

**stripe**

# El futuro de la economía de suscripciones en América Latina

**Pagos digitales optimizados,  
mayores posibilidades de éxito**

Un estudio elaborado por Payments and Commerce Market Intelligence  
encomendado por Stripe

**PCMI** Payments & Commerce  
Market Intelligence

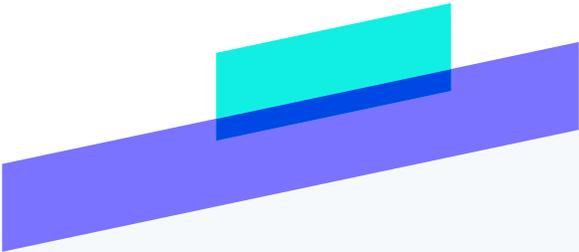
Mayo 2024

# Índice

- Aviso legal.....4
- Acerca de PCMI .....4
- Acerca de Stripe .....4
- Resumen ejecutivo .....5
- Introducción: La realidad actual de la economía de suscripciones en América Latina .....7
- Metodología .....11
- ¿Cómo llegamos hasta aquí? La evolución del modelo de suscripción en América Latina .....12
  - El surgimiento del modelo de suscripción: 2010-2014.....12
  - Etapas de expansión: 2015–2020 .....13
  - El potencial de tres impulsores de crecimiento: 2021 en adelante .....15
- Sectores de la industria de suscripciones en América Latina: los consolidados, los que están en crecimiento y los emergentes .....19**
  - Sectores consolidados: medios de comunicación, servicios digitales y *software* .....20
  - Sectores en crecimiento: comercio minorista, juegos, educación y salud .....20
  - Sectores emergentes: servicios empresariales, movilidad, dispositivos y hostelería .....21
  - Beneficios y retos del mercado de suscripciones.....22
- Cómo crear un negocio de suscripciones en cinco pasos .....23**
  - Paso n.º 1: Entender la esencia de las suscripciones .....23
  - Paso n.º 2: Elaborar una estrategia de precios.....25
  - Paso n.º 3: Desarrollar la propuesta de valor .....30
  - Paso n.º 4: Crear una estrategia de pagos .....31
  - Paso n.º 5: Monitorear los KPI más relevantes .....32
- Conclusión: Conéctate continuamente con tus clientes.....35**
- Apéndice.....37**

# Lista de gráficos y tablas

- Figura 1: Tamaño del mercado internacional de e-commerce y suscripciones ..... 7
- Figura 2: Crecimiento esperado de la economía de suscripciones en América Latina..... 8
- Figura 3: Panoramas digitales de México y Brasil ..... 9
- Figura 4: Las etapas de desarrollo de la economía de suscripciones .....12
- Figura 5: Los segmentos de SaaS con una sólida representación de los actores locales.....17
- Figura 6: Sectores de la industria y su nivel de adopción..... 19
- Figura 7: Modelos de entrega .....23
- Figura 8: Modelos de precios .....26
- Figura 9: ¿Cómo Hilos redefinió una nueva estrategia de precios? .....28
- Figura 10: Elementos de la propuesta de valor de la suscripción.....29
- Tabla 1: Empresas que entrevistó PCMI .....37
- Tabla 2: Definiciones ..... 38
- Figura 11: Tasas de pérdida de clientes mensuales y medias por tipo de cliente y sector .....41



# Aviso legal

En la medida de lo posible, Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI) ha verificado la exactitud de la información proporcionada por terceros. Sin embargo, PCMI no acepta, bajo ninguna circunstancia, la responsabilidad por su falta de precisión en caso de que dicha información permanezca no verificada.

Se espera que el lector use la información proporcionada en este informe junto con otra información y con prácticas de gestión sólidas. Por lo tanto, PCMI no asumirá ningún tipo de responsabilidad por pérdidas comerciales derivadas de decisiones empresariales basadas en el uso o la omisión de la información proporcionada.

PCMI se reserva el derecho a ajustar los datos históricos presentados en futuras publicaciones a medida que disponga de nueva información.

## Acerca de Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI)

[www.paymentscmi.com](http://www.paymentscmi.com)

PCMI es una empresa de consultoría internacional especializada en la industria de pagos globales. Colabora con líderes en el sector internacional para abordar la constante evolución digital. Con un enfoque en los mercados emergentes que manejan una cantidad limitada de datos, mediante sus minuciosos estudios de mercado, PCMI brinda a sus clientes la claridad y la información necesaria para tomar decisiones informadas, lidiar exitosamente con los cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades a medida que surgen. La experiencia de PCMI incluye realizar estudios sobre métodos de pago y movimiento de dinero, *e-commerce*, adquisición de negocios, inclusión financiera, *fintechs*, comercio minorista y comercio en general, además de criptomonedas, *blockchain* y metaverso. Sus informes de investigación personalizados ofrecen claridad basada en datos y una dirección estratégica detallada gracias a su equipo de expertos. PCMI es filial de Americas Market Intelligence (AMI), la principal empresa especializada en inteligencia de mercado de América Latina.

## Acerca de Stripe

[www.stripe.com](http://www.stripe.com)

Stripe es una plataforma de infraestructura financiera para empresas. Millones de empresas, desde las más grandes del mundo hasta las *start-ups* más ambiciosas, eligen Stripe para procesar pagos, aumentar sus ingresos y acelerar nuevas oportunidades de negocio. Con oficinas en San Francisco y Dublín, la empresa tiene como objetivo incrementar el PIB de Internet.

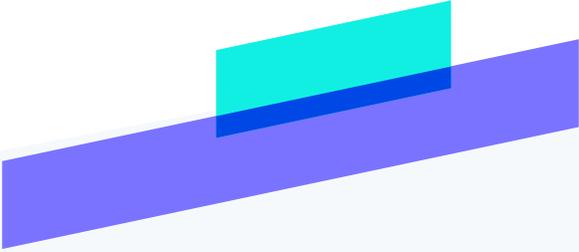
# Resumen ejecutivo

La pandemia de COVID-19 reconfiguró el panorama del comercio minorista internacional, impulsando el crecimiento del *e-commerce* hasta más del 15 % de las ventas minoristas totales, con lo cual se alcanzó a tres mil millones de consumidores. Una transformación significativa fue el aumento de las suscripciones en línea a nivel internacional. A pesar de que el crecimiento de las suscripciones disminuyó al comienzo de la pandemia, estas fueron valoradas en más de US\$ 1 billón en 2023, lo cual representa el 28 % del total del comercio electrónico internacional. Se estima un crecimiento anual del 18 % para las suscripciones, y se prevé que representarán aproximadamente un tercio del total de las ventas en línea para el año 2025. La economía de suscripciones en América Latina experimentó un auge durante la pandemia, registrando un crecimiento del 30 % en los años 2020 y 2021. En esta etapa de crecimiento moderado, Brasil y México destacan como impulsores clave de la industria hacia el futuro. Brasil se acerca a la madurez digital, mientras que México está experimentando una rápida digitalización.

La evolución de la economía de suscripciones en América Latina ha avanzado en distintas fases. A principios de 2010 se limitaba a sectores como periódicos, revistas y servicios de cable. De 2015 hasta 2020 el comercio electrónico mejoró significativamente, superó obstáculos relacionados con los pagos e incorporó actores internacionales y aplicaciones móviles. La pandemia abrió nuevas posibilidades para las suscripciones. En la actualidad, los medios de comunicación, los servicios digitales y los sectores de *software* generan la mayoría de los ingresos en este ámbito.

Aunque sectores como el comercio minorista, los juegos y la educación están adoptando modelos de suscripción, los modelos tradicionales aún siguen influenciándolos. Se están creando nuevas oportunidades para modelos recurrentes innovadores en servicios profesionales, transporte, dispositivos tecnológicos, viajes y alojamiento.

En 2023 se estimó que la economía de suscripciones en América Latina alcanzaría los US\$20 mil millones. Además, se espera que casi se duplique para el año 2026. Las cambiantes preferencias del consumidor, el aumento en el acceso a las tarjetas de crédito a través de *fintechs* y la creciente demanda de soluciones de SaaS (*software* como servicio) actúan como catalizadores para este crecimiento. Las suscripciones benefician a los consumidores al ofrecerles acceso rentable a productos y servicios, simplificando así la



gestión financiera. Para los negocios, las suscripciones ofrecen previsibilidad de ingresos y mejoran la fidelidad del cliente. Sin embargo, las empresas de suscripción enfrentan desafíos, como la incertidumbre y las dificultades en los pagos. La colaboración con un sólido socio tecnológico es fundamental, ya que puede ofrecer soluciones como capacidades de conciliación, visibilidad de pagos unificados, informes personalizados y opciones específicas para el usuario, tales como los métodos de pago locales y la gestión de suscripciones flexibles.

Para alcanzar el éxito en el mercado de las suscripciones, los negocios deben seguir cinco pasos clave: comprender la naturaleza de las suscripciones; desarrollar una estrategia de precios flexible; elaborar una propuesta de valor convincente; crear una sólida estrategia de pagos; y, por último, monitorear los indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés). En América Latina la propuesta de valor y la estrategia de precios y pagos son especialmente importantes, ya que motivarán a los consumidores a probar nuevos servicios y modelos de pago.

En resumen, la economía de suscripciones en América Latina está destinada a experimentar una expansión continua. La aceleración digital, el aumento en el acceso a las tarjetas de crédito y el cambio en las preferencias de los consumidores son impulsores clave de esta economía. Los avances en la tecnología de pagos y el desarrollo en la industria del *e-commerce* en América Latina facilitan el lanzamiento de productos de suscripción por parte de los negocios. Las empresas de todos los sectores pueden aprovechar esto para ofrecer mayor comodidad y remodelar la forma en que los consumidores acceden a productos y servicios y disfrutan de ellos.

# Introducción:

## La realidad actual de la economía de suscripciones en América Latina

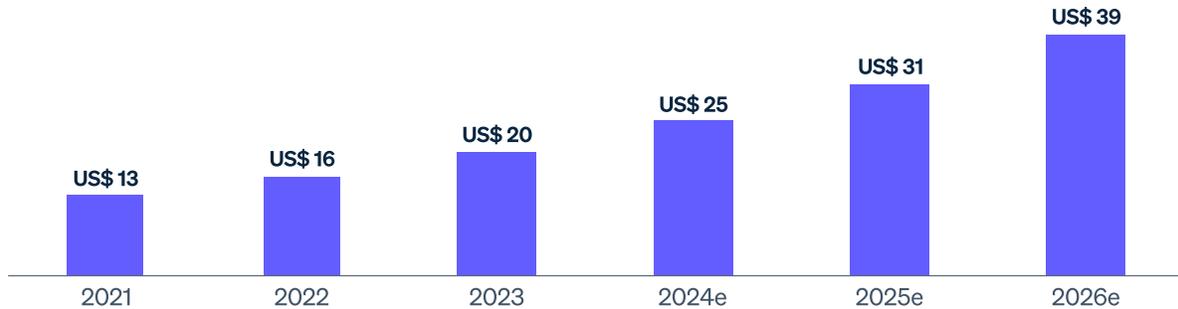
En la era postpandemia el *e-commerce* se ha convertido en un fenómeno global: representa más del 15 % de las compras minoristas internacionales y alcanza a más de tres mil millones de consumidores.<sup>1</sup> A medida que el *e-commerce* madura, también lo hacen sus funciones, los modelos de negocio y la experiencia de usuario.

Las suscripciones en línea —que ofrecen comodidad, valor y acceso a bienes y servicios— demuestran esa evolución. En 2023 la economía de suscripciones internacionales superó US\$1 billón (ver gráfico abajo), representando el 28 % del *e-commerce* a nivel internacional. Con un crecimiento anual del 18 %, se proyecta que las suscripciones representen un 44,8 % de las ventas en línea para 2025. Esta tendencia, en donde los consumidores valoran el beneficio del acceso a un producto en lugar de su posesión, sugiere que los negocios de todo tipo deben considerar un modelo de negocio basado en suscripciones.



<sup>1</sup> “38 estadísticas de e-commerce para el año 2023”, *Forbes Advisor*, 2023.

**Figura 2: Crecimiento de la economía de suscripciones en América Latina (US\$ miles de millones)**



Fuentes: *The Economist*, UBS, análisis de PCMI. e=estimación

Esta tendencia es pronunciada en América Latina, la cual ha experimentado una de las transformaciones digitales más aceleradas del mundo en los últimos 36 meses. Tanto el *e-commerce* como la economía de suscripciones crecieron en más del 30 % en 2020 y 2021, años marcados por la pandemia.<sup>2</sup> Desde 2020 99 millones de latinoamericanos han adoptado las compras digitales: de hecho, actualmente más del 70 % de los consumidores de la región realizan compras en línea.<sup>3</sup> La adopción del modelo de suscripciones ha experimentado un impresionante impulso, con un crecimiento anual proyectado del 24 % en la región, en comparación con un crecimiento proyectado del 8 % a nivel global. Se estima que para 2025 el mercado latinoamericano de suscripciones superará los US\$30 mil millones.<sup>4</sup>

Este crecimiento ha sido impulsado tanto por el cambio generacional como por el tecnológico. Durante décadas, en América Latina, las suscripciones a periódicos y servicios públicos se realizaban mediante transferencias bancarias manuales, dinero en efectivo o pagos de facturas. Con el tiempo, los pagos de suscripciones se han digitalizado a través de pagos recurrentes con tarjetas de crédito o débito y tarjetas almacenadas (*card-on-file*). Y ahora en 2024 notamos que los avances tecnológicos y el deseo de tener comodidad han permitido que sectores “no tradicionales” ofrezcan sus productos en formato de suscripción. Dichos sectores abarcan desde la asistencia médica y el comercio minorista hasta el *fitness* y la industria de los viajes.

<sup>2</sup> “Investing in digital subscriptions,” UBS, 2021; análisis de PCMI (excluye a Nicaragua, Honduras y el Caribe de habla inglesa).

<sup>3</sup> PCMI E-Commerce Data Library.

<sup>4</sup> *Sizing up the Subscription Economy*, Visa Consulting & Analytics (VCA), 2022; análisis de PCMI. VCA cita cifras globales de VisaNet en cuanto al crecimiento interanual en el volumen de compras con pagos recurrentes a nivel global, tanto para tarjetas de crédito como para tarjetas de débito.

Brasil y México representan el 66 % del mercado del e-commerce en Latinoamérica y abarcan el 50 % de la población de la región. Ambos países impulsan el crecimiento de este rubro, pero con trayectorias distintas. Brasil está llegando a la madurez digital con respecto al comercio digital y las tendencias de pagos. Por su parte, México se encuentra en un proceso de rápida digitalización, lo cual está impulsando la rápida adopción de nuevos hábitos digitales.

**Figura 3: Panoramas digitales de México y Brasil**



**México**  
Rápida adopción digital

- Para el año 2025 se estima que unos 13 millones más de mexicanos contarán con acceso a Internet.\*
- México destaca como el mercado de e-commerce de más rápido crecimiento entre los grandes mercados de América Latina. Se proyecta que este mercado tendrá una tasa compuesta de crecimiento anual del 31 % para el período 2022–2026, superando el promedio regional del 25 % durante el mismo período.\*\*
- México cuenta con la mayor penetración de comercio móvil en la región, alcanzando un 80 %. Esto a su vez impulsa la demanda de pagos simples y automatizados.\*\*
- Los nuevos emisores de tarjetas de crédito que operan exclusivamente en entornos digitales están impulsando el acceso a los pagos digitales, como en el caso de Nubank y Ualá.
- Los bienes digitales, como el *streaming* y los juegos, sirven como una puerta de entrada al e-commerce para aquellos consumidores que acaban de acceder a la era de la digitalización.

\*Economist Intelligence Unit (EIU), 2023  
\*\*PCMI E-Commerce Data Library, 2023



**Brasil**  
Alcanzando la madurez digital

- En Brasil, la inclusión financiera ha llegado a un nivel del 96 % y está impulsando el crecimiento de pagos digitales.\*
- Brasil cuenta con la mayor penetración de tarjetas de crédito en la región, con el 51 %.\*\*
- El 14 % de todas las ventas minoristas en Brasil se realizan en línea, lo que marca la tasa de penetración más alta en América Latina.\*\*\*
- Con un sector minorista en línea cada vez más maduro, digitalizado y sumamente competitivo, en Brasil están surgiendo —y creciendo— modelos innovadores de compras.
- Su sector destacado y desarrollado de *start-ups*, con más de 13 000 empresas\*\*\*\*, impulsa la demanda de servicios integrales llamados “todo como servicio”.\*\*\*\*\*

\*Corresponde a tener al menos una cuenta financiera de un banco, neobanco o cartera digital, según lo especificado por el Banco Central do Brasil en 2023.

\*\*Economist Intelligence Unit, 2023; “Relatório de Cidadania Financeira”, Banco Central do Brasil, 2021.

\*\*\*PCMI E-Commerce Data Library, 2023.

\*\*\*\*Softbank, 2023

\*\*\*\*\*“Crescimento das startups ano a ano”, ABStartups, 2021.

Junto a la creciente demanda de los consumidores, ha aumentado el interés de los negocios por adoptar modelos de suscripción. Según Betalabs, la plataforma de e-commerce de Brasil, en 2014 solo 300 empresas ofrecían activamente suscripciones en línea, y para 2021, esta cifra había aumentado a 6000.<sup>5</sup> En México los datos de Banxico (el banco central) indican que en 2014 se realizaron 65 millones de pagos recurrentes con tarjetas de crédito. Pero ya para finales de 2022 esa cantidad se había disparado en un impresionante 379 %, alcanzando un total de 513 millones de pagos recurrentes con tarjetas de crédito.<sup>6</sup>

Esta tendencia se respalda con las pruebas proporcionadas por los negocios. Sofía —una compañía de seguros médicos de México que utiliza modelos de suscripción— experimentó un aumento cinco veces mayor en su base de usuarios en 2022. Síclo —una plataforma de *fitness* mexicana— lanzó su modelo de suscripciones durante la pandemia y aun así registró una tasa de crecimiento mensual del 30 % durante la misma. Y en 2023, logró mantener un crecimiento mensual del 5 %. La propia herramienta de pagos por suscripción de Stripe, que habilita las suscripciones, experimentó un aumento del 300 % en Brasil y del 139 % en México en 2022.

Tanto los negocios nacionales como los internacionales tienen excelentes oportunidades de crecimiento en estos mercados. Brasil y México brindan entornos exclusivos para los negocios de e-commerce que buscan oportunidades rentables. La habilitación de los pagos de suscripciones mejora aún más esta oportunidad. Los pagos recurrentes representan una poderosa herramienta para que los negocios retengan a los clientes, maximicen su valor de vida (*lifetime value*) y se mantengan alineados con la forma en que los clientes interactúan con los productos y los servicios de las marcas.

El siguiente estudio cuenta la historia de la economía de suscripciones de América Latina, demuestra la oportunidad de mercado que tienen los negocios para adoptar este modelo y ofrece prácticas recomendadas para que se destaquen en la economía recurrente de la región.

---

<sup>5</sup> "Clubes de assinatura crescem 19 % em 2021", *Betalabs*, 2022.

<sup>6</sup> Banxico, 2023. *Estadísticas económicas*.

# Metodología

PCMI llevó a cabo una investigación original para este informe durante el segundo trimestre de 2023, la cual abarcó una investigación documental que incluyó informes del sector, bases de datos públicas, comunicados de prensa, artículos de opinión, medios de comunicación en general, redes sociales y recursos académicos de la región. El enfoque de la investigación documental se centró principalmente en México y Brasil, considerados como los mercados de *e-commerce* más importantes de América Latina y donde PCMI y Stripe anticipan un mayor potencial para el desarrollo de la economía de suscripciones.

Este esfuerzo de investigación se complementó con las entrevistas individuales en formato de video con los fundadores, los gerentes o especialistas en pagos de 12 empresas que operan actualmente o buscan lanzar un producto de suscripción (B2C o B2B) en Brasil y México. Se llevaron a cabo entrevistas con negocios de diferentes sectores, como seguros, comercio minorista, *software* y servicios comerciales, todo con el fin de abordar los diferentes niveles de adopción y analizar cómo varían las estrategias en cada sector. Aproximadamente la mitad de estas empresas eran usuarios activos de Stripe Billing.

PCMI también llevó a cabo entrevistas con tres miembros del equipo de Stripe que cuentan con experiencia en suscripciones y tecnología de pagos en América Latina. Además, se aprovechó la base de datos interna de PCMI para realizar proyecciones y dimensionar el mercado.

# ¿Cómo llegamos hasta aquí?

## La evolución del modelo de suscripción en América Latina

La economía de suscripciones en América Latina está experimentando un impresionante crecimiento, aunque ha requerido tiempo para llegar hasta este punto.



### El surgimiento del modelo de suscripción: 2010-2014

En las etapas iniciales de la economía de suscripciones solo algunas empresas operaban bajo este modelo de negocio en la región, entre ellas periódicos, revistas y servicios de cable. A principios de la década de 2010 los servicios de *streaming* ganaron popularidad en los mercados desarrollados, pero no operaban de forma local en América Latina. Esto significaba que la mayoría de las suscripciones en aquel entonces eran, esencialmente, transacciones internacionales. Esta situación dificultaba que las personas sin tarjetas de crédito habilitadas para transacciones internacionales pudieran suscribirse a estos productos o servicios. Además, había otros obstáculos: por ejemplo, muchos consumidores desconfiaban de realizar pagos en línea, mientras que los emisores sospechaban que los negocios desconocidos o internacionales eran fraudulentos, lo que producía constantes rechazos de pagos. Todo esto contribuyó a que la economía de suscripciones siguiera siendo un “club privado” para algunos pocos consumidores de altos ingresos y con buen conocimiento de finanzas y tecnología. Estos consumidores tenían los recursos para gastar en estos “productos de lujo” y ya se sentían cómodos usando la tecnología digital para suscribirse a un producto o servicio.

## Etapa de expansión: 2015–2020

A partir de 2015 la economía de suscripciones de América Latina experimentó un notable aumento debido a tres factores distintos:

- El fortalecimiento del **ecosistema del e-commerce**
- **Aplicaciones móviles:** impulsores clave de la adopción de pagos recurrentes digitales
- **COVID-19:** catalizador para el crecimiento de la economía de suscripciones

**El fortalecimiento del ecosistema del e-commerce.** Para el año 2017 la penetración de *smartphones* en América Latina alcanzó el 50 %, lo que facilitó el comercio electrónico y los pagos digitales. Los neobancos y las *fintechs* ampliaron la emisión de tarjetas, llevando a millones de usuarios a realizar compras en línea por primera vez. Gracias a mejoras en los métodos de pago, medidas de prevención de fraude y una experiencia de usuario mejorada, la penetración del e-commerce aumentó del 50 % en 2018 al 70 % en 2023.<sup>7</sup> Particularmente en Brasil y México, la llegada de negocios internacionales de e-commerce que adoptaron prácticas recomendadas a nivel internacional contribuyó al desarrollo del sector y aumentó la confianza de los consumidores.

**Aplicaciones móviles: impulsores clave de la adopción de pagos recurrentes digitales.** Con la accesibilidad de *smartphones* y *tablets* a precios más asequibles, los consumidores comenzaron a demandar entretenimiento a través de redes sociales, juegos y plataformas de *streaming*. Según PCMI, los datos demuestran un aumento del 70 % interanual en los gastos en bienes digitales en la región entre 2016 y 2022.<sup>8</sup> No obstante, el verdadero impulso para la economía de suscripciones en América Latina ha sido la expansión de los servicios de *streaming*. Netflix y Spotify fueron pioneros en el crecimiento de las suscripciones digitales en América Latina, y ahora cuentan con 46 millones<sup>9</sup> y 50 millones<sup>10</sup> de suscriptores pagados, respectivamente. Su éxito les ha allanado el camino a otras multinacionales como Prime Video, Paramount, Disney+, HBO Max e incluso plataformas locales como Claro Video y Blim (ahora Vix). En la actualidad, aproximadamente 70 millones de latinoamericanos están suscritos a un servicio de *streaming*, y se espera que esa cifra aumente a 130 millones para 2026,<sup>11</sup> lo que indica un considerable potencial de crecimiento para estos servicios.

Las aplicaciones de entrega y servicio de transporte con conductor —las cuales usan un modelo de tarjeta almacenada que se parece al que se utiliza en el sector de suscripciones— fueron las siguientes empresas en ingresar a la región. Uber hizo su entrada en Latinoamérica en 2014 y ha logrado un éxito espectacular: de hecho, Brasil y México ya están entre sus 10 principales mercados a nivel mundial.<sup>12</sup> Este ingreso provocó la

7 PCMI E-Commerce Data Library.

8 PCMI E-Commerce Data Library, 2022.

9 "Netflix strikes first and grows like never before in Latam," Dataxis, 2024

10 Q4 2023 Update, Spotify y análisis de PCMI.

11 Chianese, Joseph. "Streaming Services Expand to Latin America and New Audiences," 2022.

12 Análisis de PCMI basado en Uber Investor Update, 2024

aparición de competidores como Cabify y Didi, abriendo así las puertas al mercado de entrega de alimentos, en el cual Rappi es la empresa líder. Estas plataformas han actuado como pioneras en los pagos recurrentes, que, en conjunto, representaron un volumen de compras de US\$23,5 mil millones en 2023. Varias de ellas, entre las que se incluyen Rappi, Uber y PedidosYa, han lanzado servicios de suscripción para impulsar la fidelidad en sus respectivas plataformas.

**COVID-19: catalizador para el crecimiento de la economía de suscripciones.** La pandemia introdujo cambios significativos en el comportamiento de los consumidores, los negocios y las empresas. En el caso de los usuarios, las restricciones para permanecer en casa debido a la COVID-19 dieron por resultado un notable aumento del *e-commerce*, así como la adopción de suscripciones a servicios digitales y bienes físicos para satisfacer las necesidades diarias como alimentos y cuidado personal. De hecho, durante la pandemia, el consumidor promedio en América Latina incorporó tres nuevos paquetes de suscripción.<sup>13</sup>

Asimismo, los negocios en los sectores como el comercio minorista, el aprendizaje electrónico (*e-learning*) y la telemedicina reaccionaron a la pandemia al lanzar productos de suscripción para estar más cerca de sus clientes. Por ejemplo, Síclo presentó servicios de suscripción para el entrenamiento de ciclismo en casa, complementando así sus clases tradicionales de ciclismo en interiores en México. Aunque la empresa luego regresó al modelo de clases de ciclismo en persona, las suscripciones siguen generando ingresos adicionales y fomentando la fidelidad del cliente en un entorno híbrido.

Cursos PM3 —una plataforma de educación en línea de Brasil especializada en cursos de análisis comercial y gestión de productos— aprovechó el aumento del aprendizaje en línea impulsado por la pandemia. Aunque su modelo principal implica la venta de cursos en cuotas con acceso durante un año, PM3 está experimentando con las suscripciones para mejorar el servicio y la fidelidad del cliente. “En realidad, lo que nos llevó a probar este modelo de suscripción fue reducir la cantidad de solicitudes para atención al cliente”, dice Jaqueline Santos, encargada de mercadeo de productos y coordinadora de contenidos en Cursos PM3. “Muchos estudiantes nos contactaron para solicitar extensiones [para sus cursos], lo que identificamos como un problema que requería tiempo considerable del equipo de atención al cliente. Fue entonces cuando nos dimos cuenta de que la suscripción mensual podría ser una oportunidad una vez que finalizara el período inicial”, explica Santos.

El modelo de suscripciones también ayudó a varias empresas —entre ellas Zenklub, una empresa brasileña de salud mental que ofrece terapia en línea— a navegar tiempos inciertos. Y todo esto se debió a lo que quizás sea su recurso más valioso: su predictibilidad.

“ El beneficio más importante, sin lugar a dudas, radica en la estabilidad de los ingresos. Esto brinda una mayor seguridad para la planificación de inversiones y la estructuración empresarial, entre otros aspectos. La estabilidad se convierte en un diferencial de gran relevancia”.

**Profesional sénior de estrategia comercial B2B**

de un importante proveedor multinacional de *software* como servicio (SaaS)

13 “Subscription Services in Latin America & Caribbean,” C-Space, 2021.

Por último, si bien no menos importante, la pandemia también generó demanda tanto de las pequeñas como de las grandes empresas que se enfrentaron a tiempos de incertidumbre sin precedentes. Esto las llevó a priorizar la flexibilidad en vez de compromisos a largo plazo, convirtiendo a los servicios basados en suscripciones en la elección evidente para las compras de B2B.

## El potencial de tres impulsores de crecimiento: 2021 en adelante

A pesar de las cifras impresionantes de crecimiento, la región aún no ha alcanzado su máximo potencial. De hecho, se proyecta que el mercado de suscripciones casi se duplicará para el año 2026. Existen tres impulsores principales para el futuro de la economía de suscripciones:

- Preferencias y cambio generacional: el modelo de suscripción se está haciendo cada vez más natural para los consumidores
- Expansión de la emisión de tarjetas de crédito: se está aumentando la cantidad de potenciales suscriptores
- Economía de digitalización: el *software* como servicio (o SaaS por sus siglas en inglés) está en pleno auge

**Preferencias y cambio generacional: el modelo de suscripción se está haciendo cada vez más natural para los consumidores.** Las suscripciones facilitan el acceso a los bienes y servicios tanto para la población de ingresos medios a bajos como para las pequeñas y medianas empresas (pymes) que enfrentan desafíos relacionados con el flujo de efectivo. Durante décadas, las familias latinoamericanas han organizado sus finanzas mensuales mediante el uso de “cuotas” (conocidas como “meses sin intereses” o “parcelados”), que consisten en planes de pago ofrecidos por negocios a través de los emisores de tarjetas de crédito.

Las suscripciones podrían considerarse como una evolución de los pagos a plazos (que representan cerca del 30 % del volumen de tarjetas de crédito en Brasil y en México<sup>14</sup>), lo cual permite el acceso instantáneo sin requerir el pago total en un inicio. Esto hace que América Latina esté exclusiva y culturalmente preparada para esta evolución.

Sin embargo, se espera que la tendencia hacia el acceso a los bienes (en lugar de la posesión de los mismos) aumente a medida que los miembros de la generación Z (personas nacidas entre 1995 y 2010) y los de la generación Alfa (personas nacidas entre 2010 y 2025) alcancen independencia financiera y tengan la capacidad de tomar decisiones. Es más probable que las generaciones de nativos digitales adopten suscripciones, ya que han estado expuestas a bienes digitales y están familiarizadas con la tecnología desde temprana edad, mostrando disposición para probar nuevas tecnologías.<sup>15</sup> En la actualidad la generación Z representa el 25 % de la población de América Latina, más que su proporción poblacional en Europa (16 %) y en Estados Unidos (20 %).<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Entrevistas de PCMI con principales negocios y emisores de tarjetas.

<sup>15</sup> “The subscription divide: Millennials love them. Baby Boomers are dubious,” *MorningConsult*, 2023.

<sup>16</sup> “Indicadores demográficos interactivos”, *CEPAL*, 2023.

El cambio demográfico abre oportunidades para que las empresas se adapten a las preferencias de conveniencia, variedad y experiencias personalizadas de la generación Z y la generación Alfa. Sectores emergentes como servicios profesionales, movilidad, atención médica, comercio minorista y servicios para el hogar (como los proporcionados por Parafuzo en Brasil) se beneficiarán de este cambio en los patrones de consumo de suscripciones. “El gran salto en el crecimiento para nuestro mercado (servicios para el hogar) aún no ha ocurrido. Creemos que a medida que la nueva generación de jóvenes adultos adquiera sus propias casas, el negocio de las suscripciones experimentará un gran crecimiento”, apunta Francisco Belda, Director General de Parafuzo. “Del mismo modo en que piden un Uber o la entrega de comida, también contratarán a una persona para limpiar su hogar”, indica.

### **Expansión de la emisión de tarjetas de crédito: está aumentando la cantidad de potenciales suscriptores.**

Las tarjetas de crédito continúan siendo la principal forma de pago del e-commerce en América Latina y representan el 49 % de los gastos en Brasil y el 41 % en México.<sup>17</sup> En el caso de las suscripciones, esta cifra es aún más significativa. Por ejemplo, entre los 10 principales negocios de suscripciones en América Latina en 2022 las transacciones con tarjetas de crédito superaron el 90 %.<sup>18</sup> La simplicidad de los pagos con tarjetas de crédito beneficia a los negocios, pero también representa un desafío: el crecimiento de las suscripciones depende de la accesibilidad de este tipo de tarjetas.

A pesar de la baja penetración de las tarjetas de crédito, que alcanza el 51 % en el caso de Brasil y apenas el 12 % para México, la brecha existente presenta un potencial de crecimiento debido a la ampliación en la emisión de dichas tarjetas por parte de las *fintechs*. Un ejemplo destacado de esto es la innovadora empresa Nubank, que cuenta con 70 millones de clientes en Brasil y ha emitido 3,2 millones de tarjetas de crédito en México (lo que representa el 29 % de todas las tarjetas emitidas en el país en 2022).<sup>19</sup> Ualá, una *fintech* argentina, comenzó a emitir tarjetas de crédito en México en 2022 y, en la actualidad, estas tarjetas son el producto de más rápido crecimiento de la empresa.<sup>20</sup> La *fintech* mexicana Clara también está ampliando la emisión de tarjetas de crédito empresariales en México, Colombia y Brasil, anticipando un crecimiento significativo.<sup>21</sup> “Los clientes comienzan a ver las suscripciones como un producto financiero, más allá del producto en sí mismo”, explica Liandra Boschiero, COO de Osten Go, una empresa brasileña que ofrece “suscripciones” a automóviles. “Este instrumento financiero les permite ajustar ese gasto dentro de su presupuesto personal; un gasto que, en muchos casos, sería difícil de afrontar si se tratara de una compra única”, afirma.

### **Economía de digitalización: el software como servicio (o SaaS por sus siglas en inglés) está en pleno auge.**

Desde 2011 los ingresos internacionales de SaaS han experimentado un crecimiento anual de un 25 % gracias a que la tecnología de la nube ha facilitado a las empresas ofrecer suscripciones a software de manera sencilla.<sup>22</sup> En América Latina, los emprendedores que identificaron una brecha significativa en el

17 PCMI E-Commerce Data Library.

18 Según entrevistas realizadas por PCMI en 2022.

19 Nubank, 2022.

20 “Fintech Ualá scores Mexico bank license with deal approval,” Bloomberg, 2023.

21 “Unicornio mexicano Clara capta US\$90 millones en financiamiento de deuda”, América Economía, 2023.

22 “SaaS industry outlook: time to ride the wave,” Deloitte, 2021.

mercado han contribuido con el crecimiento: los proveedores de SaaS se centraban principalmente en las grandes empresas, dejando de lado a las pymes, que representan el 99 % de las empresas de la región. Estas empresas más pequeñas estaban ansiosas por digitalizar sus operaciones, dado que el trabajo remoto y el e-commerce se volvían convencionales, y los organismos gubernamentales comenzaron a imponer regulaciones, como las facturas electrónicas.

Esto abrió la puerta a que miles de *start-ups* de SaaS se establecieran, muchas de las cuales recibieron respaldo financiero de capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés), alcanzando un pico de US\$19,5 mil millones en 2021. Estas *startups* aprovecharon su conocimiento del mercado local para ofrecer mejores servicios adaptados a las empresas nacionales. A partir de 2022 hubo una reducción global en inversiones de riesgo. Sin embargo, en 2022 la región logró atraer US\$8,8 mil millones (la segunda cifra más alta en una década) y en 2023 US\$3 mil millones (en línea con los niveles pre-pandemia).<sup>23</sup> Como resultado, tanto las grandes empresas como las más de 13 millones de pymes formales de la región ahora tienen acceso a las suscripciones que ofrecen una cartera diversificada de soluciones de SaaS. Esto les proporciona acceso al e-commerce digital, contabilidad y herramientas de mercadeo en la nube sin incurrir en altos costos de compras pagando por adelantado. Los pagos recurrentes y el ecosistema de SaaS están aumentando en América Latina a medida que las empresas avanzan en su proceso de digitalización y profesionalización.

**Figura 5: Los segmentos de SaaS con una sólida representación de los actores locales**



<sup>23</sup> Crunchbase, 2023.

Conforme aumenta la demanda de soluciones digitales, los empresarios se centran cada vez más en las soluciones digitales destinadas a empresas, en lugar de centrarse en el *software* para los consumidores minoristas. En 2022 el 61 % de las nuevas empresas de SaaS se establecieron en el sector B2B (en comparación con un 30 % en 2010), mientras que el porcentaje de empresas de SaaS en el sector B2C disminuyó de un 70 % a un 39 %.<sup>24</sup> Importantes proveedores de servicios en la nube —como AWS y Eled Digital— están realizando inversiones significativas en la estructura en la nube en América Latina, apostando por el crecimiento del SaaS. Google, por ejemplo, invirtió US\$312,7 millones en infraestructura en la nube en la región entre 2017 y 2022.<sup>25</sup> Se espera que esta tendencia continúe, y en ese caso, se calcula que los ingresos de SaaS alcanzarán los US\$58 mil millones en Brasil y los US\$3 mil millones en el resto de América Latina para 2025.

En resumen, América Latina está lista para experimentar un crecimiento significativo en las suscripciones. Esto se debe a varios factores, entre ellos: la aceleración digital, la llegada de los pioneros tecnológicos internacionales, los cambios generacionales, la digitalización de las pymes, el aumento en la emisión de tarjetas y la inclusión financiera. La región está más preparada que nunca para adoptar nuevos modelos de negocio que usan la tecnología para ofrecer mayor comodidad y valor a los consumidores. En la siguiente sección, exploraremos la creciente diversidad de suscripciones existentes en la región, y demostraremos que los negocios de diversos sectores tienen la oportunidad de crecer utilizando esta herramienta.

---

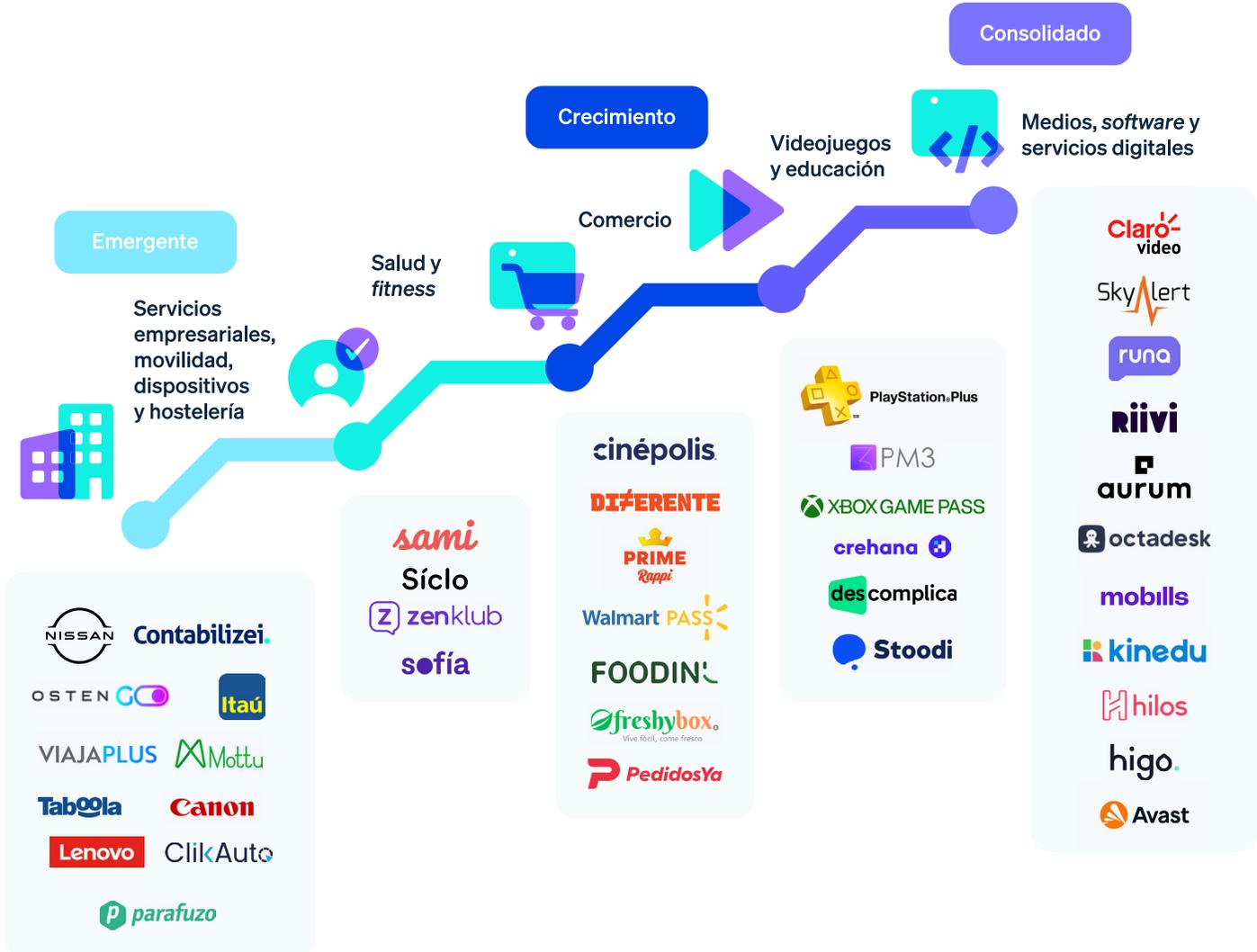
<sup>24</sup> "Latin America: An emerging tech region," *GP Bullhound*, 2023.

<sup>25</sup> "Google outlines infrastructure investment in Brazil, announces new office," *Reuters*, 2022.

# Sectores de la industria de suscripciones en América Latina: los consolidados, los que están en crecimiento y los emergentes

Ante este panorama de crecimiento dinámico, los sectores industriales en América Latina pueden clasificarse en tres grupos según su nivel de adopción de suscripciones: los consolidados, los que están en crecimiento y los emergentes.

Figura 6: Sectores de la industria y su nivel de adopción



## Sectores consolidados: medios de comunicación, servicios digitales y software

Como se analizó previamente, las redes sociales y los servicios digitales lideran en cuanto a suscripciones tanto en Brasil como en México. Más allá de Netflix y Spotify, numerosos medios de comunicación locales, servicios digitales y empresas de *software* han tenido éxito con sus modelos de suscripción. Además, el sector de SaaS en el sector B2B ha tomado protagonismo en las suscripciones tras la popularización en la región de los servicios basados en la nube. Desde 2020 los pagos por suscripciones de los servicios digitales se han diversificado en otros sectores, entre ellos finanzas personales, redes sociales y seguridad, así como en sectores de nichos como desarrollo infantil y gestión de instalaciones locales.

## Sectores en crecimiento: comercio minorista, juegos, educación y salud

Los sectores en “crecimiento” son aquellos que, en la actualidad, adoptan el modelo basado en suscripciones, pero aún están dominados por los modelos de negocio tradicionales. Los ejemplos pueden ser muy variados.

Consideremos al comercio minorista en línea, el sector más grande dentro de la industria del *e-commerce* en América Latina. Este sector tiene un valor que supera los US\$200 mil millones y una tasa de un crecimiento anual del 24 %, por lo que ofrece oportunidades significativas para las suscripciones. En este segmento se incluyen empresas de “cajas de suscripciones”,<sup>26</sup> que ofrecen la entrega automática de bienes como *kits* de comida, ropa y productos de belleza, así como negocios minoristas que ofrecen complementos de suscripción como parte de un modelo de “pago para un plan superior”. Estas estrategias promueven una mejora en el compromiso y la fidelidad del cliente.

Las aplicaciones de entrega de comida fueron pioneras en adoptar esta modalidad en el sector del comercio minorista. Ofrecen a los suscriptores beneficios mensuales, como entregas gratuitas o con descuento, descuentos frecuentes, servicios de *streaming* gratuitos, ayuda al cliente *premium* y reembolsos en efectivo a cambio de un pago mensual. Estas suscripciones tienen por objeto mejorar la retención del usuario al eliminar los incentivos para que los clientes opten por comprar en otros lugares. Según una encuesta de McKinsey realizada en los Estados Unidos en 2020, los miembros de programas pagados de fidelidad son un 60 % más propensos a aumentar lo que se gastan con una marca después de suscribirse, en comparación con el aumento del 30 % observado con los miembros de programas gratuitos de fidelidad.<sup>27</sup>

Por otra parte, se calcula que actualmente el sector latinoamericano de videojuegos (liderado por empresas multinacionales como Sony y Microsoft) tiene un total de 325 millones de jugadores que pagan por jugar, además de ingresos de US\$3,6 mil millones.<sup>28, 29</sup> A nivel internacional, este sector está

26 El negocio de cajas de suscripciones es un servicio que ofrece de manera regular una selección especial de productos que son entregados directamente a las puertas de los suscriptores. Los clientes pagan comisiones recurrentes por el servicio y pueden disfrutar de la sorpresa y la comodidad de recibir una variedad de productos según sus preferencias.

27 “Coping with the big switch: How paid loyalty programs can help bring consumers back to your brand,” McKinsey, 2020.

28 “¿Cómo se preparan los *marketers* para llegar a los 325 millones de *gamers* en LATAM para 2024?”, Forbes, 2023.

29 “Latin America - an emerging tech region,” GP Bullhound, 2023.

comenzando a adoptar el modelo de suscripción en que los jugadores se suscriben para acceder a una biblioteca de videojuegos mediante el pago de comisiones mensuales o anuales. Los consumidores de América Latina están comenzando a percibir el valor de estas suscripciones, dado que a veces los precios de los juegos en la región pueden ser superiores al precio minorista recomendado (RRP por sus siglas en inglés) en los Estados Unidos. Esta tendencia se verá impulsada por el crecimiento de los juegos en la nube y el progreso en la penetración de la red 5G.

En el ámbito educativo, varias *startups* locales —como Crehana, Stoodi, Descomplica y Platzi— operan bajo un enfoque de “todo lo que puedas aprender” en cuanto a la educación en línea. A través de una suscripción, los usuarios pueden acceder a una cantidad ilimitada de cursos en línea que generalmente se centran en el desarrollo de nuevas habilidades para el mercado laboral, tales como programación, idiomas o habilidades empresariales. Según Cursos PM3, que está probando las suscripciones, la demanda proviene tanto de las empresas como de los trabajadores.

En América Latina la industria *healthtech* también está experimentando un notable crecimiento, impulsado por la aparición de compañías de seguros de salud que priorizan los medios digitales, como Sofía Salud y Sami, junto con empresas centradas en la atención preventiva, el *fitness* y el bienestar mental, como Sículo, Zenklub, Yana y Gympass. Estas empresas *digital-first* —priorizando la tecnología ante todo— adoptan modelos de suscripción basados en tarjetas, alejándose de los métodos de pago tradicionales como las transferencias bancarias manuales o los pagos en efectivo en persona. Este crecimiento se ve respaldado por inversiones sustanciales, ya que la financiación de la industria *healthtech* en América Latina experimentó un aumento del 4700 % desde 2015 hasta 2021.<sup>30</sup>

## Sectores emergentes: servicios empresariales, movilidad, dispositivos y hostelería

La última evolución de la economía de suscripciones en América Latina implica modelos de compras recurrentes nunca antes vistos en sectores que no han operado tradicionalmente bajo el modelo de suscripción, como los servicios comerciales, la movilidad, los dispositivos tecnológicos, el turismo y la hostelería.

“ Con la pandemia hemos experimentado un enorme crecimiento en el contenido por encargo. Aunque ese crecimiento ha disminuido ligeramente con el regreso de la ‘nueva normalidad’, las empresas que quieren mejorar las habilidades de sus empleados y los trabajadores que quieren ingresar al área de gestión de productos o mejorar sus credenciales profesionales están impulsando la demanda”.

### Jaqueline Santos

Encargada de mercadeo de productos y coordinadora de contenidos



30 Crunchbase, 2022.

Este cambio está siendo liderado por las “empresas nativas de suscripciones”, es decir, empresas que se crearon a partir de las suscripciones y que buscan romper con los modelos de negocio tradicionales. Entre los ejemplos se incluyen Contabilizei (contabilidad), OstenGo (movilidad), Parafuzo (limpieza) y ViajaPlus (hostelería). Esta tendencia ha provocado una respuesta de los competidores que han lanzado sus propias ofertas de suscripción para competir. Algunos ejemplos incluyen ofertas de dispositivos de empresas B2B como Lenovo, Telefónica y Positivo, suscripciones de impresión de Canon y suscripciones de automóviles de Nissan.

## **Beneficios y retos del mercado de suscripciones**

Las suscripciones ofrecen beneficios a las empresas porque les permiten:

1. Planificar mejor las inversiones futuras gracias a ingresos más estables y predecibles
2. Mejorar el desarrollo de los productos al entender mejor la base de clientes, gracias a una relación constante y más cercana con ellos
3. Administrar los costos de forma más efectiva durante períodos difíciles al aprovechar los patrones de consumo para optimizar el inventario, negociar con los proveedores, etc.

Por otro lado, los negocios enfrentan varios desafíos al establecer un modelo de suscripciones.

Los desafíos en los hábitos del consumidor surgen de la incertidumbre del cliente sobre la adecuación de la suscripción para su realidad. Los negocios deben enfrentar esto mediante una comunicación eficaz y el entendimiento de cómo los consumidores perciben tanto este valor como las distintas opciones de precios, ciclos de cargos y paquetes. En cuanto a la infraestructura, los pagos recurrentes tienen un nivel de complejidad técnica mucho más alto que el de los pagos únicos. Las suscripciones ofrecen a los clientes más opciones de pago y flexibilidad, entre ellas pruebas gratuitas, duraciones y puntos de precios de suscripciones múltiples, la capacidad de interrumpir y reiniciar una suscripción y los complementos. Ante esta gran complejidad, la conciliación puede volverse considerablemente complicada. Los negocios de suscripciones también deben establecer un mecanismo para actualizar la información almacenada una vez que la tarjeta expire y desarrollar procedimientos para cobrar el pago, preferiblemente sin interrumpir el servicio, en el caso de las transacciones rechazadas.

Por último, los negocios deben estar preparados para abordar una tendencia en aumento: la habilitación de las suscripciones en varios métodos de pago alternativos, como billeteras digitales, transferencias bancarias y pagos en efectivo. Contar con un sólido socio tecnológico es fundamental para garantizar una experiencia efectiva tanto para el comerciante como para el cliente.

# Cómo crear un negocio de suscripciones en cinco pasos

PCMI y Stripe realizaron entrevistas a 12 empresas que operan en la economía de suscripciones e identificaron los cinco pasos clave que se deberían seguir en el momento de lanzar un negocio de este tipo.

Las siguientes son sus recomendaciones y las prácticas que ellos aconsejan basadas en conceptos clave que son universales para este modelo de negocio.

## Paso n.º 1: Entender la esencia de las suscripciones

El modelo de suscripciones se basa en ofrecer a los clientes acceso a un producto o servicio durante un período definido, ya sea una semana, un mes o un año. A los clientes se les cobra una comisión recurrente de forma semanal, mensual o anual.

Los modelos de suscripción que utilizan las empresas entrevistadas presentaron variaciones leves según la oferta de cada empresa: ya sea producto, servicio o complementos.

Figura 7: Modelos de entrega



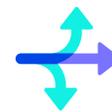
### Suscripción a producto

- Acceso recurrente a determinados productos físicos.
- Algunos negocios pueden basarse en la entrega, normalmente de consumibles, como Konffee, una empresa mexicana de café que entrega café a sus suscriptores semanal o mensualmente.
- Otros ofrecen acceso continuo a un bien fijo, como Mottu, una empresa brasileña que da a sus clientes acceso a una motocicleta a cambio de una cuota semanal.



### Suscripción a servicio

- Uso/acceso ilimitado durante un periodo de tiempo determinado.
- Utilizado por comerciantes que prestan servicios digitales o servicios tradicionales.
- Hilos, una empresa mexicana de *software* como servicio (SaaS por sus siglas en inglés), ofrece a las empresas la posibilidad de automatizar los mensajes de WhatsApp sin necesidad de código, a cambio de un pago mensual.



### Suscripción complementaria

- Las suscripciones complementarias son un modelo relativamente nuevo, en el que la suscripción desbloquea funciones del servicio en cuestión o da acceso a nuevas ventajas adicionales.
- En México, Uber, la multinacional de la movilidad, ofrece Uber One, que proporciona a los suscriptores envío gratuito de comida (a través de UberEats), viajes con descuento y la promesa de ser emparejados con los conductores mejor valorados de la aplicación.

**Las empresas de suscripción generan muchos datos y los utilizan bien.** Los cambios en el comportamiento del cliente, como la disminución en el uso o la cancelación de las suscripciones, pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad y los ingresos empresariales. Para mitigar este efecto, los negocios pueden emplear el análisis de datos para identificar patrones y personalizar estrategias, mercadeo y mensajes.

Por ejemplo, Diferente —una marca brasileña que ofrece una caja de suscripciones de productos orgánicos— utiliza un algoritmo que pronostica el surtido óptimo de frutas y verduras. El algoritmo considera factores como la disponibilidad, la estacionalidad y la frecuencia de los artículos, garantizando que las futuras entregas se ajusten a las necesidades y las preferencias individuales.<sup>31</sup>

Las encuestas a clientes y la implementación frecuente de pruebas A/B pueden proporcionar información valiosa para que las empresas sigan mejorando su propuesta de valor y servicio. Por ejemplo, Foodin’ —una empresa mexicana que vende comidas listas mediante suscripción— aprovecha el modelo de negocio recurrente para gestionar eficazmente su operación.

**La experiencia del cliente es la prioridad.** Para lograr el éxito, los negocios de suscripciones deben priorizar la retención de los clientes al ofrecer una experiencia excelente y facilitar la creación de cuentas y la gestión de las suscripciones con interfaces de usuario intuitivas, navegación móvil, autocompletado y mensajes de error efectivos. Desde el principio, las funciones, beneficios y limitaciones del servicio, así como los costos adicionales, deben ser claros. “La gestión de las suscripciones debe ser fácil y transparente. El cliente debe comprender exactamente lo que tiene que pagar, cuánto deberá pagar, etc.”, afirma un profesional sénior de estrategia B2B de un proveedor de SaaS de CRM a quien entrevistamos para este informe.

Una vez que el usuario se suscriba, el comerciante debe seguir brindando soporte de alta calidad al cliente y comunicarse regularmente con los suscriptores.

Algunas empresas —como Foodin’ y Mottu, una empresa brasileña de suscripciones de motocicletas— han explorado el uso de WhatsApp para establecer un contacto más personal con sus clientes, aprovechando que esta aplicación de mensajería es la que más se usa en América Latina. Al hacer esto, los negocios pueden generar confianza, disminuir los malentendidos y mejorar la fidelidad y la satisfacción del cliente.

“ El modelo recurrente nos brinda la oportunidad de conocer las preferencias de nuestros suscriptores en cuanto a platos de comida. Esto nos permite anticipar la demanda estacional, pero además, nos da más seguridad al negociar precios con los proveedores. Analizar los datos generados por la empresa nos capacita para ofrecer un producto de mayor calidad a un costo menor”.

**Elías Rivas**  
Codirector general

**FOODIN'**

31 “Brazilian online grocery deliverer Diferente secures \$3M to increase customers’ access to healthier food,” *Techcrunch*, 2023.

Otra característica clave del modelo de negocio es que el recorrido del cliente recurrente es continuo. Además, no existen puntos de contacto en ningún momento específico. Por el contrario, los negocios deben promover la relación durante todo el período de la suscripción. “Dado que hay un contacto continuo, la relación con el cliente es notablemente distinta a la que se tiene con una tienda donde compraste solo una vez en tu vida”, según explica un profesional sénior de estrategia comercial que entrevistamos. “El cliente está incluso más predispuesto a recibir comunicaciones de un servicio al que se suscribe. El recorrido de aprendizaje debe ser constante”, dice.

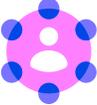
Por ejemplo, Taboola —una empresa de publicidad global que opera en Brasil— imparte talleres periódicos sobre prácticas recomendadas para sus clientes a fin de garantizar que estén aprovechando al máximo su suscripción. De conformidad con esto, las empresas también deben considerar ofrecer recomendaciones personalizadas en función de los comportamientos anteriores de los clientes y beneficios o recompensas exclusivas para los suscriptores a largo plazo.

## **Paso n.º 2: Elaborar una estrategia de precios**

Los negocios reconocen que establecer el precio adecuado para un producto de suscripción es fundamental, aunque también representa un desafío. Un precio demasiado alto puede dificultar la atracción de clientes, mientras que un precio demasiado bajo puede afectar la sostenibilidad y flexibilidad de la empresa, llevando a la pérdida de clientes frente a la competencia.

**Elige el modelo de precios que brinde a tus clientes la mayor flexibilidad y claridad posible.** El modelo de precios indicará qué cantidad de dinero recibirá una empresa de sus clientes y con qué frecuencia. Sin embargo, también indica cómo se involucran los clientes con el producto o el servicio. Ciertos modelos de precios se adaptan a algunos sectores mejor que otros. Además, es posible que los diferentes modelos de precios atraigan a diferentes segmentos de clientes. Los modelos incluyen precios planos, escalonados, mixtos y *freemium* (ver glosario en pág. 38).

**Figura 8: Modelos de precios**

Tipo de tarifa	Industrias	Descripción
 <b>Plana</b>	Servicios de <i>streaming</i> , <i>software</i> , suscripciones complementarias	Una tarifa fija por el acceso/entrega de un producto/servicio durante un periodo definido, como un mes o un año.
 <b>Escalonada</b>	Cajas de suscripción, servicios a empresas, hostelería	Se ofrecen distintos niveles de planes de suscripción, cada uno con características, ventajas y precios diferentes.
 <b>Mixta</b>	Telcos, servicios en nube	Ofrecen una tarifa plana más un suplemento en función del uso del cliente.
 <b>Freemium</b>	Aplicaciones móviles, <i>gaming</i>	Ofrecen gratuitamente una versión básica de un producto o servicio, con funciones <i>premium</i> disponibles si se pagan.

Los negocios reconocen que al ofrecer niveles de suscripción con diferentes opciones de precios, es decir, optar por un modelo de precios escalonados, ayuda a los consumidores de América Latina a probar un servicio antes de contratarlo. Por ejemplo, Hilos, la empresa mexicana de SaaS, opta por ofrecer solo suscripciones mensuales sin plazo mínimo, permitiendo a los clientes empresariales probar su producto y no sentirse abrumados por contratos más largos.

Dada la complejidad de esta tarea, Stripe permite a los negocios probar sus planes de precios antes de lanzarlos de manera activa.

“ Hablando específicamente en contexto B2B, hay una cadena de producción completa que podría verse afectada, y eso puede afectar a las necesidades del cliente. Por lo tanto, es crucial que el cliente tenga la libertad de administrar su propia suscripción. No deberían ser contratos de precio fijo durante períodos prolongados”.

**Profesional sénior de estrategia comercial B2B**

de un importante proveedor multinacional de SaaS de CRM

**Establece un precio analizando cada variable de tu negocio y del mercado.** El comerciante debe analizar cada conjunto de datos exclusivos que posee para determinar un rango de precios que podría ofrecer para obtener ganancias.

Gracias a la pandemia, Canon Mexicana, la subsidiaria mexicana de Canon, la renombrada empresa de tecnología de impresión y cámaras, decidió ofrecer suscripciones de impresión para las empresas a través de su sitio web. En años anteriores esta oferta se realizaba de manera presencial a través de ejecutivos de cuenta. Sin embargo, a medida que más empresas comenzaron a operar en línea para gestionar sus gastos de TI, Canon decidió adaptarse al entorno digital. Utilizando sus propios datos recopilados de operaciones presenciales, que incluían precios, duración de los contratos, tipo de dispositivos y datos de impresión, Canon estableció sus niveles de suscripción. “El primer desafío fue obtener el equilibrio correcto entre la oferta del producto y el precio, lo cual se logró satisfactoriamente gracias a los años de experiencia de la empresa en el manejo de los contratos de pagos fijos”, indica Karla Ortiz, gerente de mercadeo de Canon Mexicana. “En términos simples, el precio debe permitir [que tu empresa sea] rentable. Aprovechamos la experiencia *offline* para determinar el precio. Si eres una empresa nueva en el mercado y descubres que la situación se vuelve difícil de manejar, sería recomendable buscar la asesoría de una firma de consultoría especializada”, dice Ortiz.

Síclo pone el énfasis en la importancia de que las empresas adopten una perspectiva holística del mercado y consideren las consecuencias a largo plazo de su precio. “Cuando se trata de los precios, —dice Andrés Lankisch Antmann, director financiero de Síclo— siempre lidiarás con un término medio entre la accesibilidad y la rentabilidad, y esto debe alinearse con tus ambiciones a largo plazo”. Según expresa Antmann, “para tomar la mejor decisión en cuanto a los precios, es fundamental conocer a tu competidor directo, como otras empresas de suscripción, y a tu competidor indirecto, es decir, buscar de forma exhaustiva las alternativas a tu servicio dentro del sector”.

En relación con lo anterior, Parafuzo está siempre buscando que los clientes prueben las suscripciones mediante un precio más bajo. Según indica Francisco Belda, director general de Parafuzo, “nuestra meta es realizar ventas adicionales a las compras únicas de los clientes con el modelo de suscripción. Para eso, la comisión de suscripción es un poco más económica que la compra única para fomentar la fidelidad del cliente. Lo que realmente ayuda es tener la tarjeta de crédito ya registrada en la plataforma, de esta manera, los clientes pueden migrar sin tener que ingresar un nuevo método de pago”, dice Belda.

**No tengas miedo de probar e iterar puntos de precio y ofertas.** A medida que evolucionan las condiciones empresariales y del mercado, es importante controlar y ajustar la estrategia de precios según sea necesario. Esto podría implicar el ajuste de precios en función de los cambios en los costos, la demanda del cliente o los precios del competidor.

Por ejemplo, Hilos comenzó ofreciendo una suscripción en dos niveles: básico y *premium*. Después de un tiempo, se dio cuenta de que su suscripción *premium*, a pesar de ser más costosa y con muchas funciones adicionales, no estaba experimentando un crecimiento proporcional a la suscripción básica.

En ese momento, cambió su modelo y estrategia de precios, optando por ofrecer únicamente una suscripción básica que permitía a los usuarios pagar un importe extra por las funciones que realmente les interesaban. De este modo, los usuarios tenían la flexibilidad de crear su propia suscripción.

“Ofrece a los usuarios la oportunidad de probar el servicio o el producto en su totalidad relativamente sin riesgos”, aconseja Alfonso Lizárraga, fundador de Hilos. “Esto les permitirá determinar si es adecuado para ellos o no, proporcionando la máxima flexibilidad, incluso la opción de interrumpir la suscripción cuando lo consideren necesario”, recomienda.

La Figura 9 ofrece un ejemplo práctico de la estrategia de precios de Hilos.

**Figura 9: ¿Cómo Hilos redefinió una nueva estrategia de precios?**

### Nuestros planes

Inicia gratis conectando tu número de teléfono personal y prueba todas las funcionalidades de Hilos.

**Ve cómo funciona**

## Gratis

Te damos un teléfono compartido para que puedas enviarte mensajes a tu celular.

Sin tiempo límite, prueba y crea lo que necesites antes de conectar el teléfono de tu empresa.

[Pruébalo gratis →](#)

**Launch **

## \$99 USD / mes

Conecta el teléfono de tu empresa y comienza a operar con lo básico.

Pruébalo gratis por 7 días y configura todo para iniciar.

[Inicia gratis →](#)

**Enterprise**

## Custom

Para equipos con requerimientos avanzados, podemos cotizarte según tus necesidades.

[Agenda una demo](#)

### Extras

Inicia desde nuestro plan Launch y agrega sólo lo que necesites.

**+** Agrega agentes del Inbox adicionales por \$30 USD/mes.

**+** Agrega 1,000 contactos mensuales por \$50 USD/mes

**+** Agrega líneas de WhatsApp adicionales por \$50 USD/línea/mes.

**+** Integra HubSpot con nuestra integración nativa por \$50 USD/mes. [Ver más](#)

Estos son los precios de tu plan de Hilos, el uso del WhatsApp API no está incluido.

\*Los contactos mensuales son aquellos números con quienes te comunicas al menos 1 vez en el mes.

Todos los precios mostrados están en USD.

En consonancia con este enfoque experimental, Avast, una compañía internacional de ciberseguridad que opera en América Latina, defiende las pruebas y la iteración constante. “Si tu empresa no hace pruebas con diferentes precios y ofertas, resulta difícil competir”, dice un exgerente de *checkout* en Avast a quien entrevistamos para este informe. “Siempre tienes que estar dispuesto a probar diferentes estrategias como la venta inicial con descuento y, luego, la autorrenovación de los clientes al precio completo”.

Después de realizar mejoras y pruebas continuas, Avast decidió usar diferentes páginas de *checkout* para cada país, además de diferentes precios (en dólares estadounidenses) y opciones de métodos de pago para reflejar las preferencias locales.

En esto radica el verdadero valor de un modelo de suscripción: facilita la implementación sencilla de actualizaciones y renovaciones de productos. Además, crea un espacio para recibir retroalimentación y comprender las mejoras del producto.

**La flexibilidad es clave.** En América Latina la evolución de los hábitos digitales ha generado inquietudes entre los consumidores respecto a cargos erróneos, comisiones ocultas y la falta de control sobre los gastos. Los proveedores de suscripciones destacan la importancia de un modelo de suscripción claro, transparente y adaptable. Las personas entrevistadas subrayan la importancia de ofrecer opciones de precios y suscripciones directas pero flexibles.

Sofía, la empresa mexicana de seguros de salud, cree firmemente que lo mejor es ofrecer un producto totalmente personalizable que permita a los usuarios elegir qué es lo que mejor funciona para ellos en términos de precios, duración de la suscripción y complementos.

“ La diferencia de Sofía Salud radica en su flexibilidad, ya que tanto los usuarios de negocios como los minoristas pueden personalizar su póliza de seguro. Todos los usuarios comienzan con una suscripción ‘básica’ que puede mejorarse mediante la activación de ‘módulos’, tales como cobertura internacional o acceso a más clínicas. Esto permite a los usuarios de negocios mejorar las políticas de sus empleados a medida que su propia empresa experimenta un crecimiento, entre otras posibilidades”.

**Sebastián Jiménez-Bonet**  
Cofundador



**Figura 10: Elementos de la propuesta de valor de la suscripción**



### Paso n.º 3: Desarrollar la propuesta de valor

Las entrevistas demostraron que, en el caso de las suscripciones, la propuesta de valor cumple con dos propósitos: destaca la superioridad del producto o servicio y, al mismo tiempo, hace hincapié en que suscribirse a ellos es la elección óptima. Para crear una propuesta de valor atractiva, los negocios exitosos comienzan por definir claramente en qué se diferencia su producto o servicio de los demás del mercado. Luego, enumeran los beneficios clave que los clientes recibirán a partir de la suscripción y se comunican con ellos de forma clara y concisa.

**El valor debe ser tangible para los suscriptores e ir más allá del producto.** Asimismo, la experiencia de los negocios entrevistados demuestra que el lanzamiento de un negocio de suscripción va más allá del simple acceso garantizado a un producto o servicio; los clientes buscan valor significativo en sus suscripciones.

Por ejemplo, una cafetería puede atraer clientes que valoran el aspecto social de visitar una cafetería o la calidad de las bebidas preparadas por un barista. Si esa misma cafetería lanza una suscripción mensual de entrega de café, podría atraer nuevos clientes que valoran la comodidad.

El valor no se define solo en términos monetarios; también abarca aspectos como la flexibilidad, la calidad, la atención al cliente y la personalización. La propuesta de valor es lo que puede hacer que un negocio de suscripción prospere o desaparezca. Siguiendo el consejo del codirector general de Foodin', el enfoque del mercadeo de la propuesta de valor debe centrarse en la solución al problema. "Para convencer a las personas de que se suscriban, es esencial comprender que pueden tener muchas dudas", dice Elías Rivas, codirector general de Foodin'. "Por lo tanto, es fundamental convencerles de que estás 'simplificando' su vida y proporcionando diversos tipos de ahorros", apunta.

De acuerdo con lo anterior, en Brasil, Parafuzo se esfuerza por brindar beneficios adicionales a sus suscriptores. "Nuestro valor agregado para la retención de los clientes es el plan de cuidado del hogar", indica Belda. "No es solo que el suscriptor tenga su casa limpia con frecuencia, sino que también cuente con soporte de emergencia cuando lo necesite, sin ningún costo adicional. Además, los clientes que se suscriben pueden elegir quién limpia su hogar, mientras que en el caso de las compras únicas los proveedores de servicios son asignados al azar".

Tal como lo explica Zenklub, la propuesta de valor es clave para garantizar que los usuarios se suscriban y permanezcan suscritos. "El suscriptor que permanece suscrito se queda durante un largo período. La adquisición de estos clientes es el desafío más importante. Además, estamos constantemente probando para ver qué propuesta de valor fomenta recurrencia, como por ejemplo, ajustar la cantidad de sesiones que ofrecemos", dice José Simões, cofundador de Zenklub.

## Paso n.º 4: Crear una estrategia de pagos

La experiencia de los negocios entrevistados muestra que las transacciones únicas son relativamente simples de operar y gestionar, con requisitos técnicos menores. En cambio, las transacciones recurrentes son más complejas y requieren de una tecnología más sólida para administrar sus complejidades con eficacia. Por lo tanto, es recomendable que consultes con tu proveedor de servicios de pagos (PSP por sus siglas en inglés; es decir, una empresa externa como Stripe que ayuda a los propietarios de negocios a aceptar una amplia gama de métodos de pagos en línea) para confirmar si tiene la capacidad de aceptar suscripciones.

Los expertos explicaron que, al momento de elegir un PSP para procesar pagos recurrentes, existen varios factores importantes que deben considerarse, entre los siguientes:

→ **Métodos de pago locales y adquirencia local.** El ecosistema de pagos de América Latina está fragmentado y es diferente en cada país, lo que significa que los negocios deben habilitar varios métodos de pago mediante la adquirencia local para lograr el éxito. Un PSP avanzado en términos de tecnología debe poder mostrar automáticamente el método de pago más relevante para que el consumidor aumente la probabilidad de conversión. Stripe, por ejemplo, puede mostrar dinámicamente las opciones en función de varios factores que incluyen la ubicación, el dispositivo y el importe de la transacción. “Aunque el hecho de ofrecer pagos basados en el dinero en efectivo no sea más un diferencial absoluto, esos pagos, en combinación con el ofrecimiento de cuotas y el procesamiento por medio de la adquirencia local (y la aceptación de tarjetas de redes locales) mejoran las tasas de conversión drásticamente”, sostiene un exgerente de *checkout* de Avast.

Los mejores PSP no solo permiten a los comercios aceptar tarjetas de las principales marcas, sino también billeteras digitales como Google Pay y Apple Pay, y otros métodos de pago como boleto bancário en Brasil.

→ **Fácil integración.** El PSP ideal debe ofrecer una plataforma con una interfaz intuitiva que se pueda integrar fácilmente con la plataforma de *e-commerce* del negocio, habilitar el modelo de precios que mejor se adapte a sus necesidades y ofrecer un entorno seguro y facilidad para que los usuarios administren sus suscripciones. Los negocios entrevistados han optado por los PSP que ofrecen herramientas listas para usar y una amplia biblioteca de documentación para sus equipos de TI, con el propósito de crear exactamente lo que necesitan.

“ Uno de los desafíos que enfrentamos al lanzar la suscripción fue la implementación de una pasarela de pagos que nos permitiera recibir pagos fijos, además de gestionar los excedentes variables para cada cliente, cada mes”.

**Karla Ortiz**

Gerente de mercadeo

**Canon**

Según comenta Débora Benevides, directora financiera de Taboola, “el desafío principal radica en que el sistema de pagos necesita varias integraciones adicionales, lo que genera diversos datos individuales. Sin embargo, es esencial que estos datos estén en la misma API para facilitar los procedimientos internos. Por lo tanto, contar con un proveedor de servicios de pago sólido es realmente crucial”, asevera.

→ **Conciliaciones y automatización.** Ofrecer a los suscriptores una amplia variedad de opciones de pago y procesar con éxito los pagos en línea es solo la mitad de la batalla. Una vez que cientos (o incluso miles) de suscriptores comienzan a realizar pagos, empieza la compleja tarea de la conciliación. Este proceso puede ser desafiante para cualquier empresa, pero se vuelve especialmente complejo y requiere de mucho tiempo para las empresas basadas en las suscripciones, dadas las particularidades de los pagos recurrentes, ciclos de facturación variados, cargos prorrateados, cambios a una categoría superior o inferior y cancelaciones.

Mantener la precisión de los registros financieros y contables, realizar un seguimiento del reconocimiento de ingresos y conciliar pagos en diferentes períodos puede resultar complicado. Por lo tanto, un buen proveedor de servicios de pagos debe ofrecer la capacidad de automatizar las rutinas financieras y los informes de ingresos, simplificando así estas tareas complejas. “Un consejo clave para gestionar tu negocio de suscripciones es automatizar los procesos desde el principio, ya que, de lo contrario, consumirán gran parte de tu tiempo”, dice Lizárraga. “Gracias a la tecnología de Stripe, hemos logrado incorporar nuevos suscriptores sin ningún tipo de intervención humana”, explica.

## Paso n.º 5: Monitorear los KPI más relevantes

Independientemente del sector, los negocios entrevistados confirmaron que existen varios indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) que son fundamentales para garantizar una gestión optimizada.

**Monitorea la cantidad de suscriptores, los ingresos promedio por usuario (ARPU) e los ingresos recurrentes mensuales (MRR).**

La cantidad de suscriptores brinda a la empresa una visión de la demanda de su producto y su ritmo de crecimiento. Síclo recomienda realizar un seguimiento diario de esta cifra y prestar especial atención a la cantidad de usuarios de pruebas gratuitas, lo que proporciona una idea real del crecimiento orgánico.

“ Lo que más nos atrajo de Stripe fue su robustez tecnológica, gracias a su API sólida y flexible, que nos permite programar por encima de ella para personalizar exactamente lo que necesitamos”.

**Francisco Belda**  
Director general



“ Considerando nuestras operaciones diarias, la función de Stripe que produjo el mayor impacto fue la de las herramientas automatizadas de elaboración de informes”.

**Andrés Lankisch Antmann**  
Director financiero

## Síclo

El ingreso promedio por usuario (ARPU por sus siglas en inglés) indica el ingreso promedio generado por cada suscriptor en un plazo determinado. Un ARPU alto indica que los clientes están dispuestos a pagar una prima por la oferta, mientras un ARPU bajo puede significar que el producto o servicio no se percibe como suficientemente valioso para justificar el precio. MRR son las siglas de *monthly recurring revenue*, la cantidad total de ingresos generados de todos los usuarios activos cada mes. Esta medida proporciona información del potencial de crecimiento de los ingresos de la empresa y ayuda a identificar las tendencias en el crecimiento o la disminución de los ingresos. El aumento de los MRR es un conductor clave de crecimiento para las empresas basadas en suscripciones.

**Aumenta el valor de vida del cliente y controla el costo de adquisición del cliente.** El valor de vida del cliente (LTV por sus siglas en inglés) representa los ingresos estimados que un cliente generará durante toda la duración de su relación con la empresa, es decir, mientras permanezca suscrito. Este indicador toma en cuenta la duración promedio de la suscripción, el pago mensual del cliente y la probabilidad de que los usuarios cancelen su suscripción. Las empresas deben esforzarse por aumentar su LTV mediante la retención de clientes y el aumento de su pago mensual promedio. Este KPI funciona mejor cuando se calcula con los datos históricos de largo plazo.

Por otro lado, el costo de adquisición del cliente (CAC por sus siglas en inglés) mide el costo de adquirir un nuevo suscriptor, lo cual incluye los gastos de mercadeo y ventas. Esta métrica ayuda a determinar la rentabilidad de cada cliente y evalúa la eficacia de las estrategias implementadas en términos de mercadeo y ventas. Un CAC elevado puede indicar que la empresa está gastando demasiado en la adquisición de clientes, por lo que es crucial mantener el costo bajo para preservar un margen de ganancias significativo.

**Vigila la tasa de pérdida de clientes.** La tasa de pérdida de clientes se refiere a la cantidad de suscriptores que cancelan sus suscripciones en un determinado período. Las personas entrevistadas aceptaron que la pérdida de clientes es una realidad inherente a cualquier negocio basado en suscripciones. La tasa de pérdida de clientes promedio se sitúa en el 5,57 %. Se estima que las empresas de B2C experimentan una tasa de pérdida del 6,77 %, mientras que las empresas de B2B registran una tasa del 4,91 %. Sin embargo, estos valores pueden cambiar según el sector y el tipo de cliente.<sup>32</sup>

Una tasa de pérdida de clientes superior al promedio indica que la empresa podría no estar satisfaciendo las necesidades de sus clientes o que existen opciones más atractivas en el mercado. La reducción de esta tasa no solo incrementa los ingresos, sino que también disminuye el CAC, es decir, se

“ El CAC y el LTV deben analizarse en conjunto. No puedes analizar el LTV sin ajustar el importe gastado en la adquisición de estos clientes. Si no haces esto, corres el riesgo de no comprender la rentabilidad de tu suscripción”.

**Elías Rivas**  
Codirector general

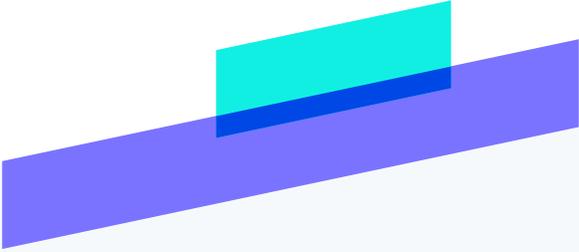
**FOODIN'**

<sup>32</sup> “Valor de referencia de la tasa de pérdida de clientes”, *Recurly*, 2022. Ver Apéndice.

gasta menos en la sustitución de clientes. Es esencial que las empresas adopten enfoques proactivos para prevenir la pérdida de clientes, reduciendo la fricción en los pagos y resolviendo problemas o atendiendo las preocupaciones que los usuarios puedan tener en los primeros tres meses de su suscripción. Los clientes que superan esta etapa inicial son más propensos a convertirse en suscriptores de alto valor de por vida. Las empresas exitosas basadas en suscripciones se comprometen regularmente con sus clientes y utilizan el análisis de datos para adaptar sus productos. Foodin' destaca este enfoque. Según expresa Rivas, "la suscripción te da la oportunidad de escuchar a los clientes y comprender qué funciona y qué no. Esto, a su vez, te permite mejorar tanto la propuesta de valor como la economía de unidad".

La tasa de pérdida de clientes también debe tratarse de manera reactiva mediante la comunicación con los usuarios que cancelan su suscripción y la recopilación de sus comentarios. Además, esta tasa también puede ser una consecuencia directa de los pagos rechazados. Los negocios deben poder confiar en su PSP para minimizar los pagos rechazados.

# Conclusión: Conéctate continuamente con tus clientes



La economía de suscripciones en América Latina está evolucionando hacia su propio ecosistema, liderado por sectores establecidos como el entretenimiento y el *software*, así como por sectores en crecimiento como la educación, el comercio minorista y la movilidad. Según el análisis de PCMI, se proyecta que las suscripciones crecerán a una tasa anual del 24 % hasta 2025. El aumento del 11 % en el gasto per cápita del consumidor en la región en 2023, según informó The Economist Intelligence Unit (EIU), ha impulsado el crecimiento de las suscripciones. Esto indica oportunidades significativas de crecimiento y ofrece a los negocios una estrategia viable para generar ingresos adicionales y adaptarse a las cambiantes preferencias del cliente.

A medida que el mercado se expanda, una tendencia clave que aparecerá en América Latina es la importancia de la personalización y los datos. En los mercados desarrollados, las empresas están compitiendo para satisfacer las crecientes exigencias de los suscriptores que buscan suscripciones que ofrezcan más valor. Esto ha dado lugar a la “hiperpersonalización” de las suscripciones. En América Latina, se volverá incluso más importante recopilar datos y personalizar las suscripciones para obtener una cuota del mercado. La integración técnica y la automatización representarán un papel fundamental en la mejora de los márgenes en este mercado sensible a los precios. Por lo tanto, la colaboración con un PSP que sea capaz de crear e implementar eficazmente modelos de suscripción es necesaria para mantenerse competitivo.

En los últimos años América Latina ha experimentado la introducción de las billeteras digitales, muchas de las cuales fueron creadas por negocios minoristas y tiendas departamentales con la intención de mantener a los usuarios dentro de su ecosistema. Estas billeteras digitales tienen por objetivo atraer a los usuarios ofreciendo productos de pago y crédito como parte de su propuesta. Por lo general, constituyen la primera experiencia financiera para los usuarios, seguida de un *upselling* a suscripciones. A medida que estas ofertas se vuelvan comunes y el segmento se haga competitivo, se espera que las billeteras digitales empleen nuevas formas de mejorar la fidelidad, como la incorporación de suscripciones de complementos. Al aprovechar su base de clientes, las empresas que crean billeteras digitales buscarán asociarse con empresas de la economía de suscripciones en áreas como la salud y el entretenimiento con el fin de ofrecer suscripciones con descuentos.

Aunque los sectores establecidos como el *streaming* y SaaS seguirán impulsando el mercado, los sectores no tradicionales como la moda, la belleza, los juguetes y los alimentos experimentarán una rápida aceleración.



Estos sectores experimentarán un crecimiento sostenido impulsado por los consumidores de la generación Z, quienes están familiarizados con los medios digitales, se sienten cómodos con los pagos automatizados y los modelos de comercio alternativos, y por último, tienen un poder adquisitivo cada vez mayor.

Es posible que en el pasado las empresas hayan evitado usar este modelo de negocio debido a su complejidad. Sin embargo, los avances en la tecnología de pagos y el desarrollo del sector del *e-commerce* en América Latina han eliminado las barreras para adaptarse a este mercado. A medida que el mercado avanza hacia la personalización impulsada por datos, el servicio por encargo (*on demand*) y el comercio sin fricción, las suscripciones ofrecen a los negocios una forma de conectarse con sus clientes de la manera más personal y potente posible: de manera regular, recurrente y automática.

# Apéndice

Tabla 1: Empresas que entrevistó PCMI

Nombre	País	Sector
 <b>Canon</b>	México	Tecnología/dispositivos
 <b>Avast</b>	México	SaaS
<b>Síclo</b>	México	<i>Fitness</i>
 <b>sofía</b>	México	Salud
 <b>hilos</b>	México	SaaS
<b>FOODIN'</b>	México	Comercio minorista
Principal proveedor de CRM SaaS	Brasil	SaaS
 <b>zenklub</b>	Brasil	Salud
 <b>PM3</b>	Brasil	Educación
 <b>parafuzo</b>	Brasil	Servicios del hogar
<b>Taboola</b>	Brasil	Servicios empresariales
 <b>OSTEN GO</b>	Brasil	Movilidad

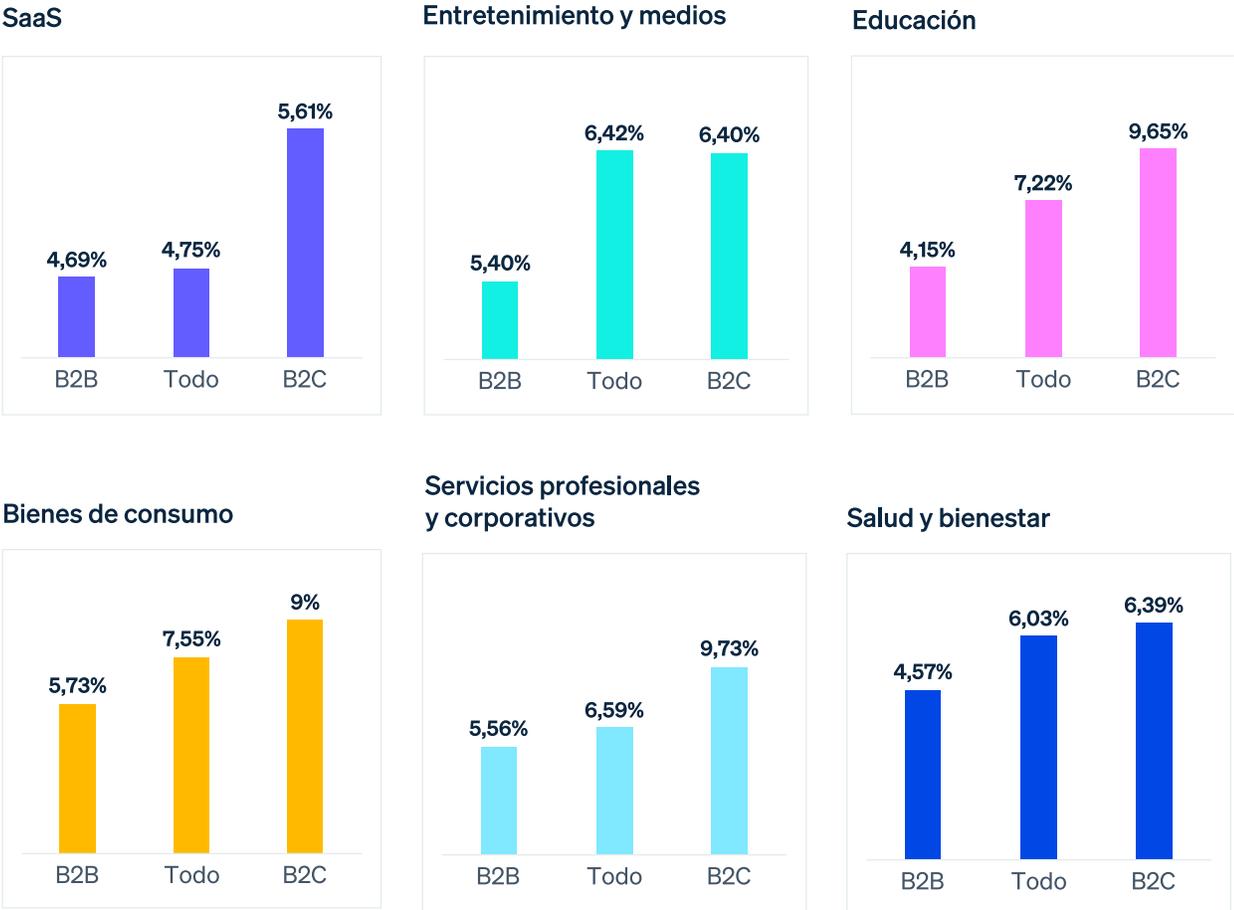
## Tabla 2: Definiciones

Aprendizaje electrónico	Un curso estructurado o experiencia de aprendizaje ofrecido electrónicamente y de forma remota.
Billetera digital	Aplicación o servicio digital que almacena información de pago, como números de tarjetas de crédito o débito, así como datos de cuentas bancarias, y que permite al usuario realizar transacciones electrónicas mediante un dispositivo móvil.
Comercio minorista	La venta de bienes o servicios a consumidores individuales, generalmente mediante tiendas físicas o en línea.
Competidor	Empresa u organización que, en este momento, mantiene una posición predominante en un mercado o un sector en particular.
Contracargo	Cuando un titular de tarjeta solicita que su banco revierta una transacción, lo que genera la devolución de los fondos al titular de tarjeta y la deducción correspondiente de la cuenta del negocio.
Cuotas	Método de pago en el cual una compra pagada con una tarjeta de crédito se divide en pagos más pequeños y regulares, que generalmente se realizan en un período de tiempo. Las cuotas pueden ser libres de intereses o con intereses. Además, no deberían confundirse con la opción “compra ahora, paga después” (o BNPL), en la cual un tercero ofrece la financiación y no requiere ninguna tarjeta de crédito (aunque podría involucrar una tarjeta de débito).
<i>E-commerce</i>	PCMI define el <i>e-commerce</i> o comercio electrónico como todas las compras de bienes y servicios en línea, independientemente del método de pago, incluidas las transacciones nacionales e internacionales.
Economía de suscripciones	La economía de suscripciones es un subconjunto de la economía más amplia, en la cual las empresas operan conforme a un modelo basado en suscripciones en lugar de hacerlo conforme a los modelos tradicionales de pago por producto.
<i>Edtech</i>	La tecnología educativa se refiere al uso de la tecnología en la educación, incluidas las plataformas de aprendizaje en línea, con el fin de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje.
<i>Freemium</i>	El modelo " <i>freemium</i> " ofrece servicios básicos gratuitos, mientras que hay que pagar por las funciones <i>premium</i> (de alta calidad). El objetivo del modelo <i>freemium</i> es atraer a los usuarios con acceso gratuito, con la esperanza de que opten por subir de categoría para así obtener funcionalidades mejoradas. Ampliamente utilizado en <i>software</i> , juegos en línea y medios digitales, el modelo <i>freemium</i> busca aumentar la base de usuarios y convertir una parte de ellos en clientes que pagan en vez de usar solo los servicios gratuitos.

Healthtech	Se refiere al aprovechamiento de la tecnología, que incluye dispositivos y aplicaciones orientadas al consumidor, en el sector de la atención médica. Su objetivo es motivar a las personas a que administren proactivamente su salud y mejorar la atención al paciente y, en última instancia, optimizar la prestación de servicios de atención médica.
Interanual	Interanual se refiere a la comparación de dos periodos consecutivos de un año, generalmente para evaluar cuánto ha aumentado o disminuido una variable en comparación con el mismo periodo del año anterior.
LATAM	América Latina.
Pago recurrente	Un pago que se realiza con regularidad y que, por lo general, corresponde a un servicio en curso o una suscripción. Si se realiza con tarjeta, requiere de una tarjeta archivada.
Pago en línea	La transferencia de los fondos entre particulares o empresas por Internet, para la cual generalmente se usa un procesador o una pasarela de pagos.
Pagos en tiempo real	Transacciones de pagos electrónicos que se procesan y acuerdan en tiempo real, lo cual permite que los fondos sean transferidos al instante entre las cuentas bancarias o los sistemas de pago.
Pymes	Siglas de “pequeñas y medianas empresas”: son compañías con una cantidad limitada de empleados y bajos ingresos en comparación con las empresas que son más grandes.
RRP	Siglas en inglés de “precio minorista recomendado”. Representa la recomendación del precio minorista sugerido por el fabricante para que los minoristas vendan su producto a ese precio.
SaaS	Siglas en inglés de “software como servicio”, que consiste en un modelo de entrega de software basado en la nube en el cual los usuarios pagan una comisión de suscripción para acceder a las aplicaciones alojadas por un proveedor y utilizarlas, en lugar de comprar e instalar el software de manera local.
Seguro médico	Tipo de póliza de seguro que ofrece protección financiera para cubrir gastos médicos y servicios de atención médica a cambio de pagos regulares.
Servicios digitales	Todo servicio en línea o electrónico que brinde al usuario acceso a contenido digital, productos o experiencias que suelen ofrecerse a través de Internet.
Servicios empresariales	Servicios diseñados para ayudar a las empresas a operar con mayor eficacia, como los servicios de consultoría, contabilidad, asistencia jurídica y de mercadeo.
Servicios en la nube	La entrega de recursos informáticos a través de Internet mediante un modelo de pago por consumo, sin requerir que los usuarios posean o mantengan su propia infraestructura física.

Streaming	Distribución instantánea de contenido digital, como video y audio, a través de Internet, que permite a los usuarios acceder y consumir el contenido sin necesidad de descargarlo previamente.
Suscripción	Modelo de negocio en el cual los clientes pagan comisiones recurrentes para acceder a un producto o servicio, ya sea de forma mensual o anual.
Tarjeta archivada	Modo de pago en el cual los datos de la tarjeta del cliente están guardados de forma segura por un negocio o proveedor de servicios de pago, lo que permite realizar transacciones recurrentes prácticas y rápidas.
Tarjeta de crédito	Una tarjeta de pago que permite al titular pedir prestado dinero a una institución financiera hasta un cierto límite de crédito y pagar el monto prestado con intereses.
Tarjeta de débito	Una tarjeta de pago que deduce el monto de la compra directamente de la cuenta corriente del titular de la tarjeta y no requiere del préstamo de dinero ni del pago de intereses.
Tarjeta de prepago	Las tarjetas de prepago son tarjetas recargables (en su mayoría emitidas por <i>fintechs</i> ) y utilizadas como tarjetas de débito para realizar compras en línea o en la tienda, con la ventaja de no requerir ninguna verificación de crédito.
Transacción internacional	Compra realizada por un cliente a un negocio ubicado en un país diferente.
Unicornio	Empresa <i>start-up</i> de capital privado que se valora en más de US\$1000 millones.
XaaS	Siglas en inglés de “todo como servicio”, que describe una categoría general de servicios relacionada con el acceso remoto y la informática en la nube.

**Figura 11: Tasas de pérdida de clientes mensuales y medias por tipo de cliente y sector**



**stripe**

Para obtener más información sobre cómo Stripe puede ayudar a que tu negocio crezca, [ponte en contacto con nuestro equipo de ventas.](#)

