



VISA

Visa Consulting & Analytics (VCA)

Una mirada en detalle a la economía de suscripción



La economía de suscripción: de dónde viene, hacia dónde va y qué beneficios tiene para los comercios

En los días que corren, parecería que se puede comprar casi todo mediante un servicio de suscripción.

Ya sea en productos digitales, como *software* y videos por *streaming*, como en productos físicos, como medias y fragancias, los consumidores y las empresas están gastando menos en compras ocasionales o especiales y más en pagos habituales y regulares.

En este artículo, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* analiza cómo está cambiando el mercado de las suscripciones, los desafíos que presenta y cómo las empresas pueden mejorar la fidelización de sus clientes con ofertas de suscripción superadoras.

Cómo definimos las suscripciones

Un pago recurrente que se carga en una cuenta basada en una tarjeta (de débito, crédito o prepago) a cambio de un producto o servicio según un cronograma preestablecido.



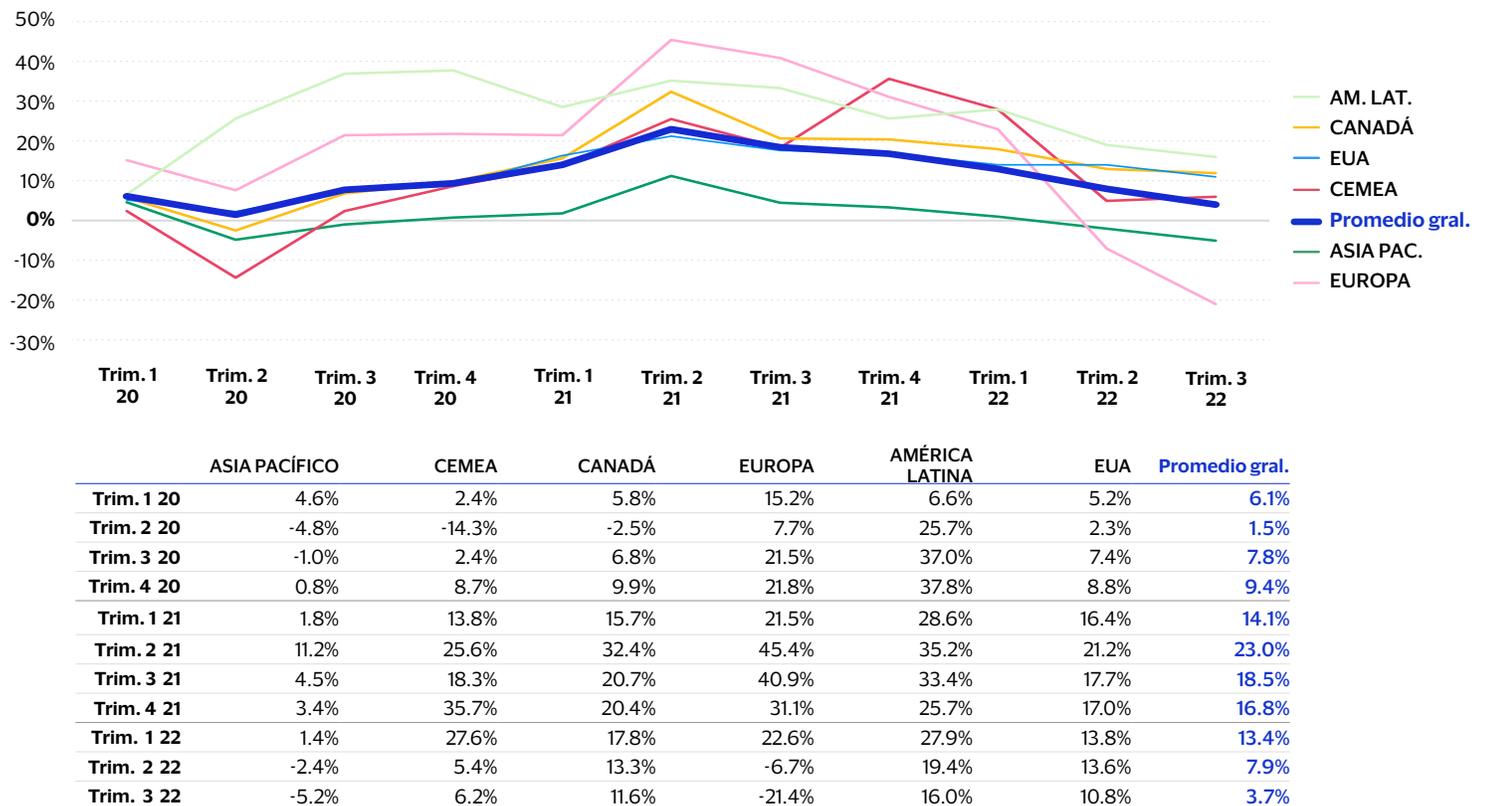
Las suscripciones: una historia de crecimiento global

Las suscripciones no son una novedad. El concepto se remonta a cientos de años atrás. Lo que hoy es distinto, gracias a la digitalización y a la búsqueda de la comodidad, es la enorme cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar por suscripción, además de un aumento en el interés por parte de los consumidores.

Al cierre de 2021, el valor de la economía global de suscripción había alcanzado los US\$650 000 millones y se estima que, para 2025, llegará a US\$1,5 billones.¹

Los datos globales de VisaNet muestran la dimensión del crecimiento de las suscripciones. Al analizar los pagos de las transacciones recurrentes con tarjetas de débito y de crédito, observamos un crecimiento interanual fuerte y sostenido durante 2021, con aumentos pronunciados en Europa y América Latina. Sin embargo, los datos de 2022 indican una caída en los pagos recurrentes realizados por los consumidores de todas las regiones, especialmente en Asia Pacífico y Europa. Se puede atribuir esta merma al contexto inflacionario, que obligó a que los consumidores reorganizaran sus gastos de cara a los aumentos de precios. Es posible que el aumento del gasto en viajes y ocio también repercuta en el reciente descenso de las suscripciones, pues los consumidores están dando rienda suelta a sus deseos acumulados durante el confinamiento por la pandemia y modificando sus ingresos disponibles.

Crecimiento interanual del volumen de compras con pagos recurrentes



Fuente: datos de VisaNet global – tarjetas de crédito y débito

1. *The Washington Post*, *Everything's becoming a subscription, and the pandemic is partly to blame*, 2021, <https://www.washingtonpost.com/business/2021/06/01/subscription-boom-pandemic/>

Los principales motivos del crecimiento de las suscripciones

La pandemia tuvo un rol fundamental en acelerar la adopción de las suscripciones, especialmente en las actividades que mejoraban la experiencia de quedarse en casa, como los medios de comunicación, los servicios de *streaming* y las entregas a domicilio. En el futuro, los consumidores y las empresas seguirán comprando bienes y servicios por suscripción. En relación con esto, el estudio revela tres impulsores clave:²

- 1 Un cambio en la actitud de los consumidores en torno a la noción de posesión, de ser dueños a acceder y usar
- 2 La posibilidad de una tarifa recurrente menor en lugar de un costo inicial de adquisición alto
- 3 La oportunidad cancelar y acceder a *upgrades* de los productos para evitar la obsolescencia

Además de generar beneficios para los consumidores, las suscripciones también añaden valor a las empresas: mayor interacción y permanencia de sus clientes, más ingresos recurrentes y la posibilidad de prever las finanzas con mayor precisión.



2. Oracle.com, *The Challenges of a Subscription-based Business Model*, 2020, <https://blogs.oracle.com/modern-manufacturing/post/the-challenges-of-a-subscription-based-business-model>.



Todo como servicio: cómo segmentamos el mercado

A continuación, segmentamos el mercado de suscripción en diez verticales clave:



Streaming y medios

Contenido en video o audio que se distribuye en internet y al que el usuario puede acceder en todo momento desde su dispositivo



Gastronomía y comestibles

Tiendas tradicionales con servicio de entrega a domicilio, proveedores de kits de comidas listas para cocinar, y QSR con programas de recompensas



Energía, servicios públicos y telecomunicaciones

Servicios básicos diarios, como electricidad, gas, agua potable, conectividad móvil e internet, por una tarifa fija o según el consumo



Seguros

Protección financiera o reembolso ante la pérdida, robo o daño de un producto



Productos minoristas, indumentaria y accesorios

Servicios por membresía que proveen vestimenta o bienes de uso diario; algunos beneficios incluyen envíos rápidos, descuentos adicionales y reposición automática



Servicios de viaje

Programas de membresía que incluyen traslados compartidos, descuentos en viajes y acceso a autopistas de peaje, salones VIP, etc.



Cajas de suscripción

Los suscriptores reciben con regularidad cajas con *snacks*, juguetes, juegos, etc. orientados a un público específico



Software como servicio y B2B

Soluciones de *software* centralizadas y a demanda para los consumidores o las grandes y pequeñas empresas



Características premium

Versiones mejoradas de bienes y servicios, que ofrecen beneficios adicionales, acceso anticipado o exclusivo, e información única accesible solo para los suscriptores



Salud y bienestar

Membresías para gimnasios y entrenamiento, servicios de salud y comida saludable

De estas diez verticales, posiblemente la de *streaming* y medios sea la más expandida y conocida, la que más afecta y desplaza a los competidores. Por ejemplo, en julio de 2022, más consumidores comenzaron a mirar TV por *streaming* que por cable en EUA.³

3. Nielsen, *Streaming claims largest piece of TV viewing pie in July 2022*, <https://www.nielsen.com/insights/2022/streaming-claims-largest-piece-of-tv-viewing-pie-in-july/>



Cuatro verticales de suscripción con gran potencial

Hasta ahora, gran parte de la atención de la economía de suscripción se enfocó en los bienes y servicios digitales, como los videos por *streaming* y el *software* como servicio. Sin embargo, a medida que el sector madura y se consolida, consideramos que hay cuatro verticales que aún no están explotadas y que están listas para crecer:



Vertical 1

Gastronomía y comestibles

Los pioneros, como HelloFresh y Blue Apron, están viendo cómo crece la competencia con tiendas de comestibles ya establecidas que buscan entrar en este espacio. También los actores tradicionales que ya lanzaron servicios por suscripción tendrán que competir con los restaurantes QSR, que ofrecen una opción nueva e innovadora de suscripción que resulta atractiva para los consumidores que quieren una forma sencilla de comprar comida preparada.

Se prevé que la tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del sector minorista global de la gastronomía y los comestibles aumentará a razón de un tres por ciento, con lo que llegará a US\$14,78 billones para 2030.⁴ No obstante, se estima que el mercado de la comida casera será incluso mejor, ya que se evidencia un salto del gasto, en grandes volúmenes, de los servicios de comida a los productos minoristas. Esto es una buena señal para el mercado global de suscripción.



Vertical 2

Cuidado personal

La industria del cuidado personal está lista para adoptar el modelo de suscripción. A través de los canales de suscripción, no solo habrá mayor distribución de los productos que tienen alta frecuencia de compra (como pasta dental, shampoo, papel higiénico, productos de afeitado, etc.), sino también de los servicios de estética (como peluquería y pedicura, entre otros). Como estos productos y servicios suelen adquirirse con frecuencia, los consumidores y las empresas pueden resultar beneficiados con este modelo.

Con un valor de US\$422 720 millones en 2020, se estima que el mercado global del cuidado personal y la belleza llegará a US\$558 120 millones en 2026, con una TCAC de 4.82%.⁵ El canal *online* tiene un rol cada vez más central en este sector, que creemos que será un potente catalizador de las suscripciones.



Vertical 3

Automotrices

Los fabricantes de vehículos, como Volvo y Porsche, ofrecen suscripciones *all-inclusive* que dan más flexibilidad que los alquileres tradicionales. Por su parte, Tesla y BMW ofrecen en sus vehículos algunas funcionalidades que se deben pagar para usar, como la conducción autónoma o los asientos calefaccionados. Las empresas de autopartes, como Bridgestone, ofrecen suscripciones para los neumáticos. Los consumidores tendrán más flexibilidad para acceder a sus vehículos. Sin embargo, algunas funciones mejoradas podrían estar sujetas a pagos recurrentes.

Se cree que la tendencia se acelerará por un cambio en la actitud hacia lo que significa ser dueño de un vehículo. Por ejemplo, según un estudio realizado por BCG, solo el 45% de los consumidores de la generación Z cree que ser propietario de un vehículo es una necesidad, en contraste con el 75% de los Baby Boomers. A raíz de esto, la empresa calcula que el valor de mercado de las suscripciones en las automotrices de Europa y EUA será de US\$30 000-US\$40 000 millones en 2030; para ese entonces, habrá hasta seis millones de vehículos por suscripción en uso.⁶



Vertical 4

Viajes

Los flujos de suscripción previsible pueden ayudar a balancear los ingresos en una industria que se caracteriza por una marcada estacionalidad. A diferencia de las suscripciones en streaming o en las compras, que ofrecen un catálogo amplio de productos, las suscripciones en aerolíneas, hoteles y operadores de viajes abarcan destinos específicos o limitan la cantidad de veces que se puede utilizar el servicio en un período determinado.

La industria del turismo, con vasta experiencia en programas de fidelización, está armada para tener éxito en el mercado de suscripción y hacia allí se dirige cada vez más. Por ejemplo, en 2021, TripAdvisor lanzó el programa *TripAdvisor Plus* y, en 2022, la empresa española de viajes online eDreams ODIGEO informó que su programa de suscripción *Plus* había superado los dos millones de usuarios.⁷

4. Grand View Research, *Food & Grocery Retail Market Growth & Trends*, 2022, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-food-grocery-retail-market>

5. ResearchAndMarkets.com, *Global Beauty and Personal Care Market Report 2021-2026*, 2021, <https://www.businesswire.com/news/home/20210622005830/en/Global-Beauty-and-Personal-Care-Market-Report-2021-2026---ResearchAndMarkets.com>

6. BCG, *Will Car Subscriptions Revolutionize Auto Sales?* 2021, <https://www.bcg.com/publications/2021/how-car-subscriptions-impact-auto-sales>

7. Statista, *Subscription model in the travel industry - statistics and facts*, 2021, <https://www.statista.com/topics/9158/subscription-model-in-the-travel-industry/>

Tres desafíos clave para las empresas de suscripción

Si bien el mercado de las suscripciones está creciendo, no lo hace de forma equilibrada.

De acuerdo con un estudio, el 13 por ciento de las empresas de cajas de suscripción fracasó y un porcentaje superior está atravesando una fuerte baja en sus ganancias.⁸ Debido al aumento del costo de vida en gran parte del mundo, preocupa que el mercado pueda mermar.

Ante este escenario, hemos identificado tres desafíos a los que se enfrentan las empresas de suscripción:⁹



Desafío 1

Adquisición de suscriptores

Los comercios de suscripción se enfrentan a un desafío único, pues les están pidiendo a los clientes que realicen compras recurrentes, y esto significa que deben convencer a los potenciales clientes de que acepten un contrato a largo plazo y luego, en cada interacción, deben cumplir satisfactoriamente con ellos.



Desafío 2

Retención y mayor competencia

Debido a la creciente cantidad de participantes, los usuarios abandonan y cancelan suscripciones para obtener otras opciones más nuevas o a mejor precio.

Aun así, para los comercios es fundamental la lealtad del cliente. Es entre 5 y 25 veces más costoso adquirir un cliente nuevo que retener uno ya existente.¹⁰ Mientras tanto, los suscriptores fijos comprenden las oportunidades para mejorar/generar eficiencias operacionales y tienen mayor probabilidad de recomendar los productos/servicios.¹¹



Desafío 3

Suscripciones compartidas

Muchos comercios de suscripción enfrentan el problema de que sus usuarios comparten la cuenta y contraseña, lo cual es contraproducente para las ganancias.

Según algunos cálculos, un tercio o más de las cuentas de Netflix son compartidas; esto equivale a US\$2300 millones en pérdidas por año.¹²

En una encuesta, más de un cuarto de los consumidores admitió usar la suscripción de streaming de video de otra persona, y un 18% dijo que comparte los costos de suscripción con alguien más.¹³

8. Fast Company, *Inside the \$2.6 billion subscription box wars*, 2018, <https://www.fastcompany.com/90248232/inside-the-2-6-billion-subscription-box-wars>

9. CMS Wire, *Why the Subscription Economy Needs to Focus on Customer Retention*, 2022, <https://www.cmswire.com/customer-experience/why-the-subscription-economy-needs-to-focus-on-customer-retention/>

10. Harvard Business Review, 2016: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

11. IR Media, *What is Subscription Churn & How Can it be Reduced?*, <https://www.ir.com/guides/subscription-churn>

12. TypingDNA, *How to stop Account Sharing and increase SaaS revenue*, 2021, <https://blog.typingdna.com/stop-account-sharing-with-2fa-solution-to-increase-saas-revenue/>

13. C+R Research, *Subscription Service Statistics and Costs*, 2022, <https://www.cresearch.com/blog/subscription-service-statistics-and-costs>

Tres desafíos clave para los consumidores

Por otra parte, la suscripción plantea desafíos también a los consumidores, por los siguientes motivos:



Desafío 1

Aumento de precios

La competencia aumenta y los comercios de suscripción se ven obligados a brindar más valor mediante productos, características y beneficios adicionales.

En ocasiones, esto es bastante costoso y se traduce en un mayor precio para el consumidor. Según una encuesta reciente, un tercio de los consumidores dijo que intentaría reducir el gasto en suscripciones dentro de los próximos seis meses.¹⁴ Por su parte, el 36 por ciento de los consumidores dijo que podría cancelar una suscripción mensual si el aumento de precios continúa.¹⁵

Para amortiguar el impacto y ofrecer múltiples opciones de precios, los comercios proponen distintas categorías de suscripción (básica, *premium*, etc.) y versiones patrocinadas por anuncios.



Desafío 2

Fatiga de suscripción

Para poder acceder a todo el contenido que quieren, los consumidores deben suscribirse a diversos servicios. Esto, a su vez, genera fatiga de suscripción.

Es un problema que es grave en particular en los servicios de video por *streaming*. Por ejemplo, en una encuesta internacional reciente, el 35 por ciento de los suscriptores de servicios de medios por *streaming* dijo que es probable que cancele una suscripción dentro de menos de un año.¹⁶

Para mantener a gusto a los consumidores, es necesario que los comercios renueven constantemente sus catálogos y diversifiquen sus propuestas hacia nuevas áreas para poder añadir valor.



Desafío 3

Pagar por actualizaciones

Conforme las empresas desarrollan sus productos y propuestas tradicionales, muchas buscan aprovechar las posibilidades del modelo de suscripción.

En lugar de ofrecer mejoras de los productos a todos los clientes, las comercializan mediante una suscripción *premium*, es decir que los clientes pagan una tarifa recurrente para desbloquear los beneficios y recibir un valor exclusivo que no está disponible para todos.

Esto significa que los comercios cuyo negocio central no está relacionado con las suscripciones pueden implementar el modelo de pagar para usar y así obtener mejores *insights* de sus clientes más leales.

14. C+R Research, *Subscription Service Statistics and Costs*, 2022, <https://www.crrresearch.com/blog/subscription-service-statistics-and-costs>

15. CNBC, *Inflation surged 8.5% in March. Here's what Americans plan to cut as prices continue to rise*, 2022, <https://www.cnbc.com/2022/04/12/inflation-surged-8point5percent-in-march-where-americans-plan-to-make-cuts.html>

16. Simon-Kucher, *Global Streaming Study*, 2022, <https://www.simon-kucher.com/en-us/blog/global-streaming-trends-2022-subscription-fatigue-rise>

Dos estrategias clave para ayudar a desarrollar el mercado y superar estos desafíos

Dada la evolución del sector y el modo en que los comercios y los consumidores están afrontando algunos desafíos, proponemos dos estrategias clave que pueden aplicar las empresas de suscripción:



Estrategia 1 Crear nuevos modelos de precios y paquetes

En el mundo de la pospandemia, marcado por incertidumbres económicas e inflación en aumento, muchos consumidores prestan más atención a los precios. Al analizar cómo reducir sus gastos, las suscripciones están obviamente en la mira.

La suma de todas las suscripciones puede tener un costo alto (en un estudio reciente, los consumidores subestimaron los costos verdaderos de las suscripciones a razón de un factor de 2,5).¹⁷ También pueden resultar poco prácticas (uno de los principales motivos de la fatiga de suscripción es tener que hacer el seguimiento de varias cuentas en diversas plataformas, que requieren distintos usuarios y contraseñas). En ese sentido, se vio una mayor oferta de paquetes de suscripciones, es decir, catálogos donde distintos proveedores se agrupan en una única plataforma por una única tarifa.

Alrededor de un 31 por ciento de los consumidores ya contrató uno de esos paquetes, principalmente los *millennials*, la generación X y quienes tienen ingresos superiores a US\$100 000. Más de la mitad de los consumidores que evalúan contratar un paquete dicen que es para ahorrar dinero.¹⁸

Por ello, veremos una abundancia de ofertas de paquetes. Hasta ahora, el mayor porcentaje de los paquetes es de suscripciones a servicios de *streaming online*. Hoy los consumidores pueden llegar a ahorrar entre un 65 y un 85 por ciento si contratan las suscripciones de *streaming* en un paquete y no separadas.¹⁹ En el futuro, probablemente veremos paquetes que agruparán diversas verticales.

Nuestra recomendación para los comercios es que, a partir del análisis de sus clientes y de los hábitos de consumo más generales, busquen crear alianzas únicas y relevantes, que complementen el comportamiento actual de sus clientes, aumenten la fidelización y promuevan más consumo.



Estrategia 2 Crear ecosistemas que mejoren la fidelización

Las suscripciones demostraron ser una forma efectiva de aumentar la lealtad y el valor del ciclo de vida de los clientes. Una vez que un consumidor se suma a un servicio por suscripción, es probable que ese vínculo con el comercio continúe. En consecuencia, el comercio puede captar una proporción mayor del gasto total del consumidor.

En VCA vemos muchos ejemplos tangibles gracias a los datos de las transacciones que proporciona VisaNet. En las últimas interacciones de los clientes, pudimos cuantificar el resultado:

- **Aumentó el gasto total de los suscriptores**, es decir que fue más dinero para nuestro cliente y no para sus pares
- **Los suscriptores se destacaron como consumidores de alto valor**, es decir que gastaron mucho más en nuestro cliente que los no suscriptores

Al analizar y comprender los datos de los consumidores, dentro y fuera de su área tradicional, los comercios pueden definir y crear ecosistemas que revisten gran importancia. Un ecosistema efectivo debería generar una especie de jardín amurallado, un ecosistema dentro del cual los clientes prefieran gastar y participar en lugar de elegir otro comercio. Un ejemplo es la combinación de las tiendas de comestibles y las gasolineras, donde los suscriptores de un programa de comestibles reciben recompensas adicionales por cargar gasolina en el mismo comercio. Por todo ello, las suscripciones proponen una oportunidad para que los comercios "reubiquen" los gastos, para lo cual deben expandir sus ofertas tradicionales y así capturar nuevos ingresos de otras categorías y de otros comercios en su misma categoría.

Si los comercios logran comprender en profundidad las preferencias de sus clientes, estarán mejor posicionados para crear programas de suscripción que conserven la participación de los clientes, posiblemente en distintas líneas comerciales.

17. C+R Research, *Subscription Service Statistics and Costs*, 2022, <https://www.ccresearch.com/blog/subscription-service-statistics-and-costs>

18. PYMNTS.com/Vindicia, *Subscription bundling report*, 2020, <https://www.pymnts.com/wp-content/uploads/2020/12/December-2020-Subscription-Bundling-Report.pdf>

19. Análisis de VCA a partir de una selección de servicios de medios por *streaming* (Disney, Hulu, ESPN)

Cómo desarrollar un modelo de *engagement* con suscripción

Para nosotros, la clave para crear una solución de suscripción que sea cien por ciento efectiva es adoptar una visión de 360 grados de tus clientes y comprender el rol de las suscripciones en sus gastos totales y en su estilo de vida.

VCA aconseja a los comercios de acuerdo con la composición de sus bases de clientes, ofrece perfiles elaborados de cada segmento y diseña estrategias para desarrollar sus soluciones de suscripción.

Esto lo logramos gracias a una herramienta de seguimiento de la participación de los suscriptores, una técnica analítica que cuantifica todas las dimensiones de la relación con el cliente y brinda un medio para identificar qué lugar ocupas en su jerarquía de preferencias y gastos.

Hacer un seguimiento del *engagement* de los suscriptores es útil para lo siguiente:

- Obtener una perspectiva sobre las necesidades cambiantes del consumidor
- Predecir el comportamiento futuro del cliente
- Añadir valor satisfaciendo necesidades y motivando conductas



