 2010, Pandora logró un éxito aún mayor. Sus ingresos aumentaron más del doble, a \$137 millones, con cerca de \$120 millones procedentes de la publicidad y \$18 millones de las suscripciones. El “nuevo” modelo de negocios de Pandora ha tenido tanto éxito que la empresa anunció una oferta pública inicial a principios de 2011, y empezó a cotizar en bolsa en junio de 2011. Para 2012, sus ingresos nuevamente se duplicaron, a \$274 millones, con cerca de 87% (\$239 millones) procedentes de publicidad y el resto de las suscripciones y otras fuentes. Sin embargo, aún no ha declarado utilidades, y enfrenta competencia de servicios como **Spotify**, que también está usando la estrategia freemium.

Pandora es un ejemplo del modelo de negocios llamado “freemium”. Este modelo se basa en otorgar algunos servicios de forma gratuita a 99% de los clientes, y depender de que el 1% restante de los clientes pague las versiones Premium del mismo servicio. Como señaló Chris Anderson, autor de *Free: The future of a radical Price*, dado que el costo marginal de los productos digitales suele ser casi de cero, proporcionar productos gratuitos no cuesta mucho, y puede permitir llegar a muchas más personas; además, si el mercado es muy grande, incluso recibir sólo 1% de ese mercado podría ser muy lucrativo. Hay muchos otros ejemplos de empresas exitosas que usan el modelo freemium. Para muchos medios impresos tradicionales, como periódicos y revistas, el modelo freemium puede ser su camino a la supervivencia. Pero no va a funcionar para todos los negocios en línea.

Aunque a Pandora le ha funcionado, hay un debate entre los directores ejecutivos del comercio electrónico y los capitalistas de riesgo sobre la efectividad del modelo freemium. El fondo de la cuestión es que si bien el modelo freemium puede ser una manera eficaz de agrupar una gran cantidad de clientes potenciales, las empresas han descubierto que es un reto convertir a los visitantes en usuarios dispuestos a pagar. En ausencia de ingresos por suscripciones, las empresas tienen que depender de los ingresos por publicidad.

La historia de Mailchimp es a la vez un éxito y una moraleja. La compañía permite que cualquier persona envíe boletines por correo electrónico a clientes, administre listas de suscriptores, y de seguimiento al desempeño de una campaña de marketing por correo electrónico. A pesar de las poderosas herramientas que proporciona a los vendedores, y de su interfaz de programación de aplicaciones abierta, después de 10 años en el negocio, la empresa sólo tenía 85,000 suscriptores de pago.

En 2009, el director ejecutivo Ben Chesnut decidió que ya era tiempo de implementar nuevas estrategias para atraer más clientes. Mailchimp comenzó por ofrecer uso gratuito de sus herramientas básicas y cobrar cuotas de suscripción para funciones especiales. El concepto era que a medida que crecieran las listas de correo electrónico de los clientes, éstos seguirían usando Mailchimp y estarían dispuestos a pagar por servicios mejorados. Estos servicios incluían algo más que la capacidad de enviar correos electrónicos a un mayor número de personas. Los clientes pagarían por utilizar una herramienta analítica sofisticada que les ayudaría a orientar sus campañas de marketing por internet de manera más eficiente y eficaz.

En poco más de un año, Mailchimp pasó de 85,000 a 450,000 usuarios. El volumen de correo electrónico pasó de 200 millones de mensajes al mes a cerca de 700 millones. Y lo más importante, el número de clientes de pago aumentó más

de 150%, mientras que las utilidades aumentaron más de 650%! Suena muy bien, pero también había un precio que pagar. La compañía sufrió un importante aumento en el abuso de su sistema y el consiguiente aumento de costos jurídicos. Gran parte del abuso fue “spam de dudosa procedencia”, en el que los emisores de este tipo de mensajes podían ocultar con éxito sus envíos de manera que software como SpamAssassin no pudiera encontrarlos ni bloquearlos.

En lugar de abandonar el modelo freemium, Mailchimp desarrolló Project Omnivore, un algoritmo de optimización que podía encontrar correo electrónico malicioso. Entre septiembre de 2009 y septiembre de 2010, la compañía envió alrededor de 70,000 advertencias, suspendió casi 9,000 cuentas, e inhabilitó a cerca de 1900 usuarios. Afortunadamente para Mailchimp, el algoritmo puede aportar valor adicional para los clientes ya que puede encontrar tendencias positivas y estimar las probabilidades de que los usuarios abran un correo electrónico dado en una campaña de marketing por internet.

Para Mailchimp, el precio del modelo freemium ha valido la pena. Actualmente da soporte a más de 2 millones de suscriptores en todo el mundo enviando 3,200 millones de correos electrónicos al mes. Sin embargo, Ning, una empresa que permite a los usuarios crear sus propias redes sociales, probó el modelo freemium y obtuvo un resultado diferente. Lo abandonó en julio de 2010.

Marc Andersen, coautor de Mosaic, el primer navegador web, y fundador de Netscape, lanzó Ning en 2004. Con su colaboración, la compañía ha recaudado \$119 millones en financiamiento. A pesar de ser la principal plataforma de infraestructura para redes sociales, Ning estaba teniendo un problema muy común: convertir a los visitantes en clientes de pago. Si bien 13% de los clientes estaban pagando por algunos servicios de suscripción, los ingresos no eran suficientes. Cuantos más usuarios que no pagaban adquirían Ning, más le costaban a la empresa.

En mayo de 2010, Ning anunció el inminente fin del modelo freemium. La compañía despidió personal, de 167 empleados se quedó con 98 y comenzó a utilizar el 100% de sus recursos para captar usuarios Premium. Desde que cambió a un modelo de pago por suscripción de tres niveles, Ning ha experimentado un crecimiento explosivo, aumentó su número de clientes de pago de 17,000 a más de 100,000 y sus ingresos en más de 500%. En septiembre de 2011, Ning tenía más de 100 millones de perfiles sociales de usuarios registrados y sus redes sociales alcanzaron más de 60 millones de usuarios únicos al mes. En diciembre de 2011, Ning fue adquirida por Glam Media, una compañía líder de medios sociales, por \$200 millones.

Entonces, cuándo tiene sentido incluir el modelo freemium en un plan de negocios? Cuando el producto es fácil de usar y tiene una audiencia potencial muy grande, preferiblemente en millones. Una sólida propuesta de valor para el cliente es igualmente crucial. El modelo es útil si una red de usuarios grande aumenta el valor percibido del producto (por ejemplo un servicio de citas). El modelo freemium puede funcionar cuando una empresa tiene buenas tasas de retención de clientes a largo plazo y el producto produce más valor con el tiempo. Una parte muy importante de la ecuación es que los costos variables de entregar el producto o servicio de forma gratuita a más clientes deben ser bajos.

Por ejemplo, Evernote, un servicio de almacenamiento de notas personales, agregó el modelo freemium a su modelo de negocios y desde entonces su base de usuarios ha crecido a 34 millones. La compañía cuenta con más de 1.4 millones de usuarios de pago. Normalmente, de 2 a 5% de los usuarios freemium se convierten de la versión gratuita del producto a la versión de pago. En la actualidad, Evernote tiene una tasa de conversión de alrededor de 4-5%, lo cual está dentro del rango de lo esperado. Pero Evernote ha descubierto también que cuanto más tiempo un suscriptor siga siendo un usuario activo, es más probable que se convierta en un suscriptor Premium. Por ejemplo, 12% de las personas que siguen utilizando Evernote durante al menos dos años se convierten en suscriptores Premium. Actualmente, Evernote está captando cerca de \$30 millones en ingresos, y hace poco aumentó su financiamiento de \$100 millones en que se valuaba la compañía a \$1,000 millones, una clara prueba de que el modelo freemium puede aportar un valor formidable.

Las compañías también enfrentan desafíos en términos de lo que los productos y/o servicios ofrecen de manera gratuita en comparación con lo que se cobra por ellos (esto puede cambiar con el tiempo), el costo de mantener a los clientes que no pagan, y el precio que se cobra por los servicios Premium. Además, es difícil predecir las tasas de deserción, que son muy variables en las compañías que utilizan el modelo freemium. Así mientras que este modelo puede ser un gran método para conseguir usuarios de manera rápida y proporcionar a una compañía un conjunto integrado de actualizaciones, resulta difícil determinar cuántos usuarios estarán dispuestos a pagar y permanecer como clientes.

Una estrategia freemium tiene sentido para compañías como Pandora, donde hay un costo marginal muy bajo, casi nulo, por mantener a los usuarios que no pagan. También tiene sentido para una compañía en la que el valor de sus clientes potenciales depende de una red grande, como Facebook. El modelo freemium también funciona cuando un negocio se puede mantener con el porcentaje de clientes que están dispuestos a pagar, como Evernote y Pandora, especialmente cuando hay otros ingresos como las cuotas por afiliación y por publicidad que pueden compensar los déficit en ingresos por suscriptores. El modelo freemium también se ha convertido en el estándar útil para la mayoría de las aplicaciones, más de 75% de las 100 principales aplicaciones de la tienda de Apple utilizan una estrategia freemium.

PREGUNTAS

1. *Compare el modelo de negocios original de Pandora con su modelo de negocios actual. Cuál es la diferencia entre los modelos de ingresos "gratuito" y "freemium"?*
2. *Cuál es la propuesta de valor para el cliente que ofrece Pandora?*
3. *Por qué Mailchimp tuvo éxito con un modelo freemium y Ning no lo tuvo?*
4. *Cuál es el elemento más importante a tener en cuenta al considerar un modelo de ingresos freemium?*