



April 2024

# Beneficios de membresías minoristas en México



Mame Maloney, Jeff D. Brazell





# Beneficios de membresías minoristas en México

PREPARADO POR<sup>1</sup>

**Mame Maloney<sup>2</sup>**

**Jeff D. Brazell<sup>3</sup>**

---

## CONTENTS

- I. Resumen ejecutivo .....2
- II. Revisión de la literatura.....5
  - A. Beneficios de los paquetes para el minorista.....5
  - B. Ahorros en el precio de paquetes en comparación con la compra de productos individualmente.....7
  - C. La percepción del consumidor sobre los paquetes .....8
- III. Estrategias de membresía utilizadas por los minoristas .....11
- IV. Encuesta de consumidores.....16
  - A. Membresía y Multi-homing..... 17
  - B. Importancia de los beneficios en las decisiones de compra de los clientes ..... 21
  - C. Disposición de los consumidores a pagar por los beneficios de membresía ..... 22
  - D. Preferencias de los consumidores..... 25
  - E. Frecuencia de uso..... 34
- V. Conclusión .....40
- Anexo A: Metodología de la encuesta.....42
- Anexo B: Resultados adicionales de la encuesta.....43

# I. Resumen ejecutivo

---

Los programas de beneficios al cliente están ganando notable fuerza en México, lo que refleja una tendencia global hacia los minoristas que ofrecen una variedad de beneficios al cliente, incluyendo suscripciones que combinan varios beneficios, para competir en el espacio minorista altamente competitivo. Con la apreciación de la moneda, la disminución del desempleo y la amplia disponibilidad de acceso al Internet, el consumidor mexicano está más preparado que nunca para aprovechar de los programas de beneficios al cliente que utilizan la tecnología para brindar valor a los consumidores.

Este artículo examina las membresías minoristas y las formas en que los minoristas están empaquetando conjuntos de beneficios en el mercado mexicano actual, presentado a través de los resultados de una encuesta que evaluó las reacciones de los consumidores mexicanos ante los beneficios y las características de los programas de beneficios al cliente. Nuestra investigación sigue un estudio análogo del mercado estadounidense (denomino “Estudio de Encuesta Estadounidense”).<sup>4</sup> Encontramos que, aunque la gama de características incluidos en membresías minoristas en el mercado mexicano es menos diversa que en el mercado estadounidense, los consumidores mexicanos disfrutaban de los beneficios disponibles y estarían emocionados por expandir las ofertas de paquetes.

Los paquetes de productos y servicios<sup>5</sup> tienen el potencial de beneficiar tanto a los consumidores como a los vendedores. Los minoristas se benefician al ofrecer paquetes de productos, por ejemplo, a través de ahorros de costos y eficiencia, un menor desgaste de clientes, la mitigación de la incertidumbre de la demanda, una mayor generación de ingresos y la diferenciación de productos.<sup>6</sup> Los minoristas pueden ofrecer paquetes que incluyan artículos de marcas asociadas, beneficiando sinérgicamente a ambas marcas. Los ahorros de costos de los minoristas pueden trasladarse a los consumidores a través de precios más bajos. Los estudios académicos han estimado los ahorros de precios de los paquetes en

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue financiada por el “Computer & Communications Industry Association” (<https://www.ccianet.org/>).

<sup>2</sup> Mame Maloney es Principal del Brattle Group (Mame.Maloney@Brattle.com).

<sup>3</sup> Jeff Brazell es el director del “Center for Strategic Analytics” y Professor (Lecturer) del David Eccles School of Business en la Universidad de Utah (jeff.brazell@eccles.utah.edu).

<sup>4</sup> Rosa Abrantes-Metz, Mame Maloney y Jeff Brazell, “Bundled Benefits of Retail Memberships,” diciembre de 2023, <https://ccianet.org/research/reports/bundled-benefits-retail-memberships/>. Una versión abreviada de este artículo fue publicada como “Unraveling The Bundled Benefits Of Retail Memberships,” *Law360*, 29 de enero de 2024.

<sup>5</sup> “Paquete” es un término conciso que se usa frecuentemente para describir cualquier servicio con varios atributos ofrecidos en conjunto. Se usa el término “paquete” a lo largo de este artículo por simplicidad y brevedad para referirse a programas de beneficios con varios atributos ofrecidos en conjunto, incluyendo membresías pagadas y programas de lealtad gratuitos.

<sup>6</sup> Sección II.A se proporciona una descripción general de la literatura que analiza los beneficios de paquetes para minoristas.

una variedad de mercados de productos y servicios. Varios estudios documentan ahorros típicos de aproximadamente el 10%. Sin embargo, la literatura también proporciona ejemplos de paquetes de productos que cuestan más que los componentes individuales comprados por separado. Esto sugiere que, en algunos casos, los paquetes pueden plantear un desafío para los consumidores a la hora de evaluar el precio y el valor total del paquete.

Aparte de las consideraciones de precio, los paquetes tienen el potencial de mejorar la satisfacción del cliente al simplificar las decisiones de compra.<sup>7</sup> Los paquetes también pueden ofrecer a los clientes productos o servicios que quizás no hayan comprado independientemente y pueden beneficiarse de su disponibilidad dentro del paquete. Sin embargo, los paquetes también pueden reducir la flexibilidad del cliente si los componentes no se venden de forma independiente. Es posible que los paquetes combinados no se ajusten a las preferencias individuales, ya que están diseñados para atraer a un público amplio. Los consumidores pueden sentir que tienen que ceder en sus necesidades específicas si se sienten limitados por las opciones de proveedores (por ejemplo, sintiéndose obligados a comprar un paquete que ofrece Disney+ gratis, cuando en realidad preferirían Netflix).

Para evaluar las reacciones de los consumidores ante los elementos incluidos, realizamos una encuesta y recogimos respuestas de 1,001 participantes. La encuesta evaluó las suscripciones de membresía activas de los consumidores, sus actitudes hacia los beneficios incluidos en cada membresía, la frecuencia de uso de dichos beneficios y los intercambios que hacen los consumidores al elegir entre membresías diferentes con beneficios diferentes. Para evaluar estos elementos, administramos un cuestionario centrado en las membresías de paga de cuatro de los minoristas más grandes de México: Walmart Pass, Sam's Club, Costco y H-E-B Prime (denominado "grandes minoristas de la encuesta"). Nuestros resultados se describen en detalle en la Sección IV y los resultados claves son los siguientes.

### **Los clientes disfrutan (o disfrutarán) de los paquetes de productos y servicios incluidos en las membresías minoristas**

- Al evaluar tanto los beneficios actuales de las membresías minoristas existentes como los beneficios hipotéticos que podrían incluirse, la mayoría de los consumidores mexicanos responden con satisfacción. Estos clientes también prevén usar dichos beneficios con frecuencia.
- Aunque existe una recepción positiva general hacia los beneficios de la membresía, todavía observamos heterogeneidad entre las reacciones de los consumidores. Para cada beneficio, algunos consumidores responden con entusiasmo, otros consideran que el beneficio es "como se esperaba" y otros les resulta indiferente si está incluido o no.

---

<sup>7</sup> Ver Harris, Judy y Edward A. Blair, "Consumer Preference for Product Bundles: The Role of Reduced Search Costs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 2006, 506-513.

- Observamos que muy pocos encuestados reaccionan negativamente a la inclusión de beneficios en los paquetes, incluso si no anticipan usar el beneficio. Esto sugiere que los consumidores no se sienten limitados cuando un proveedor no preferido ofrece un beneficio dentro de un paquete, sino que simplemente son indiferentes.

## Los clientes suelen a suscribirse a múltiples membresías

- La suscripción a múltiples membresías competitivas, también conocida como “multi-homing”, es común entre los encuestados. Esto refuerza la conclusión de que, en general, los consumidores no se sienten limitados por la elección de proveedores. Si se les proporciona un beneficio del paquete de una marca no preferida, los consumidores también pueden disfrutarse de su marca preferida.
- Específicamente, encontramos que los miembros de los grandes minoristas de la encuesta se suscriban a otra membresía de los grandes minoristas de la encuesta con alta probabilidad (**81%** en promedio).
- Cuando se examina un conjunto más amplio de membresías minoristas de paga, la mayoría de los encuestados se suscriben a múltiples membresías: el **78%** de los encuestados con membresías de paga tienen dos o más membresías, el **57%** tiene tres o más membresías y el **22%** tiene **cinco o más** membresías de paga.<sup>8</sup>
- Es probable que los miembros de los grandes minoristas de la encuesta también sean miembros de otros programas de membresías minorista y viceversa. Observamos que el **93%** de los suscriptores de Amazon Prime tienen una membresía de paga con al menos otro minorista.<sup>9</sup> Similarmente, observamos que el **98%** de los suscriptores de Meli+ tienen una membresía de paga con al menos otro minorista.<sup>10</sup>

## Cómo las características y beneficios de las membresías impulsan las decisiones de compra de los consumidores

- De todos los beneficios de las membresías explorados, el precio juega el papel más importante en las decisiones de compra de los encuestados, lo que sugiere la necesidad de que los minoristas ofrezcan precios competitivos.
- Otros beneficios de membresías—como la transmisión de video, el envío gratuito o la tarjeta de crédito de la tienda—tienen la capacidad de influir las decisiones de compra de los consumidores entre las membresías minoristas.

---

<sup>8</sup> Además de las membresías de Walmart Pass, Sam’s Club, Costco y H-E-B Prime, también preguntamos si los encuestados habían comprado membresías de Amazon Prime, Meli+, Rappi Delivery y UberPass.

<sup>9</sup> Entre Walmart Pass, Sam’s Club, Costco, H-E-B Prime, o Meli+.

<sup>10</sup> Entre Walmart Pass, Sam’s Club, Costco, H-E-B Prime, o Amazon Prime.

- Encontramos que cada membresía en una grande minorista de la encuesta está asociada con un excedente del consumidor positivo, que cuantifica el beneficio neto que los consumidores reciben cuando compran un producto o servicio a un precio inferior al que estarían dispuestos a pagar. En todo el mercado, el excedente del consumidor para las cuatro membresías minoristas de la encuesta es aproximadamente MXN \$1,400 millones.

## II. Revisión de la literatura

---

Como se mencionó en el Estudio de Encuesta Estadounidense, en la literatura académica se han explorado varios aspectos de la venta por paquetes, incluyendo la cuantificación de los ahorros derivados de los paquetes para el consumidor, discutir los beneficios de los paquetes para los minoristas y estudiar las percepciones de los consumidores sobre los paquetes de productos.

### A. Beneficios de los paquetes para el minorista

Los minoristas obtienen beneficios al ofrecer paquetes de productos a través de ahorros de costos y eficiencia, menor desgaste de clientes, mitigación de la incertidumbre de la demanda, mayor generación de ingresos y diferenciación de productos.

**Ahorros de costos y eficiencia.** Los vendedores generalmente ahorran costos marginales cuando venden paquetes de productos o servicios porque los paquetes reducen los costos de transacción por unidad con los compradores y los costos de negociación por unidad con los proveedores ascendentes. Estos ahorros, que pueden provenir de costos de embalaje, mantenimiento de inventario, contabilidad y promocionar,<sup>11</sup> suelen exceder cualquier costo fijo adicional incurrido por las empresas que suministran paquetes de productos.<sup>12</sup> Por ejemplo, los paquetes permiten que los vendedores realicen pedidos conjuntos eficientes de sus proveedores en lugar de tener que pedir productos individuales, lo que reduce los costos fijos de transacción por compra.<sup>13</sup> Los paquetes también dan a ciertos tipos de vendedores más poder de negociación con sus proveedores ascendentes, permitiéndoles comprar

---

<sup>11</sup> Pindyck, Robert S., "Lecture Notes on Bundling and Brand Proliferation: 15.013 – Industrial Economics for Strategic Decisions," *Sloan School of Management MIT*, julio de 2018.

<sup>12</sup> Evans, David S. y Michael Salinger, "An Empirical Analysis of Bundling and Tying: Over-the-Counter Pain Relief and Cold Medicines," *Center for Economic Studies and ifo Institute*, Working Paper No. 1297, octubre de 2004.

<sup>13</sup> Kohli, Rajeev y Heungsoo Park, "Coordinating Buyer-seller Transactions Across Multiple Products," *Management Science*, 40(9), 1994, 1145-1150.

insumos a costos más bajos en comparación con otros vendedores.<sup>14</sup> Además, los vendedores pueden gastar menos en comercializar cada producto individual para los consumidores.<sup>15</sup>

**Mejorar la lealtad del cliente.** Los paquetes suelen a reducir los costos de retener clientes para los minoristas. Por ejemplo, Gopalakrishnan (2021) descubrió que los clientes que tenían el mayor y el menor número de visitas previas al programa de lealtad tuvieron las mayores reducciones en la probabilidad de dejaran de apoyar a una empresa después de la introducción de un programa de lealtad.<sup>16</sup> En comparación, los visitantes moderados sólo tuvieron un aumento en la frecuencia de las visitas no significativo en lugar de una disminución en las tasas de desgaste. La explicación podría ser que los clientes más frecuentes anticipan que el programa de lealtad les permitirían recibir recompensas y obtener un alto rendimiento, mientras que los clientes menos frecuentes estarían incentivados a aumentar su uso del servicio.<sup>17</sup>

Además, los paquetes ayudan a reducir la rotación de consumidores cuando el vendedor forma parte de un mercado turbulento donde hay una alta rotación de servicios o proveedores de servicios. Específicamente, un vendedor puede incluir en el mismo paquete un producto en declive con un producto más popular (por ejemplo, televisión por cable y banda ancha) para incentivar a los consumidores a permanecer con sus servicios en lugar de cambiar a un nuevo proveedor de servicios que pueda ofrecer solo el producto más popular/actualizado.<sup>18</sup>

**Mitigar la incertidumbre de la demanda.** Los paquetes permiten a los vendedores mitigar las pérdidas causadas por la incertidumbre de la demanda de manera más eficaz. Esto se debe a que le da al vendedor la capacidad de liquidar el exceso de inventario del producto primario si la oferta excede la demanda y le permite extraer valor adicional del producto secundario cuando la demanda excede la oferta.<sup>19</sup>

**Mayor generación de ingresos.** Muchas de las eficiencias empresariales que resultan por los paquetes se deben a una mayor generación de ingresos. El precio más alto que un cliente está dispuesto a pagar por un producto varía mucho de un producto a otro. Los paquetes pueden aumentar los ingresos al

---

<sup>14</sup> Crawford, Gregory S. y Ali Yurukoglu, "The Welfare Effects of Bundling in Multichannel Television Markets," *American Economic Review*, 101(2), 2012, 643-685.

<sup>15</sup> "How does the Right Loyalty Program Help in Lowering Operational Costs?" Novus Loyalty, 25 de mayo de 2022, <https://www.novusloyalty.com/blog/how-does-the-right-loyalty-program-help-in-lowering-operational-costs/> (accedido el 8 de noviembre de 2023).

<sup>16</sup> Gopalakrishnan, Arun, et. al. pp. 3, 28.

<sup>17</sup> Gopalakrishnan, Arun, et. al. pp. 35.

<sup>18</sup> Prince, Jeffrey y Shane Greenstein, "Does Service Bundling Reduce Churn?" *Journal of Economics and Management Strategy*, 23(4), 2014, 839-875.

<sup>19</sup> Cao, Qingning, Xianjun Geng, Kathryn E. Steckle y Jun Zhang, "Operational Role of Retail Bundling and Its Implications in a Supply Chain," *Production and Operations Management*, 28(8), 2019, 1903-1920.

suavizar esa variación.<sup>20</sup> Los paquetes también puede aumentar los ingresos al mejorar la lealtad del consumidor hacia el vendedor o la marca, haciendo más probable que compren repetidamente de estos vendedores y participen en marketing de boca en boca.<sup>21</sup>

## B. Ahorros en el precio de paquetes en comparación con la compra de productos individualmente

La literatura proporciona estimaciones empíricas del ahorro de precios de los paquetes de productos, que varían según las industrias y los productos:

- Estelami (1999) encuentra que el ahorro promedio del consumidor en paquetes de productos es del **8%**, con un agama que oscila entre **57%** en el nivel más alto y al **-18%** en el nivel más bajo (donde la estimación de los ahorros negativos indica que el paquete es más caro que los componentes individuales cuando se compran por separado).<sup>22</sup> Los resultados del artículo se basan en la recopilación de precios de 400 paquetes de productos de la industria comida rápida, equipos informáticos y equipos fotográficos. Los ahorros negativos son más comunes en los paquetes de comida rápida que en los de paquetes fotográficos o de computadoras personales.
- Evans y Salinger (2004) estiman entre un **30%** y un **50%** de ahorro de precios al comprar medicamentos de venta libre para aliviar el dolor y el resfriado que combinan varios ingredientes activos, en comparación con comprar medicamentos para cada ingrediente activo por separado.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Si un cliente está dispuesto a pagar mucho por el producto A y poco por el producto B, empaquetarlos garantiza que un minorista pueda obtener, como mínimo, los márgenes que necesita tanto para el producto A como para el B. Antes de empaquetarlos, el minorista podría estar perdiendo dinero en el producto B y además el número de veces que se compró el producto A o B probablemente fue menor. Por lo tanto, vender los dos en paquete puede aumentar la frecuencia total de compra y el monto de la compra. Ver Wu, Weijie, Richard T.B. Ma, and John C.S. Lui, "Exploring Bundling Sale Strategy in Online Service Markets with Network Effects," *IEEE Conference on Computer Communications*, 2014, 442-450.

<sup>21</sup> Üner, M. Mithat, Faruk Güven y S. Tamer Cavusgil, "Bundling of telecom offerings: An Empirical Investigation in the Turkish market," *Telecommunications Policy*, 39(1), 2015, 53-64; Wertz, Jia, "The Perks Of A Great Loyalty Program," *Forbes*, 26 de septiembre de 2021, <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2021/09/26/the-perks-of-a-great-loyalty-program/?sh=7e0fb0632b2e> (accedido el 8 de junio de 2023); McMillen, Jenn, "Costco Next Is A Best-Kept Secret: Here's Why," *Forbes*, 20 de abril de 2023, <https://www.forbes.com/sites/jennmcmillen/2023/04/20/costco-next-is-a-best-kept-secret-heres-why/?sh=18d0ddacb772> (accedido el 12 de julio de 2023).

<sup>22</sup> Estelami, Hooman, "Consumer Savings in Complementary Product Bundles," *Journal of Marketing*, Summer 1999: 107-114. Los resultados del artículo se basan en la recopilación de precios de 400 paquetes de productos de la industria comida rápida, equipos informáticos y equipos fotográficos.

<sup>23</sup> Evans, David S. y Michael Salinger, "An Empirical Analysis of Bundling and Tying: Over-the-Counter Pain Relief and Cold Medicines," *Center for Economic Studies and ifo Institute*, Working Paper No. 1297, octubre de 2004.

- Kim et al. (2009) encuentra un ahorro promedio del **10%** en el precio de un paquete de productos de viaje de agentes de viajes en línea, en comparación con la compra separada de cada producto.<sup>24</sup>
- Garfinkel et al. (2006) encuentra una tasa de ahorro mediana del **10%** en paquetes de productos tecnológicos, como cámaras e impresores, en comparación con comprarlos individualmente.<sup>25</sup>

La literatura contiene pocos estudios empíricos sobre el ahorro de costos de los paquetes de productos debido a las dificultades en medir el precio independiente de los componentes y las características que componen un paquete. Estelami (1999) describe varios de estas dificultades, lo que incita la selección de tres industrias para estudiar los precios a lo largo del estudio. En muchas industrias, como cuidado médico, la publicidad de precios es limitada, lo que significa que es difícil obtener datos suficientes sobre los precios de los paquetes y los componentes individuales.<sup>26</sup> En otras industrias, los productos se venden básicamente como paquetes de beneficios y características diferentes que no se venden individualmente. Por ejemplo, los automóviles normalmente se venden en una variedad de paquetes de, pero las características y componentes del vehículo no se venden individualmente y por lo tanto, el precio minorista de cada característica individual nunca se define de forma aislada del paquete total del vehículo.

## C. La percepción del consumidor sobre los paquetes

Rosa Abrantes-Metz, Mame Maloney y Jeff Brazell estudian las percepciones de consumidores sobre los beneficios de paquetes dentro de membresías minoristas en el artículo “Bundled Benefits of Retail Memberships” (denominado “Estudio de Encuesta Estadounidense”).<sup>27</sup> El Estudio de Encuesta Estadounidense encuentra que los consumidores valoran las características adicionales de las

---

<sup>24</sup> Kim, Jinhoo, David C. Bojanic y Rodney B. Warnick, “Price Bundling and Travel Product Pricing Practices Used by Online Channels of Distribution,” *Journal of Travel Research*, 47(4), mayo de 2009, 403-412. La estimación del 10% se basa en el resultado informado en la p. 409: “The mean prices charged by online travel agents were lower than the prices charged by the individual service providers for the separate components of the bundle (\$1,269 and \$1,417, respectively)”. 10% =  $1 - 1,269/1,417$ .

<sup>25</sup> Garfinkel, Robert, Ram Gopal, Arvind Tripathi y Fang Yin, “Design of a shopbot and recommender system for bundle purchases,” *Decision Support Systems*, 42(3), 2006, 1974-1986. La estimación del 10% se basa en el resultado informado en las pp. 1981-1982: “For each bundle we solved the problem using both CPLEX and our algorithm and compared the resulting savings using the sum of the individually-cheapest prices of items in the bundle as a benchmark... The median savings rate was 10%, and in nearly 10% of the cases the percentage savings were over 20%.”

<sup>26</sup> Rao, Preethi, Shira H. Fischer, Mary E. Vaiana y Erin Audrey Taylor, “Barriers to Price and Quality Transparency in Health Care Markets,” *RAND Health Quarterly*, 9(3), 1 de junio de 2022.

<sup>27</sup> Rosa Abrantes-Metz, Mame Maloney y Jeff Brazell, “Bundled Benefits of Retail Memberships,” diciembre de 2023, disponible en <https://ccianet.org/research/reports/bundled-benefits-retail-memberships/>. Una versión abreviada de este artículo fue publicada como “Unraveling The Bundled Benefits Of Retail Memberships,” *Law360*, 29 de enero de 2024.

membresías con paquetes, pero sus preferencias por características específicas dentro de los paquetes son heterogéneas.

Otra literatura también muestra que los consumidores generalmente perciben positivamente los paquetes de productos y servicios, considerándolos como ahorros de costos y valor agregado.<sup>28</sup> Los paquetes pueden reducir el costo y el esfuerzo de búsqueda para los consumidores, permitiéndoles encontrar y disfrutar productos sin necesidad de gastar tiempo y esfuerzo investigando varias opciones de productos.<sup>29</sup>

El aprovechamiento de las percepciones positivas de los consumidores puede ayudar a los vendedores a adquirir y retener clientes y al mismo tiempo, aumentar la satisfacción del consumidor.

Particularmente, los paquetes y programas de lealtad que ofrecen descuentos ayudan a los vendedores a atraer consumidores al programa y los descuentos experienciales ofrecidos por los paquetes incitan a los consumidores a permanecer en el programa.<sup>30</sup> Las percepciones de los consumidores también son afectadas por el nivel de involucramiento de los consumidores con los vendedores y con los programas de lealtad.<sup>31</sup>

Es importante destacar que la presencia de paquetes cambia la evaluación de los productos o servicios en comparación con esos mismos productos cuando se venden individualmente. Es más probable que los consumidores, especialmente los usuarios nuevos, consideren que un paquete con todo incluido proporciona más valor.<sup>32</sup> Además, los productos que forman parte de un paquete se perciben como una unidad y los consumidores están más insatisfechos con la pérdida de un producto o servicio dentro de un paquete que la pérdida aislada de ese mismo producto/servicio,<sup>33</sup> y por lo tanto están dispuestos a pagar más por la preservación del paquete completo. Los consumidores que participan en paquetes

---

<sup>28</sup> Heeler, Roger M., Adam Nguyen y Cheryl Buff, "Bundles = discount? Revisiting complex theories of bundle effects," *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 6 de noviembre de 2007, 492-500; Collins, Emily y Anjali Lai, "The Psychology Of Points," *Forrester*, 8 de mayo de 2018, [https://www.forrester.com/report/The-Psychology-Of-Points/RES139651?reference=twitter&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=ppc&utm\\_campaign=msbg\\_cx\\_cert&categoryid=2826672](https://www.forrester.com/report/The-Psychology-Of-Points/RES139651?reference=twitter&utm_source=twitter&utm_medium=ppc&utm_campaign=msbg_cx_cert&categoryid=2826672) (accedido el 30 de octubre de 2023).

<sup>29</sup> Harris, Judy y Edward A. Blair, "Consumer Preference for Product Bundles: The Role of Reduced Search Costs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 2006, 506-513.

<sup>30</sup> Boudet, Julien, Jess Huang y Ryter von Difloe, "Coping with the big switch: How paid loyalty programs can help bring consumers back to your brand (Exhibit 3)," McKinsey & Co, 22 de octubre de 2020, <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/coping-with-the-big-switch-how-paid-loyalty-programs-can-help-bring-consumers-back-to-your-brand> (accedido el 30 de octubre de 2023).

<sup>31</sup> Jeon, Hoseong y Youjae Yi, "Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), junio de 2003, pp. 229-240.

<sup>32</sup> Naylor, Gillian y Kimberly E. Frank, "The Effect of Price Bundling on Consumer Perceptions of Value," *Journal of Services Marketing*, 15(4), 2001, 270-281.

<sup>33</sup> Fishbach, Ayelet y Franklin Shaddy, "Seller Beware: How Bundling Affects Valuation," *American Marketing Association*, 54(5), 2017, 737-751.

de productos y servicios, especialmente aquellos consumidores que ya tienen una actitud favorable hacia los programas de lealtad, también suelen disfrutar de una sensación de mayor posición social y mayor pertenencia debido a la exclusividad percibida de la membresía (para productos como tarjetas de crédito élites, etc.),<sup>34</sup> aumentando así la satisfacción general del consumidor.<sup>35</sup>

La forma en que se presenten los paquetes también tendrá un gran impacto en la percepción del consumidor. Mostrar el precio de los componentes individuales de un paquete puede aumentar las percepciones de equidad y valor, especialmente cuando se muestra la diferencia entre la suma de los varios componentes y el precio del paquete.<sup>36</sup> Además, aunque los consumidores inferirán ahorros de costos y se formarán una impresión favorable de un paquete en ausencia de otra información, si descubren que el paquete en realidad no tiene descuento, cambiarán a una reacción negativa hacia el paquete.<sup>37</sup>

Si se introduce un nuevo producto o marca, los paquetes pueden ayudar a los vendedores a aprovechar de los productos o marcas existentes y utilizarlos para anunciar el nuevo producto o servicio. Es más probable que los consumidores vean un nuevo producto positivamente si está asociado con un producto existente que ya tiene una asociación positiva.<sup>38</sup> Este efecto también se aplica a las marcas. Las actitudes hacia un producto o servicio de una marca que ya existe en el paquete pueden influir no solo la percepción del paquete que contiene el nuevo producto sino también el producto vendido individualmente y la marca que produce el nuevo producto.<sup>39</sup> Por último, también será más probable que los consumidores acepten una nueva innovación o una tecnología desconocida si se presenta en un paquete con un producto complementario.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Arbore, Alessandro y Zachary Estes, "Loyalty program structure and consumers' perceptions of status: Feeling special in a grocery store?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 2013, 439–444.

<sup>35</sup> Söderlund, Magnus, "Can the label 'member' in a loyalty program context boost customer satisfaction?," *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 29(3), 2019, 340–357.

<sup>36</sup> Tanford, Sarah, Mehmet Erdem y Seyhmus Baloglu, "Price Transparency Of Bundled Vacation Packages," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(2), mayo de 2011, 213-234.

<sup>37</sup> Nguyen, Adam, Roger M. Heeler y Cheryl Buff, "Consumer perceptions of bundles," *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 2009, 218–225.

<sup>38</sup> Simonin, Bernard L. y Julie A. Ruth, "Bundling as a Strategy for New Product Introduction: Effects on Consumer's Reservation Prices for the Bundle, the New Product, and Its Tie-In," *Journal of Business Research*, 33(3), 1995, 219-230.

<sup>39</sup> Sheng, Shibin y Yue Pan, "Bundling as a new product introduction strategy: The role of brand image and bundle features," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 2009, 367-376.

<sup>40</sup> Reinders, Machiel, Ruud T. Frambach y Jan P.L. Schoormans, "Using Product Bundling to Facilitate the Adoption Process of Radical Innovations," *Journal of Product Innovation and Management*, 27(7), 2010, 1127-1140.

### III. Estrategias de membresía utilizadas por los minoristas

---

Los minoristas emplean una variedad de estrategias de agrupación. Comenzamos proporcionando un resumen de todo el mercado y complementamos nuestra discusión con ejemplos destacados de paquetes ofrecidos por minoristas, ilustrando los diversos beneficios de los paquetes con ejemplos del mundo real.

#### Descripción general del mercado

La siguiente **Figura 1** proporciona una descripción general del mercado minorista mexicano, enfocándose en los 20 principales minoristas mexicanos por ingresos en 2022.<sup>41</sup> **Cinco** de estas 20 empresas ofrecen programas de membresía de paga. Las membresías de paga son menos comunes en el mercado mexicano que en el mercado estadounidense, en el que casi la mitad de sus 20 principales minoristas ofrecen membresías de paga.<sup>42</sup>

Los precios de las membresías de paga entre los minoristas principales mexicanos oscilan entre MXN **\$499** y más de **\$1,500** al año, que es sustancialmente más bajo que los precios de las membresías minoristas en los EE. UU..<sup>43</sup> Por ejemplo, la membresía de Walmart Pass en México cuesta MXN \$499/año, en comparación con el costo de la membresía Walmart+ en los EE. UU. de MXN \$1,632/año. Una parte de esta diferencia nominal se explica por las diferencias en el costo de vida entre los dos países. Se estima que el costo de los bienes de consumo en México es un 23% menor que en los EE. UU..<sup>44</sup> El resto de la diferencia pertenece a la gama más reducida de beneficios incluidos en las membresías minoristas de México actualmente, que se analizan con más detalle a continuación.

---

<sup>41</sup> <https://500empresas.expansion.mx/table>, accedido el 15 de marzo de 2024. Se seleccionaron las empresas minoristas restringiendo el filtro sectorial a empresas que contienen el término “comercio.”

<sup>42</sup> Ver Estudio de Encuesta Estadounidense, que documenta que 8 de los 20 principales minoristas ofrecen membresías pagadas. Desde la publicación del Estudio de Encuesta Estadounidense, Target (el séptimo minorista más grande de EE. UU. en 2022) lanzó un programa de membresía pagada (“Get Ready: Target Circle is Getting Even Better with Three New — and Easy — Ways to Shop and Save,” Target comunicado de prensa, 5 de marzo de 2024, disponible en <https://corporate.target.com/news-features/article/2024/03/target-circle-loyalty-program>, accedido el 15 de marzo de 2024).

<sup>43</sup> Ver Estudio de Encuesta Estadounidense, Figura 1.

<sup>44</sup> David Argente, Chang-Tai Hsieh y Munseob Lee, 2023, “Measuring the Cost of Living in Mexico and the United States,” *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15 (3): 43-63.

**FIGURA 1: LOS 20 MAYORES MINORISTAS MEXICANOS CON SUS PROGRAMAS DE MEMBRESÍA**

#	Empresa	2022 ventas mexicanas (MXN\$ millones)	Membresías pagadas y cuota por año
1	Walmart de México	\$819,169	Walmart Pass: \$499 MXN/año
2	Grupo Comercial Chedraui	\$259,326	<i>n/a</i>
3	Grupo Coppel	\$247,532	<i>n/a</i>
4	FEMSA Comercio (Oxxo)	\$233,958	<i>n/a</i>
5	El Puerto de Liverpool	\$176,034	<i>n/a</i>
6	Organización Soriana	\$166,013	<i>n/a</i>
7	Sam's Club	\$161,678	Membresía Clásica: \$500 MXN/año Membresía Benefits: \$650 MXN/año Membresía Plus: \$1,100 MXN/año
8	Corporativo Fragua	\$97,918	<i>n/a</i>
9	FEMSA División Salud	\$74,800	<i>n/a</i>
10	Tiendas Elektra	\$70,400	<i>n/a</i>
11	Costco de México	\$70,000	Dorada: \$500 MXN/año Negocio: \$500 MXN/año Dorada Ejecutiva: \$1,100 MXN/año Negocio Ejecutiva: \$1,100 MXN/año
12	Grupo Sanborns	\$64,807	<i>n/a</i>
13	H-E-B México	\$58,500	H-E-B Prime: \$499 MXN/año
14	Farmacias del Ahorro	\$55,000	<i>n/a</i>
15	Casa Ley	\$52,000	<i>n/a</i>
16	Grupo Inditex México	\$49,800	<i>n/a</i>
17	Grupo Palacio de Hierro	\$45,632	<i>n/a</i>
18	The Home Depot México	\$42,210	<i>n/a</i>
19	Mercado Libre de México	\$37,466	Meli+: \$1,558.80 MXN/año
20	La Comer	\$33,436	<i>n/a</i>

Fuente: Los 20 mayores minoristas mexicanos por 2022 ventas de <https://500empresas.expansion.mx/table>; información sobre las membresías viene de los sitios web de la empresa. Se seleccionaron las empresas minoristas restringiendo el filtro sectorial a empresas que contienen el término "comercio."

Las membresías de paga en la Figura 1 arriba llegaron al mercado en diferentes momentos. Al principio de los años 1990 se abrieron las tiendas de autoservicio grandes o de almacén en México. Otros grandes minoristas ingresaron al mercado a lo largo de la década de 1990, pero no comenzaron a ofrecer membresías de paga hasta después del COVID.

- **Sam’s Club y Costco**—las tiendas de autoservicio grandes o de almacén exclusivamente para miembros—abrieron sus puertas en el mercado mexicano al principio de los años 1990.<sup>45</sup>
- Walmart ingresó al mercado mexicano en el año 2000.<sup>46</sup> La membresía **Walmart Pass** se lanzó a nivel nacional en México en 2021, después de la introducción de Walmart+ en EE. UU.<sup>47</sup>
- H-E-B ingresó al mercado mexicano en 1997.<sup>48</sup> Se introdujo la membresía **H-E-B Prime** en julio de 2021.<sup>49</sup>
- Mercado Libre, un minorista nativo digital, fue fundado en 1999.<sup>50</sup> Se lanzó la membresía **Meli+** en agosto de 2023.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> El primer Sam's Club en México abrió sus puertas en 1991 (ver <https://corporate.walmart.com/about/international/walmart-mexico>). En 1992 se fundó el minorista mexicano Price Club; En 1993, Price Club se fusionó con Costco para formar PriceCostco. (Pintle, Fernanda “Así se veía Costco cuando abrió su primera tienda en 1983 en un hangar de San Diego,” *Business Insider Mexico*, 23 de junio de 2022, [https://businessinsider.mx/costco-primera-tienda-mexico-price-club-historia\\_negocios](https://businessinsider.mx/costco-primera-tienda-mexico-price-club-historia_negocios)).

<sup>46</sup> <https://corporate.walmart.com/about/international/walmart-mexico>.

<sup>47</sup> Perez, Sarah “Walmart+ launches Sept 15, offering same-day delivery, gas discounts and cashierless checkout for \$98/yr,” *TechCrunch*, 31 de agosto de 2020, <https://techcrunch.com/2020/08/31/walmart-plus-launches-sept-15-offering-same-day-delivery-for-98-per-year-plus-gas-discounts-and-cashierless-checkout>.

<sup>48</sup> Raugust, Karen “Exploring H-E-B: Making Inroads in Mexico,” *Produce Bluebook*, 21 de abril de 2021 <https://www.producebluebook.com/2021/04/21/exploring-h-e-b-making-inroads-in-mexico/> (accedido el 13 de abril de 2024).

<sup>49</sup> H-E-B 2021 Informe Anual, p. 17, <https://hebazdocumentos.blob.core.windows.net/rhdocumentos/Informe%20HEB%202021%20Final.pdf>; H-E-B México publicación de Facebook, “Únete a H-E-B Prime,” 12 de julio de 2021, <https://www.facebook.com/hebmexico/photos/a.10150151260849163/10158571933769163>.

<sup>50</sup> Barnett, William, Mekikian, Gary y Johnson, Christy, “The Rise of Mercado Libre,” *Stanford Business Case Studies*, 2020, <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/rise-mercado-libre>.

<sup>51</sup> Calderón, Christopher, “Meli+: Mercado Libre le hace la competencia a Amazon con su nuevo servicio de suscripción,” *El Financiero*, 30 de agosto de 2023, <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2023/08/30/merli-mercado-libre-le-hace-la-competencia-a-amazon-su-nuevo-servicio-de-suscripcion>.

## Beneficios comunes de las membresías

La **Figura 2** a continuación resume la gama de beneficios combinados incluidos en las membresías minoristas en México.

- **Todas** las membresías incluyen opciones de entrega y envío exclusivas o con descuento, como envío gratuito con pedidos mínimos.
- **Solo una** membresía ofrece suscripciones de streaming: Meli+ (el programa de membresía paga de Mercado Libre) ofrece suscripciones a los servicios de streaming de Disney+ y Star+.<sup>52</sup>
- Las marcas que también operan en EE. UU. ofrecen **diferentes** características de membresía en cada país. Por ejemplo, la membresía de Walmart+ en EE. UU. incluye suscripciones de streaming a Paramount+ y Pluto TV; en cambio, la membresía Walmart Pass en México no incluye streaming.
- Tres minoristas ofrecen beneficios de **salud y bienestar**, como descuentos en farmacias, Exámenes auditivos y de visión gratuitos y acceso a la óptica de la tienda con anteojos de descuento.
- Como se ve en el mercado estadounidense, cada membresía ofrece una **selección heterogénea** de beneficios, ofreciendo algunos de estos beneficios, pero no otros.

**FIGURA 2: RESUMEN DE BENEFICIOS OFRECIDOS POR MINORISTAS CON MEMBRESÍAS DE PAGA**

Beneficios disponibles exclusivamente (o con descuento) para los miembros	Número de tiendas que ofrecen beneficios	Número de tiendas que ofrecen beneficios				
		Walmart de México	Sam's Club	Costco de México	H-E-B México	Mercado Libre
Beneficios de envío y entrega	5	X	X	X	X	X
Beneficios proporcionados por las marcas asociadas	2		X			X
Suscripciones de streaming	1					X
Beneficios de salud y bienestar	3	X	X	X		
Acceso a los productos de la marca de la tienda	3		X	X	X	
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	2	X				X

Fuente: Información sobre las membresías viene de los sitios web de la empresa.

<sup>52</sup> Meli+, Mercado Libre, <https://www.mercadolibre.com.mx/suscripciones/melimas>.

## Marcas de ejemplo

Además de ser empleadas por los minoristas, las estrategias de empaquetar productos y servicios se observan en todas las industrias orientadas al cliente en México, incluyendo los medios de comunicación, las telecomunicaciones, la banca y los viajes.

**Mercado Libre** ofrece la más grande plataforma de comercio en línea de América Latina. Su presencia exclusivamente en y su énfasis en el software financiero lo diferencian de otros minoristas líderes en el mercado mexicano.<sup>53</sup> La membresía mensual de Mercado Libre de MXN \$129.90 que se llama Meli+, incluye el envío gratuito con un pedido mínimo de MXN \$299 y suscripciones de streaming en Disney+ and Star+.<sup>54</sup> La inclusión de beneficios de marcas asociadas es una oportunidad tanto para Mercado Libre como para la marca asociada de ofrecer productos a los consumidores que no pueden ser adquiridos de forma independiente, de una manera rentable.



En el sector inalámbrico, **AT&T México** permite a sus clientes suscribirse a varias plataformas asociadas, como Netflix y Spotify, con un número de AT&T.<sup>55</sup>

**Telcel**, un proveedor mexicano de comunicaciones inalámbricas, ofrece un programa de lealtad que se llama CírculoAzul Telcel y cuesta MXN \$5.04 por un año de afiliación. Entre otras características, los miembros disfrutaban de beneficios de asistencia médica, automóvil y viajes.<sup>56</sup>



**Citibanamex**, el segundo banco más grande de México, también ofrece ventajas exclusivas como parte de sus paquetes de tarjetas de crédito. Por ejemplo, la tarjeta de crédito platino de Citibanamex acumula un 10% en puntos de recompensa por cada compra realizada con la tarjeta.<sup>57</sup> A diferencia de

<sup>53</sup> Russell Brandom, "Why Amazon Isn't the Amazon of Latin America," *Rest of World*, 31 de agosto de 2023, <https://restofworld.org/2023/exporter-amazon-mercadolibre/>.

<sup>54</sup> Meli+, *Mercado Libre*, <https://www.mercadolibre.com.mx/suscripciones/melimas>.

<sup>55</sup> <https://www.att.com.mx/acerca-de-entretenimiento.html>

<sup>56</sup> Beneficios y Promociones – CírculoAzul, *Telcel*, <https://www.telcel.com/personas/planes-de-renta/circulo-azul/beneficios>.

<sup>57</sup> Tarjeta de Crédito Platinum Citibanamex, *Citibanamex*, <https://www.banamex.com/es/personas/tarjetas-credito/tarjeta-platinum.html>.

los paquetes de beneficios que se observan en los bancos estadounidenses, Citibanamex ofrece diferentes tipos de beneficios de seguros, incluyendo seguro de hogar y seguro de vida.<sup>58</sup>

**Reforma**, un periódico mexicano conocido, ofrece descuentos en eventos de entretenimiento y otros beneficios junto con la suscripción.<sup>59</sup> Los beneficios incluyen recibir el periódico antes de las 7:30 de la mañana, acceso a eventos y sitios exclusivos y descuentos.



## IV. Encuesta de consumidores

---

Para proporcionar una evaluación detallada de las características incluidas en las membresías minoristas, realizamos una encuesta a 1,001 clientes, utilizando una variedad de técnicas para evaluar las actitudes de los consumidores hacia las membresías, la utilización esperada de ellas y además la voluntad de pagar por beneficios específicos de ellas. Nuestra encuesta cubre cuatro membresías de paga ofrecidas por algunos de los mayores minoristas mexicanos: Walmart Pass, Sam's Club, Costco y H-E-B Prime.

Para asegurarnos de que los encuestados conocían a los grandes minoristas de la encuesta, nos limitamos a solamente los encuestados que considerarían la posibilidad de comprar en una tienda de autoservicio grande o de almacén y que tenían poder de decisión sobre la decisión de compra de los miembros de su hogar.<sup>60</sup>

En la encuesta, nos enfocamos en los siguientes beneficios encontrados en una o más de las membresías de los grandes minoristas de la encuesta:

---

<sup>58</sup> Promociones y Descuentos Citibanamex, Citibanamex, disponible en <https://www.banamex.com/sitios/promociones/>, accedido el 15 de abril de 2024.

<sup>59</sup> <https://www.reforma.com/clubdesuscriptores/beneficios.asp>

<sup>60</sup> Si un encuestado declaraba que “raramente o nunca”, “probablemente no” o “definitivamente no” compraba en tiendas de autoservicio grandes o de almacén, no se permitió completar la encuesta. Los encuestados sólo podían rellenar el cuestionario si tenían una influencia significativa en la decisión de su hogar de comprar una membresía de tienda de autoservicio grande o de almacén (eliminando a los encuestados con poca o ninguna influencia). Las respuestas se filtraron aún más si los encuestados abandonaban la encuesta antes de completarla o si la completaban tan rápidamente que era poco probable que leyeran las preguntas de la encuesta. Tras estos pasos de selección, la encuesta se completó en 1,001 ocasiones.

- Precio de membresía por año;
- Envío gratuito con pedido mínimo;
- Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda;
- Servicios de streaming de vídeo (Netflix, Disney+, and Star+);
- Beneficios de salud y bienestar, como ahorros en recetas, exámenes auditivos y de visión gratuitos con descuentos en gafas;
- Disponibilidad de tarjeta de crédito de la tienda con recompensas en efectivo en la tienda;
- Distancia de la tienda a casa;
- Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche;
- Acceso a productos de marca de la tienda no disponibles para consumidores sin membresías.

## A. Membresía y Multi-homing

La mayoría de los encuestados (**85%**) tenía una o varias membresías de los grandes minoristas de la encuesta (el otro 15% no tenía ninguna membresía de estos cuatro minoristas).<sup>61</sup>

La **Figura 3** enumera el número de encuestados que tienen membresías de cada uno de los cuatro minoristas. Además, la figura resume la propensión de los encuestados a multi-homing o suscribirse a más de una membresía. Hemos observado que es común que los miembros de cualquiera membresía de los grandes minoristas de la encuesta se suscriban a otra tienda, con una media del **81%** de los encuestados con más de una membresía de los grandes minoristas de la encuesta. La **Figura 3** ofrece detalles adicionales sobre la tasa de “multi-homing” entre cada par de tiendas. Por ejemplo, entre los suscriptores de Walmart Pass incluidos en la encuesta, el 76% también se suscribe a Sam’s Club y el 69% a Costco. La menor superposición se observa con H-E-B Prime, probablemente debido a la naturaleza regional de la cadena H-E-B.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Ver el recuento de encuestados por número de membresías adquiridas en los grandes minoristas de la encuesta.

<sup>62</sup> H-E-B tiene 84 tiendas en México (incluyendo Mi Tienda y eFC), concentradas en el noreste. Ver <https://hebmexico.com.mx/>, accedido el 13 de abril de 2024.

FIGURA 3: MEMBRESÍAS CON GRANDES MINORISTAS DE LA ENCUESTA

Membresía	# miembros	# de miembros con más de una membresía	% de miembros con más de una membresía	% de miembros que también tienen membresías de:			
				Walmart Pass	Sam's Club	Costco	H-E-B Prime
Walmart Pass	336	294	88%		76%	69%	33%
Sam's Club	677	487	72%	38%		61%	19%
Costco	536	458	85%	43%	77%		23%
H-E-B Prime	163	155	95%	69%	80%	75%	
		<b>promedio:</b>	<b>81%</b>				

Fuente: Encuesta de consumidores.

## Membresías minoristas adicionales

Aunque no era objetivo principal de nuestra encuesta, también preguntamos a los encuestados si eran miembros de Amazon Prime, Meli+, Rappi Delivery y UberPass.

Teniendo en cuenta estas marcas adicionales junto a los cuatro grandes minoristas de la encuesta, observamos que la gran mayoría de los encuestados (**92%**) tenía al menos una membresía de paga entre el conjunto completo de marcas consideradas. Además, la mayoría de los encuestados se suscriben a más de una membresía. El **78%** de los encuestados que tienen membresías tienen dos o más, el **57%** tiene tres o más y el **22%** tiene cinco o más. La **Figura 4** resume el número de membresías de los encuestados.

FIGURA 4: NÚMERO DE MEMBRESÍAS DE PAGA MINORISTAS Y DE ENTREGA QUE TENÍAN LOS ENCUESTADOS



Fuente: Encuesta de consumidores.

Aunque Amazon no se encuentra entre los principales minoristas en México, clasificados por ventas de 2022, la suscripción fue popular entre los encuestados, con 67% de los encuestados reportando membresías a Amazon Prime. De los miembros de Amazon Prime en la encuesta, la gran mayoría eran multiusuarios: el **93%** tenía al menos otra suscripción de paga con otro minorista. La **Figura 5** ofrece un

desglose detallado de la superposición entre membresías de los grandes minoristas de la encuesta, Amazon Prime y Meli+.

**FIGURA 5: SUPERPOSICIÓN ENTRE MEMBRESÍAS CON GRANDES MINORISTAS DE LA ENCUESTA, AMAZON PRIME Y MELI+**

Membresía	# miembros	# de miembros con más de una membresía	% de miembros con más de una membresía	% de miembros que también tienen membresías de:					
				Walmart Pass	Sam's Club	Costco	H-E-B Prime	Meli+	Amazon
Walmart Pass	336	326	97%		76%	69%	33%	35%	82%
Sam's Club	677	610	90%	38%		61%	19%	25%	73%
Costco	536	509	95%	43%	77%		23%	26%	76%
H-E-B Prime	163	161	99%	69%	80%	75%		54%	75%
Meli+	203	198	98%	57%	84%	68%	43%		80%
Amazon	667	621	93%	41%	74%	61%	18%	24%	
		<b>promedio:</b>	<b>94%</b>						

Fuente: Encuesta de consumidores.

## Programas de lealtad gratuitos

Además, investigamos la participación de los encuestados en los siguientes programas de lealtad gratuitos: MiChedraui, Spin Premia, Soriana Plus y Soriana Ya, Puntos Sanborns, El Club de Beneficios, Privilegia Ley y Monedero Naranja. Encontramos que el “multi-homing” es menos común en estos casos que para las membresías de paga. En el caso de las membresías de paga, es más común tener 2 o 3 membresías que tener sólo una; esto no es lo mismo entre los programas de lealtad gratuitos, donde lo más común es pertenecer a un único programa de este tipo. Sin embargo, la mayoría de los encuestados está dispuesta a participar en varios programas de lealtad.

**FIGURA 6: NÚMERO DE PROGRAMAS DE LEALTAD GRATUITOS QUE TENÍAN LOS ENCUESTADOS**



Fuente: Encuesta de consumidores.

## Distribución del ingreso de los miembros

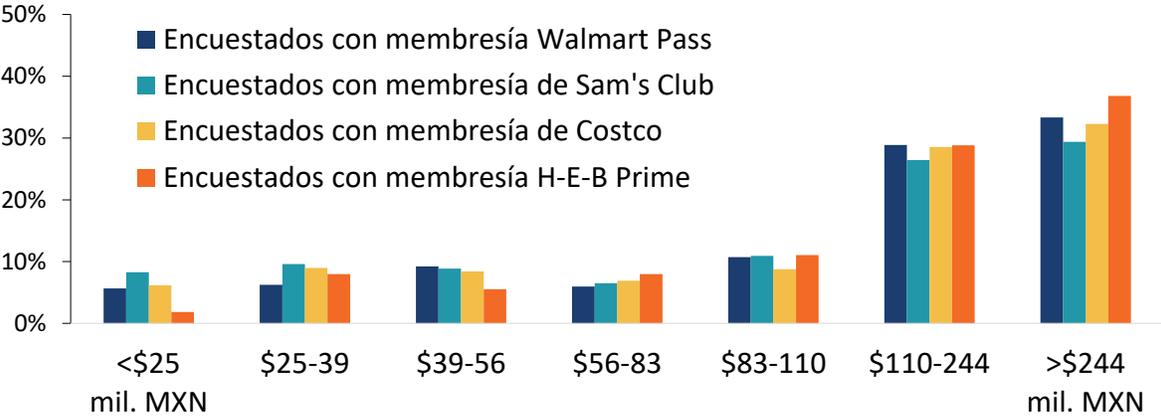
El Estudio de Encuesta Estadounidense documentó una diferencia en la distribución de los ingresos entre los miembros de cada uno de los cuatro grandes minoristas de la encuesta. Específicamente, los

miembros de Costco tenían muchas más probabilidades que los encuestados sin membresía de Costco de pertenecer al grupo de ingresos más altos, mientras que los socios de Sam's Club tenían muchas menos probabilidades que los encuestados sin membresía de Sam's Club de pertenecer al grupo de ingresos más altos. En el mercado estadounidense, esto es coherente con la idea de que determinadas marcas tienen un estatus de alta calidad o prestigio y otras marcas se consideran opciones de descuento y dichas marcas atraerían potencialmente a clientes de diferentes segmentos del mercado.

En México, la distribución de los ingresos de los miembros es similar en las cuatro marcas estudiadas. La **Figura 7** muestra la distribución de los ingresos de los miembros de los cuatro minoristas de la encuesta. Los miembros de cualquiera de estas cuatro tiendas tienen mayor probabilidad de pertenecer a un nivel de ingresos más alto y menor probabilidad de pertenecer a un nivel de ingresos más bajo. Se compara la distribución de los ingresos de los encuestados con membresía con la distribución de los ingresos de los encuestados sin membresía en la **Figura Anexo 4** hasta la **Figura Anexo 7**.

La similitud de las distribuciones de ingresos entre los miembros de los cuatro grandes minoristas de la encuesta sugiere que cada una de estas tiendas compite por un segmento similar del mercado, en lugar de especializarse en atender a segmentos específicos. Como explicamos en la siguiente sección, aunque la marca tiene un efecto importante para los consumidores, la presencia de otras características también puede influir la decisión de compra (ver la **Figura 8**). Juntos, estos resultados sugieren que diferenciar productos a través de la inclusión de características adicionales para paquetes de productos y servicios puede ser especialmente importante en el mercado mexicano.

**FIGURA 7: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE LOS MIEMBROS DE LOS GRANDES MINORISTAS DE LA ENCUESTA**



Fuente: Encuesta de consumidores. Declara ingresos del hogar antes de impuestos.

## B. Importancia de los beneficios en las decisiones de compra de los clientes

Para evaluar cómo los consumidores deciden entre productos, empleamos una metodología de encuesta de elección conjunta. En la elección conjunta, se pidió a los encuestados que eligieran entre cuatro hipotéticas suscripciones a una tienda de autoservicio grande o de almacén, conteniendo valores aleatorios de precio, marca, ventajas incluidas en la membresía y otras características de la suscripción. La **Figura Anexo 1** enumera los beneficios del producto y los niveles evaluados en la encuesta. La **Figura Anexo 2** da un ejemplo de la elección conjunta presentada a los encuestados.

La metodología conjunta nos permite observar cuales características del producto tienen una probabilidad mayor de impulsar la elección de ello en vez de otro, lo que se denomina “importancia relativa”. La **Figura 8** muestra la importancia relativa de cada uno de los beneficios estudiados en la encuesta. Los valores porcentuales pueden interpretarse de forma relativa (por ejemplo, un atributo con una “importancia relativa” del 20% es dos veces más importante que un atributo con una “importancia relativa” del 10%).

Como se muestra en la siguiente figura, los elementos más importantes que impulsan las decisiones de los clientes son la marca de la tienda y el precio anual de la suscripción. Esto sugiere que ofrecer precios competitivos es muy importante para las suscripciones minoristas.

FIGURA 8: IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA

Beneficio	Importancia relativa
Precio	25%
Marca	17%
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	14%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	12%
Suscripciones de streaming	9%
Beneficios de salud y bienestar	7%
Tarjeta de crédito de la tienda	6%
Distancia de la tienda a casa	4%
Compra en línea, recoge en tienda o en la acera	3%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	3%

Fuente: Encuesta de consumidores.

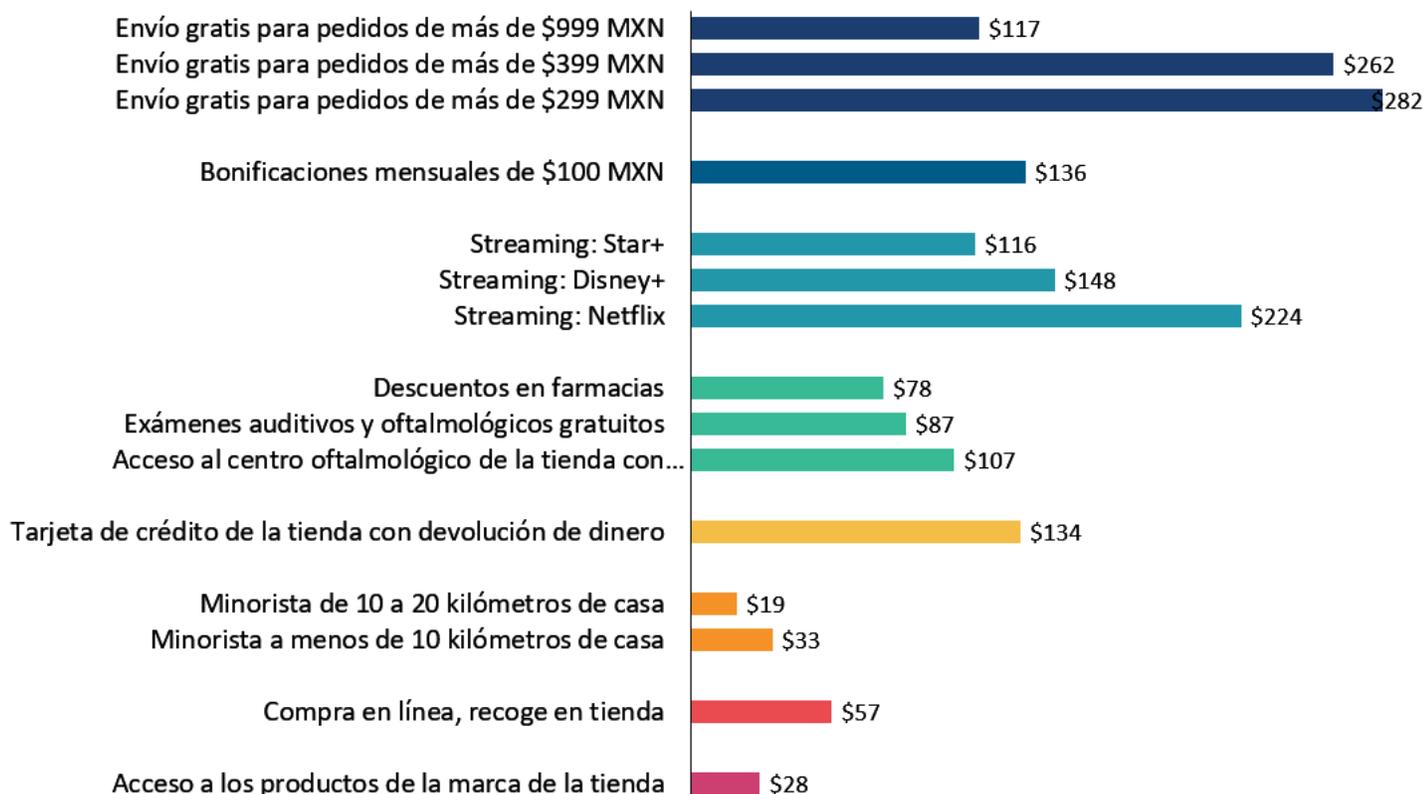
## C. Disposición de los consumidores a pagar por los beneficios de membresía

Además de evaluar la importancia relativa para la decisión de compra del consumidor, la metodología conjunta de la encuesta nos permite evaluar el valor en dólares que los consumidores conceden a cada característica del producto, lo que se denomina “disposición a pagar” (“DAP”). La DAP se mide evaluando los intercambios que los clientes hacen entre diferentes paquetes hipotéticos de productos, teniendo en cuenta los diferentes precios presentados.

La **Figura 9** se presenta la DAP para cada uno de los beneficios de membresía estudiados, mostrando el valor que los consumidores están dispuestos a pagar por cada nivel de ese atributo, en MXN al año. Los montos de la DAP por cada atributo se miden en relación con los MXN \$0 implícitos que pagarían los consumidores si no se ofreciera el atributo.<sup>63</sup> Por ejemplo, la DAP por una suscripción a Netflix es de MXN \$224. Esto significa que los consumidores estarían dispuestos a pagar MXN \$224 más al año por una suscripción minorista, todo lo demás constante, si incluyera una suscripción a Netflix.

<sup>63</sup> Para los atributos "distancia del minorista de casa", los montos de la DAP se miden en relación con una tienda situada a más de 20 kilómetros del domicilio, que se normaliza a MXN \$0.

FIGURA 9: DISPOSICIÓN A PAGAR POR LOS BENEFICIOS DE MEMBRESÍA



Fuente: Encuesta de consumidores.

Siguiente, analizamos algunas de las principales conclusiones de la evaluación de la DAP, vinculándolas al debate general sobre el bienestar de los consumidores.

### Discriminación de precios y sinergias

Encontramos que la DAP de los consumidores por los servicios de streaming es mucho menor que el precio independiente de estas suscripciones. Por ejemplo, los encuestados estarían dispuestos a pagar MXN **\$224** adicionales al año por una suscripción que incluyera una suscripción de streaming a Netflix. Comprada por separado, una suscripción a Netflix costaría MXN **\$2,628** al año.<sup>64</sup>

La diferencia entre la DAP y el precio total del producto vendido por separado nos hace deducir que vender en paquete puede permitir a las empresas llegar a clientes que de otro modo no habrían comprado el producto porque el precio por separado era demasiado alto. Este es un ejemplo de “discriminación de precios”, en el que un vendedor cobra precios diferentes a clientes diferentes por el mismo producto.<sup>65</sup> Esta estructura beneficia a los vendedores al permitirles captar clientes adicionales

<sup>64</sup> <https://help.netflix.com/en/node/24926/mx>, accedido el 15 de abril de 2024. El plan “Standard with ads” cuesta MXN \$99/mes; el plan “Standard” cuesta \$219 MXN/mes y el plan “Premium” cuesta MXN \$299/mes.

<sup>65</sup> Mankiw, Gregory, *Principles of Economics: 8th Ed.*, (Boston: Cengage Learning, 2016), 303.

(reduciendo la denominada “pérdida de peso muerto”). Esta estructura también puede beneficiar a los clientes si pueden acceder al producto o servicio por un precio inferior al que habrían podido pagar por separado (aumentando el denominado “excedente del consumidor”).

Específicamente, vender un paquete de productos por menos del coste de la suma de los productos individuales que lo componen es un tipo de discriminación de precios de segundo grado.<sup>66</sup> Esta estrategia puede reducir los costes unitarios del vendedor, ya que los costes marginales de comercialización se minimizan cuando el producto está agrupado, ya que el paquete se beneficia de los esfuerzos de comercialización de cada producto componente.<sup>67</sup> La discriminación de precios de segundo grado también ofrece a los vendedores un método rentable para llevar a cabo la segmentación del mercado: separar a los clientes en grupos a los que se pueda satisfacer con diferentes estrategias (en este caso, el mercado se segmenta en función de si el cliente está dispuesto a comprar los productos por separado o requiere un ahorro de precio del paquete).<sup>68</sup>

## El excedente del consumidor

El excedente del consumidor cuantifica el beneficio neto que reciben los consumidores cuando adquieren un producto o servicio a un precio inferior al que estarían dispuestos a pagar. En otras palabras, el excedente del consumidor corresponde a la satisfacción adicional que los consumidores obtienen de una compra.

Siguiendo el método planteado en el artículo “Economic Valuation of Product Features” de Allenby, Brazell, Howell y Rossi, calculamos el excedente del consumidor utilizando las respuestas de la encuesta conjunta.<sup>69</sup> Para este cálculo, definimos un estado del mundo “rico en características” que contiene los cuatro grandes minoristas de la encuesta con los precios reales cobrados y los beneficios incluidos en cada membresía. Lo contrastamos con un estado del mundo “pobre en características”, que configuramos como la ausencia de uno de los competidores. En otras palabras, medimos el excedente del consumidor para Costco preguntando: “Si Costco cerrara, pero el consumidor pudiera seguir siendo socio de Walmart Pass, Sam's Club o H-E-B Prime, ¿cuál excedente habría perdido?”.

La **Figura 10** proporciona estimaciones del excedente del consumidor para los miembros de cada tienda (ya que el concepto del excedente del consumidor se basa en las personas que compran un producto). Luego escalamos el excedente por miembro por el número total de miembros de cada

---

<sup>66</sup> Black, John, Nigar Hasimzade y Gareth Myles, “Second-Degree Price Discrimination,” in *A Dictionary of Economics 3<sup>rd</sup> Ed.*, (Oxford: Oxford University Press, 2009).

<sup>67</sup> Yan, Ruiliang, Chris Myers, John Wang y Sanjoy Ghose, “Bundling products to success: The influence of complementarity and advertising,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 2014, 48–53.

<sup>68</sup> McDonald, Malcolm, Martin Christopher y Margrit Bass, “Market segmentation,” *Marketing*, 41–65, 2003, 46.

<sup>69</sup> Allenby, Greg M., Jeff D. Brazell, John R. Howell y Peter E. Rossi, “Economic Valuation of Product Features,” *Quantitative Marketing and Economics*, 12(4), 2014, 421–456.

tienda, para obtener el excedente de consumo total de todo el mercado. En conjunto, el excedente total del consumidor en todo el mercado para las cuatro afiliaciones minoristas es de aproximadamente MXN \$1,400.

**FIGURA 10: ESTIMACIÓN DEL EXCEDENTE DEL CONSUMADOR**

<b>Membresía</b>	<b>Excedente del consumidor para cada miembro (MXN)</b>	<b>Estimación del número de miembros</b>	<b>Excedente total del consumidor (MXN)</b>
Walmart Pass	\$400	2 M	\$788 M
Sam's Club	\$53	4 M	\$211 M
Costco	\$107	3 M	\$337 M
H-E-B Prime	\$54	1 M	\$52 M
<b>Total</b>		<b>10 M</b>	<b>\$1,388 M</b>

Notas y fuentes:

- El excedente del consumidor por miembro estimado usando la encuesta de consumidores.
- El número de miembros mexicanos de Costco se estima con el número de miembros globales, multiplicado por el porcentaje de las ubicaciones globales de Costco ubicadas en México. En 2022, Costco tenía 65.8 millones de miembros en todo el mundo (Costco 2023 Formulario 10-K, p. 5). En 2022, tenía 838 ubicaciones a nivel mundial, 40 de las cuales se encuentran en México (Costco 2023 Formulario 10-K, p. 41).
- Las marcas restantes no publican estimaciones de su número de miembros (ni a nivel mundial ni para México específicamente). Estimamos el número total de miembros mexicanos basándonos en las proporciones observadas en las respuestas de las encuestas a consumidores, escalada por el número estimado de miembros mexicanos de Costco.

## D. Preferencias de los consumidores

Para evaluar las reacciones de los consumidores ante las características de las suscripciones minoristas, empleamos una técnica de encuesta Kano, llamada así por Noriaki Kano, pionero de esta metodología en 1984.<sup>70</sup> Usando la técnica de encuesta Kano, preguntamos a los encuestados cómo se sentirían si una opción determinada formara parte de una membresía. Los consumidores podían responder que estarían encantados, que esperarían la característica, que no les importaría, que la tolerarían o que no estarían contentos con ella. Planteamos la evaluación de Kano separadamente para cada uno de los grandes minoristas de la encuesta, ya que los consumidores evalúan cada característica en el contexto de lo que saben de la marca.

<sup>70</sup> Kano, Noriaki, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi y Shin-ichi Tsuji, "Attractive Quality and Must-Be Quality," *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 41(2), 1984, pp. 39-48.

## Reacciones de los consumidores a los beneficios de las membresías

Abajo, la **Figura 11** hasta la **Figura 14** presentan la distribución de las reacciones de los consumidores a cada una de las características de membresía, para cada uno de los grandes minoristas de la encuesta, evaluadas por los miembros de esa tienda. En los grandes minoristas de la encuesta se observan los siguientes temas:

- Entre las cuatro marcas, muy pocos encuestados reaccionaron negativamente a los beneficios de membresía (como se ve en las dos columnas de la derecha de las figuras siguientes, que indican respuestas del tipo “lo toleraría” o “no estaría contento”).
- Entre todas las características de producto examinadas, el envío gratuito y las bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda recibieron el mayor nivel de satisfacción por parte de los clientes.
- **Netflix** recibió una reacción más positiva que Disney+ y Star+, recibiendo una mayor proporción de respuestas “me encantaría”. De todos los beneficios, Disney+ y Star+ recibieron la mayor proporción de respuestas “me da igual”.
- Los miembros de Walmart Pass, Costco y Sam’s Club expresaron **niveles proporcionalmente similares** de satisfacción y expectativas con respecto a las características adicionales de la membresía. Los miembros de H-E-B Prime eran más propensos a calificar las características “como se esperaba”, a pesar de la ausencia de muchas de estas características de la membresía H-E-B Prime.
- Observamos **heterogeneidad entre las reacciones individuales de los consumidores** ante cada uno de los beneficios de las membresías, como se ve por la variedad de consumidores encantados, expectantes o indiferentes ante cada atributo (como se ve en las tres columnas de la izquierda en las figuras de abajo).

**FIGURA 11: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS ANTE LOS BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA WALMART PASS**

**ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE WALMART PASS:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Walmart Pass incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	64%	32%	3%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	64%	31%	4%	1%	0%
Netflix	61%	29%	10%	0%	0%
Disney+	54%	32%	13%	1%	1%
Star+	52%	32%	13%	1%	1%
Beneficios de salud y bienestar	61%	33%	5%	0%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	64%	29%	7%	0%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	57%	37%	5%	0%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	56%	36%	7%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 12: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS ANTE LOS BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA DE SAM'S CLUB**

**ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE SAM'S CLUB:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Sam's Club incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	69%	28%	3%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	71%	25%	4%	0%	0%
Netflix	66%	24%	9%	1%	0%
Disney+	57%	26%	15%	2%	0%
Star+	52%	27%	18%	2%	1%
Beneficios de salud y bienestar	66%	28%	5%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	65%	28%	6%	1%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	57%	35%	7%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	57%	37%	5%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 13: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS ANTE LOS BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA DE COSTCO**  
ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE COSTCO:

¿Cómo se sentiría si una membresía de Costco incluyera los siguientes beneficios?	Estaría encantado	Lo esperaría	No me importaría	Lo toleraría	No estaría contento
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	69%	25%	6%	0%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	67%	29%	3%	1%	0%
Netflix	66%	25%	9%	1%	0%
Disney+	54%	30%	15%	1%	0%
Star+	50%	30%	19%	1%	1%
Beneficios de salud y bienestar	62%	32%	5%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	60%	32%	7%	1%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	51%	37%	11%	0%	0%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	54%	39%	5%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 14: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS ANTE LOS BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA H-E-B PRIME**  
ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE H-E-B PRIME:

¿Cómo se sentiría si una membresía de H-E-B Prime incluyera los siguientes beneficios?	Estaría encantado	Lo esperaría	No me importaría	Lo toleraría	No estaría contento
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	50%	45%	2%	2%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	52%	39%	9%	1%	0%
Netflix	49%	44%	6%	2%	0%
Disney+	43%	48%	9%	1%	0%
Star+	46%	47%	6%	1%	1%
Beneficios de salud y bienestar	56%	37%	6%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	52%	43%	4%	1%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	52%	41%	6%	0%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	55%	38%	7%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

## Tanto los encuestados con membresías como los encuestados sin membresías disfrutarían de la inclusión de nuevos paquetes de beneficios

En el Estudio de Encuesta estadounidense, los miembros de cada membresía minorista tenían una mayor probabilidad de expresar su satisfacción por el beneficio de la membresía, incluso después de controlar los ingresos del encuestado y el número total de membresías de las tiendas de autoservicio grandes o de almacén. Este resultado sugiere que las personas que han decidido pagar por una

membresía están más satisfechas con las características que las personas que no han adquirido una membresía. Además, en el Estudio de Encuesta estadounidense, este efecto fue similar en todas las membresías estudiadas.

En el mercado mexicano se observa una tendencia diferente, que podría desviarse del mercado estadounidense por la naturaleza de desarrollo del mercado minorista omnicanal en México. Con la excepción de Sam's Club, ya no observamos que los encuestados con membresías estén significativamente más satisfechos que los encuestados sin membresías; observamos niveles de satisfacción prácticamente iguales entre los encuestados con membresías y los encuestados sin membresías, lo que sugiere que los compradores potenciales serían muy receptivos a la introducción de características adicionales en las membresías. Analizaremos cada marca por separado.

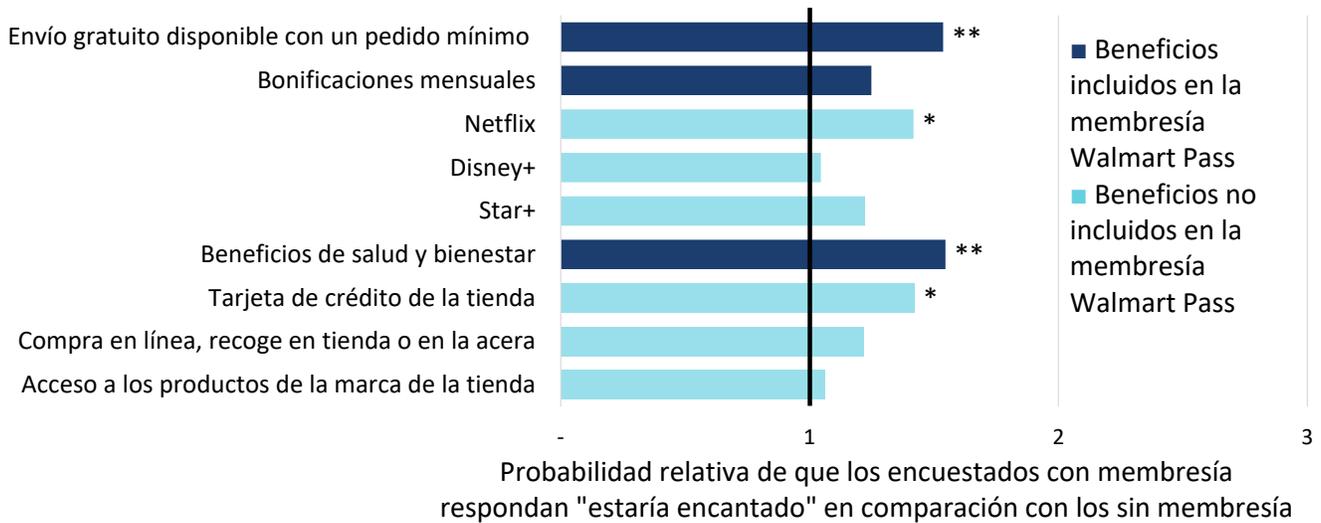
La **Figura 15** muestra la probabilidad de que los miembros de Walmart Pass respondan a los beneficios de las membresías con satisfacción, en comparación con los encuestados sin membresía. La figura puede interpretarse de la siguiente manera: un valor de 1, indicado con una línea negra, significa que los encuestados con membresía y los encuestados sin membresía tienen las mismas probabilidades de responder "estaría encantado". Los valores superiores de 1 indican que los encuestados con membresía tienen más probabilidades de estar encantados: por ejemplo, un valor de 2 significaría que los encuestados con membresía tienen el doble de probabilidad que los encuestados sin membresía de estar encantados.

En la figura, las características actualmente incluidas en la membresía Walmart Pass están coloreadas en azul oscuro y otras características están coloreadas en azul claro. En el caso de dos de las características actualmente incluidas en la membresía Walmart Pass (envío gratuito con pedido mínimo y ventajas de salud y bienestar), los miembros de Walmart Pass tienen estadísticamente mayor probabilidad de estar encantados que los encuestados sin membresía, incluso después de controlar los ingresos y el número total de membresías el encuestado.<sup>71</sup> Para el resto de los beneficios de los miembros, los miembros de Walmart Pass y los encuestados sin membresías tienen estadísticamente la misma probabilidad de estar encantados.

---

<sup>71</sup> Basado en una regresión logística que controla los ingresos y el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta.

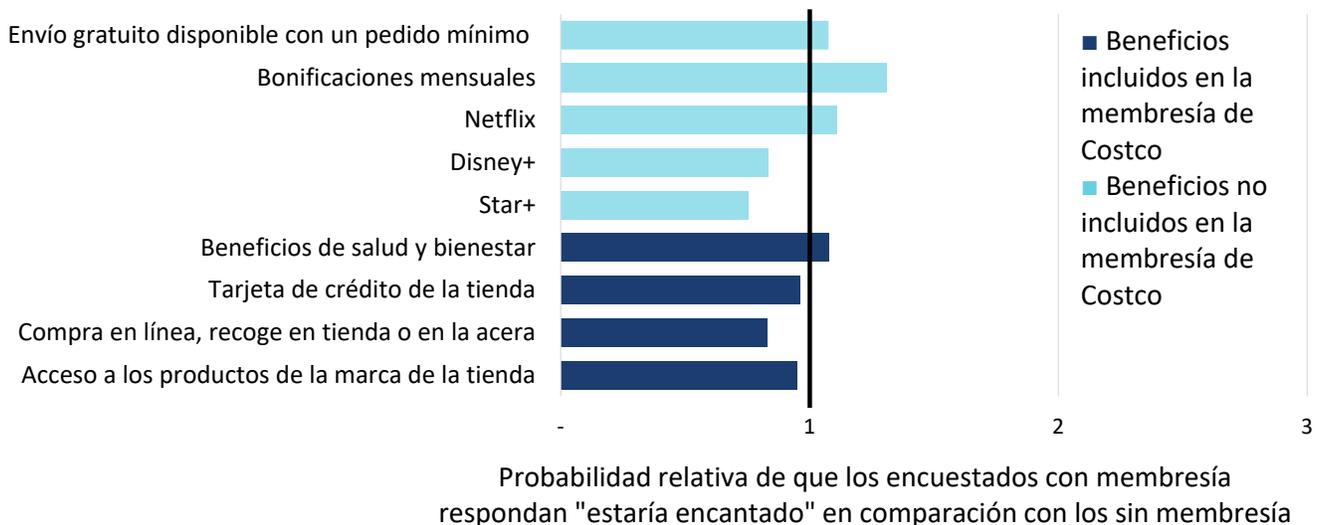
**FIGURA 15: PROBABILIDAD RELATIVA DE QUE LOS ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA WALMART PASS RESPONDAN "ESTARÍA ENCANTADO" EN COMPARACIÓN CON LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA**



Fuente: Encuesta de consumidores. Junto a cada barra, las estrellas indican que los encuestados con membresía tienen una probabilidad estadísticamente significativa de responder "estaría encantado", en comparación con los encuestados sin membresía, según una regresión logística que también controla los ingresos y el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta que se poseen: \*\*\*, \*\* y \* indican significación estadística al 99%, 95% y 90%, respectivamente.

La **Figura 16** muestra los resultados de Costco. Para todos los beneficios, independientemente de si están incluidos o no en la membresía de Costco, los encuestados con membresía y los encuestados sin membresía de Costco tienen las mismas probabilidades de estar encantados con la característica.

**FIGURA 16: PROBABILIDAD RELATIVA DE QUE LOS ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE COSTCO RESPONDEN "ESTARÍA ENCANTADO" EN COMPARACIÓN CON LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA**



Fuente: Encuesta de consumidores. Junto a cada barra, las estrellas indican que los encuestados con membresía tienen una probabilidad estadísticamente significativa de responder "estaría encantado", en comparación con los encuestados sin membresía, según una regresión logística que también controla los ingresos y el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta que se poseen: \*\*\*, \*\* y \* indican significación estadística al 99%, 95% y 90%, respectivamente.

La **Figura 17** ofrece un desglose para los miembros de H-E-B Prime. En la mayoría de los atributos, los encuestados con membresía H-E-B Prime tienen las mismas probabilidades de estar encantados que los encuestados sin membresía. Las excepciones son dos de las características de streaming—Disney+ y Star+— para las que los encuestados con membresía H-E-B Prime tienen estadísticamente una menor probabilidad de estar encantados que los encuestados sin membresía. Esto sugiere que las personas que no tienen membresía H-E-B Prime podrían adquirir una membresía si se introdujeran este tipo de funciones de streaming, mientras que los miembros actuales de H-E-B Prime están satisfechos con el conjunto de funciones existentes.

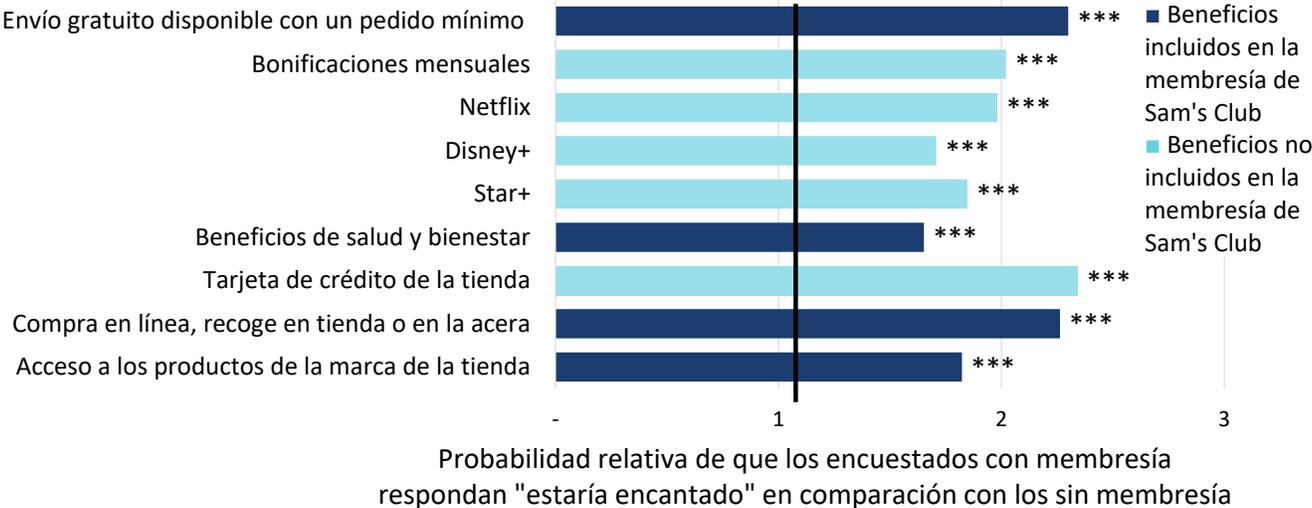
**FIGURA 17: PROBABILIDAD RELATIVA DE QUE LOS ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA H-E-B PRIME RESPONDAN “ESTARÍA ENCANTADO” EN COMPARACIÓN CON LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA**



Fuente: Encuesta de consumidores. Junto a cada barra, las estrellas indican que los encuestados con membresía tienen una probabilidad estadísticamente significativa de responder “estaría encantado”, en comparación con los encuestados sin membresía, según una regresión logística que también controla los ingresos y el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta que se poseen: \*\*\*, \*\* y \* indican significación estadística al 99%, 95% y 90%, respectivamente.

Por fin, la **Figura 18** muestra los resultados de los miembros de Sam's Club. Esta marca destaca entre las cuatro membresías estudiadas; para cada atributo de la membresía, los encuestados con membresía de Sam's Club tienen estadísticamente más probabilidades de estar encantados que los encuestados sin membresía. Esto se aplica tanto a las características incluidas en la membresía como a las que no están incluidas. Esto sugiere que los miembros de Sam's Club no sólo disfrutan de los atributos actuales, sino que serían muy receptivos a la inclusión de características adicionales en sus membresías.

**FIGURA 18: PROBABILIDAD RELATIVA DE QUE LOS ENCUESTADOS CON MEMBRESÍA DE SAM'S CLUB RESPONDAN "ESTARÍA ENCANTADO" EN COMPARACIÓN CON LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA**



Fuente: Encuesta de consumidores. Junto a cada barra, las estrellas indican que los encuestados con membresía tienen una probabilidad estadísticamente significativa de responder "estaría encantado", en comparación con los encuestados sin membresía, según una regresión logística que también controla los ingresos y el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta que se poseen: \*\*\*, \*\* y \* indican significación estadística al 99%, 95% y 90%, respectivamente.

### Cada cliente valora características diferentes

Descubrimos que los clientes valoran distintos atributos que podrían incluirse con cada membresía. Es decir, los resultados positivos de nuestra encuesta no están dominados por un conjunto de encuestados "siempre encantados" que reaccionan con satisfacción a cada una de las características posibles. Por el contrario, cada cliente reacciona encantado ante las características que le aportan más valor y este conjunto varía según el cliente.

Las preferencias heterogeneas de los clientes permite a los minoristas ofrecer ventajas a los miembros de forma rentable. Al incluir una amplia variedad de características que pueden ser utilizadas por todos los miembros, los minoristas pueden ponerlas todas a disposición a bajo coste.

La **Figura 19** ilustra las preferencias de los clientes entre pares de características. Cada célula de la tabla indica el grado de las reacciones de los clientes ante la característica contra las reacciones de los

clientes ante la característica B. Cuanto mayor sea el número en la tabla, mayor será la correspondencia. Un valor de 1 significa que, para cada uno de los encuestados, lo que se sienten por la característica A también refleja exactamente lo que se sentirían por la característica B: al cliente le gustarían ambas o ambas le resultarían indiferentes. Un valor de 0 significaría que no hay relación entre los sentimientos de los encuestados sobre las dos características.

Los siguientes temas son evidentes:

- El **mayor** grado de superposición se observa entre los servicios de **streaming**: por ejemplo, los mismos clientes que estarían encantados con una membresía de Disney+ también lo estarían con una membresía de Star+ (correlación del 78%, sombreada en verde en la tabla).
- El menor grado de superposición se observa entre las suscripciones de streaming contra otras características de membresía. En otras palabras, las reacciones de los encuestados a las suscripciones de streaming no predicen sus reacciones a las otras características de membresía. Aunque la suscripción de Netflix y la disponibilidad de la tarjeta de crédito de la tienda tienen proporciones globales similares de clientes que estarían encantados con estas características, en gran medida no son los mismos clientes (sólo un 32% de correlación).
- Las **opciones de cumplimiento** (envío gratuito y compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche) sólo presentan un grado moderado de superposición, lo que indica que los distintos métodos de cumplimiento no siempre atraerán a los mismos grupos de clientes.
- **Ninguna de las características de membresía** obtiene **las mismas reacciones** de los clientes que cualquier otra característica. Esto sugiere que la inclusión de características adicionales en las afiliaciones es una forma de que las marcas diferencien su oferta de productos y atraigan a distintos grupos de clientes.

FIGURA 19: CORRELACIÓN DE LAS REACCIONES DE LOS CLIENTES A LOS ATRIBUTOS DE MEMBRESÍA

	Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	Bonificaciones mensuales	Netflix	Disney+	Star+	Beneficios de salud y bienestar	Tarjeta de crédito de la tienda	Compra en línea, recoge en tienda o en la acera	Acceso a los productos de la marca de la tienda
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo		64%	42%	37%	30%	56%	47%	52%	57%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la	64%		39%	36%	33%	64%	60%	54%	67%
Netflix	42%	39%		68%	57%	41%	32%	37%	38%
Disney+	37%	36%	68%		78%	40%	35%	35%	37%
Star+	30%	33%	57%	78%		35%	34%	37%	38%
Beneficios de salud y bienestar	56%	64%	41%	40%	35%		52%	48%	58%
Tarjeta de crédito de la tienda	47%	60%	32%	35%	34%	52%		48%	59%
Compra en línea, recoge en tienda o en la acera	52%	54%	37%	35%	37%	48%	48%		69%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	57%	67%	38%	37%	38%	58%	59%	69%	

Fuente: Encuesta de consumidores.

## E. Frecuencia de uso

Preguntamos a los encuestados con qué frecuencia utilizarían cada atributo de membresía y con qué frecuencia comprarían en una tienda de autoservicio grande o de almacén. La **Figura 20** resume la frecuencia de uso entre todos los encuestados. Para interpretar esta tabla, recordamos a los lectores que la encuesta se realizó específicamente entre clientes que estarían dispuestos a comprar en tiendas de autoservicio grandes o de almacén. También hay que tener en cuenta que los distintos atributos de membresías no siempre pueden compararse directamente, debido a las diferencias naturales en cuanto a la frecuencia con la que la mayoría de la gente tendería que utilizarlos. Por ejemplo, la gente puede ver la televisión en streaming varias veces por semana, mientras que los beneficios de salud y bienestar, como las gafas, se necesitan con menos frecuencia.

En comparación con los consumidores estadounidenses, los consumidores mexicanos expresan altas expectativas de **utilizar todos** los beneficios de su membresía. Los servicios Disney+ y Star+ son la excepción ya que los consumidores tienen menos expectativas de usarlos.

FIGURA 20: FRECUENCIA DE USO PREVISTA DE LOS ATRIBUTOS DE MEMBRESÍAS

**TODOS LOS ENCUESTADOS:**

¿Con qué frecuencia utilizaría este atributo de una membresía minorista?	Varias veces por semana	Semanalmente	Cada 2 a 3 semanas	Mensualmente	Cada pocos meses	Raramente o nunca
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	29%	37%	18%	10%	4%	2%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	23%	35%	16%	21%	3%	2%
Netflix	58%	21%	6%	8%	2%	5%
Disney +	48%	23%	9%	8%	4%	9%
Star +	43%	21%	11%	8%	5%	12%
Beneficios de salud y bienestar	19%	25%	21%	20%	11%	4%
Tarjeta de crédito de la tienda	25%	35%	19%	13%	4%	4%
Compra en línea, recoge en tienda o en la acera	19%	34%	23%	12%	6%	5%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	24%	44%	19%	9%	2%	2%

Fuente: Encuesta de consumidores.

## Frecuencia de uso y preferencias de los consumidores

A continuación, resumimos las reacciones de los encuestados ante cada atributo de membresía y el uso previsto de esa característica, en la **Figura 21** hasta la **Figura 29**.<sup>72</sup> De arriba abajo se muestra el uso previsto, de más a menos frecuente.<sup>73</sup> De abajo se muestra el uso previsto, de más a menos frecuente.

En general, observamos que cuanto más positivamente responde un individuo a una característica de la membresía, más espera utilizarla. Los individuos que responden con indiferencia a una característica tienden a utilizarla poco o nunca y viceversa.

Sin embargo, al interpretar la utilización prevista de los productos por parte de los consumidores, observamos que la literatura ha documentado la propensión de los consumidores a sobrestimar su uso

<sup>72</sup> Estas cifras promedian las respuestas de Kano en los cuatro grandes minoristas de la encuesta.

<sup>73</sup> Para simplificar, consolidamos las dos respuestas negativas – “lo toleraría” y “no estaría contento”- debido al bajo número de encuestados que seleccionaron estas opciones.

de un producto.<sup>74</sup> Por lo tanto, es probable que cuando los consumidores estén encantados con un atributo, sobrestimen la cantidad que realmente utilizarán, lo que provocará una mayor concentración hacia la esquina superior izquierda de la tabla.

**FIGURA 21: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
ENVÍO GRATUITO DISPONIBLE CON UN PEDIDO MÍNIMO**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	22%	6%	1%	0%
Semanalmente	24%	11%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	12%	5%	1%	0%
Mensualmente	6%	3%	1%	0%
Cada pocos meses	2%	1%	0%	0%
Raramente o nunca	1%	0%	0%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 22: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
BONIFICACIONES MENSUALES EN MONEDERO ELECTRÓNICO DE LA TIENDA**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	17%	5%	0%	0%
Semanalmente	22%	11%	1%	0%
Cada 2 a 3 semanas	9%	6%	1%	0%
Mensualmente	14%	5%	1%	0%
Cada pocos meses	1%	1%	0%	0%
Raramente o nunca	1%	0%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

<sup>74</sup> Ver, por ejemplo, Grubb, Michael D., "Overconfident Consumers in the Marketplace," *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 2015, 9-36.

**FIGURA 23: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
NETFLIX**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	43%	10%	4%	0%
Semanalmente	11%	8%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	2%	3%	1%	0%
Mensualmente	4%	1%	2%	0%
Cada pocos meses	0%	1%	1%	0%
Raramente o nunca	1%	0%	4%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 24: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
DISNEY+**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	36%	8%	3%	0%
Semanalmente	10%	10%	3%	0%
Cada 2 a 3 semanas	3%	4%	2%	0%
Mensualmente	2%	2%	3%	0%
Cada pocos meses	1%	1%	1%	0%
Raramente o nunca	1%	1%	6%	1%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 25: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA STAR+**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	32%	8%	3%	0%
Semanalmente	9%	9%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	3%	5%	3%	0%
Mensualmente	2%	2%	4%	0%
Cada pocos meses	1%	2%	2%	0%
Raramente o nunca	1%	1%	8%	1%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 26: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA BENEFICIOS DE SALUD Y BIENESTAR**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	13%	5%	1%	0%
Semanalmente	15%	9%	1%	0%
Cada 2 a 3 semanas	13%	7%	1%	0%
Mensualmente	13%	6%	1%	0%
Cada pocos meses	6%	3%	2%	0%
Raramente o nunca	2%	0%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 27: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
TARJETA DE CRÉDITO DE LA TIENDA**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	19%	5%	1%	0%
Semanalmente	21%	12%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	9%	8%	2%	0%
Mensualmente	8%	4%	1%	0%
Cada pocos meses	2%	1%	1%	0%
Raramente o nunca	1%	1%	2%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 28: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
COMPRA EN LÍNEA, RECOGE EN TIENDA O EN LA ACERA**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	13%	5%	1%	0%
Semanalmente	19%	13%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	11%	10%	2%	0%
Mensualmente	5%	5%	2%	0%
Cada pocos meses	2%	3%	1%	0%
Raramente o nunca	1%	2%	3%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA 29: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y FRECUENCIA DE USO PREVISTA  
ACCESO A LOS PRODUCTOS DE LA MARCA DE LA TIENDA**

<b>Frecuencia de uso prevista:</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría o no estaría contento</b>
Varias veces por semana	17%	6%	1%	0%
Semanalmente	22%	19%	2%	0%
Cada 2 a 3 semanas	8%	9%	1%	0%
Mensualmente	4%	4%	2%	0%
Cada pocos meses	1%	1%	1%	0%
Raramente o nunca	0%	0%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

## V. Conclusión

Hemos documentado diversas estrategias de empaquetar productos y servicios empleadas por minoristas y proveedores de servicios de otros sectores, como las comunicaciones móviles, los medios de comunicación y las tarjetas de crédito, entre otros. Como hemos demostrado, vender en paquete es una estrategia común aplicada por muchas marcas, que presenta niveles heterogéneos de ofertas agrupadas.

Según nuestra encuesta de evaluación de las reacciones de los consumidores ante los paquetes de elementos, encontramos lo siguiente:

- Los clientes suelen disfrutar de la inclusión de características adicionales en las membresías minoristas, aunque las reacciones de los clientes no son uniformes.
  - Observamos que muy pocos encuestados reaccionan negativamente a la inclusión de características en los paquetes de afiliación.
  - Tanto los encuestados con membresías como los encuestados sin membresías responden con satisfacción a la inclusión de posibles características adicionales de membresías, lo que sugiere que el mercado mexicano es receptivo a la expansión de programas de ricos de beneficios para el cliente.

- Los clientes suelen suscribirse a varias membresías.
  - Esto refuerza la conclusión de que, en general, los consumidores no se sienten limitados por las limitaciones de elección de proveedor. Si se les ofrece un componente del paquete de una marca no preferida, los consumidores se sienten libres de elegir su marca preferida.
- Las características de la membresía y sus precios determinan las decisiones de compra de los consumidores.
  - El precio tiene el papel más importante en las decisiones de compra de los encuestados, lo que sugiere la necesidad de que los minoristas mantengan precios competitivos para sus membresías.
  - Otras características de la membresía, como la transmisión de vídeo, el envío gratuito o la tarjeta de crédito de la tienda, tienen una capacidad similar para influir la decisión de compra de los consumidores.
- El excedente del consumidor en todo el mercado para las cuatro membresías minoristas es de aproximadamente MXN \$1,400 millones.

# Anexo A: Metodología de la encuesta

FIGURA ANEXO 1: ATRIBUTOS DE MEMBRESÍA ESTUDIADOS EN LA ENCUESTA

Atributo	Variaciones
Tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Walmart México</li> <li>• Sam's Club México</li> <li>• Costco México</li> <li>• H-E-B México</li> </ul>
Precio por año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MXN\$500 a \$1550.</li> </ul>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido mínimo de MXN\$299+ a \$999+</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>
Bonificaciones mensuales en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MXN\$100 a \$600</li> <li>• No disponible (--)</li> </ul>
Suscripción de streaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netflix</li> <li>• Disney+</li> <li>• Star+</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>
Beneficios de salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes auditivos y de visión gratuitos</li> <li>• Acceso a la óptica de la tienda con anteojos de descuento</li> <li>• Descuentos en farmacias</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>
Tarjeta de crédito de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3% de reembolso en compras en tiendas</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>
Distancia de la tienda a casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menos de 10 kilómetros</li> <li>• De 10 a 20 kilómetros</li> <li>• Más de 20 kilómetros</li> </ul>
Compra en línea, recoge en tienda o en la acera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible (✓)</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>
Acceso a los productos de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible (✓)</li> <li>• No ofrecido (--)</li> </ul>

FIGURA ANEXO 2: EJEMPLO DE ELECCIÓN CONJUNTA

Empresa				
Acceso a los productos de la marca de la tienda		✓		✓
Envío gratuito		Gratis para pedidos de \$999+ MXN	Gratis para pedidos de \$299+ MXN	Gratis para pedidos de \$400+ MXN
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	Pedidos de \$50 MXN	Gratis para pedidos de \$600+ MXN	Gratis	
Servicio de streaming		Disney+ y Star+	Disney+ y Star+	Netflix
Descuentos de gasolina en la tienda	✓	✓		
Tarjeta de crédito de la tienda		3% de reembolso en compras en tiendas		3% de reembolso en compras en tiendas
Distancia desde casa	Más de 10 kilómetros	De 5 a 10 kilómetros	A menos de 5 kilómetros	De 5 a 10 kilómetros
Cuota de membresía por año	\$500 MXN	\$950 MXN	\$650 MXN	\$1,100 MXN
	La más preferida	La más preferida	La más preferida	La más preferida

## Anexo B: Resultados adicionales de la encuesta

### Número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta adquiridas

FIGURA ANEXO 3: NÚMERO DE MEMBRESÍAS DE LAS GRANDES TIENDAS DE ENCUESTA QUE SE POSEÍAN

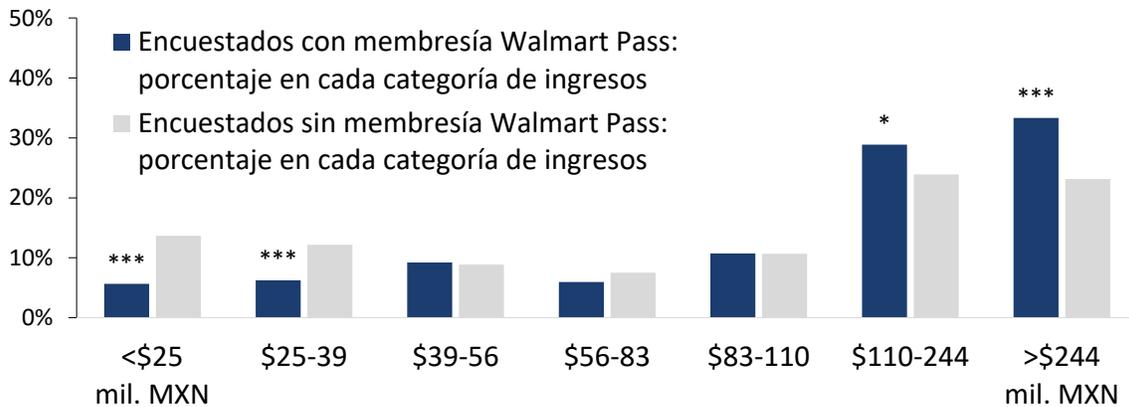
Número de membresías en grandes minoristas de encuesta	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
0	147	15%
1	318	32%
2	302	30%
3	146	15%
4	88	9%

Fuente: Encuesta de consumidores.

## Distribución de ingresos de los miembros

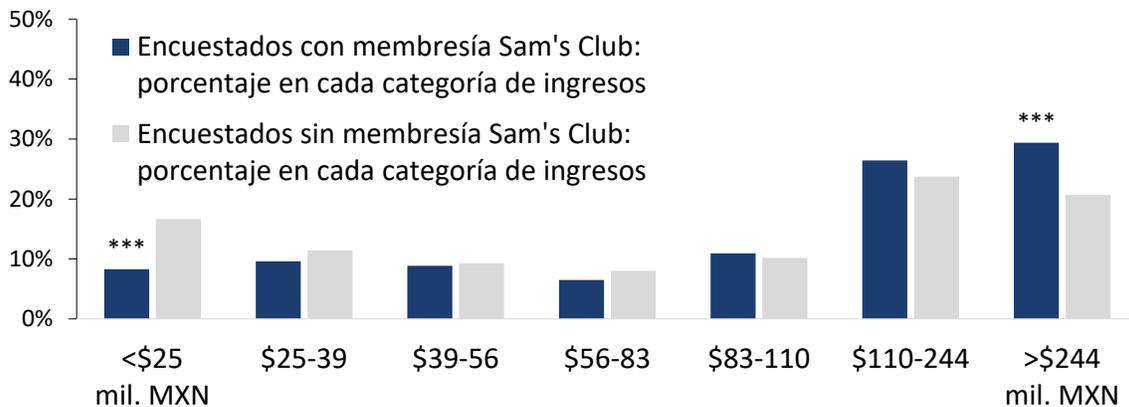
Los encuestados con membresías minoristas de paga tienen mayor probabilidad de tener ingresos más elevados que los encuestados sin membresías. La **Figura Anexo 4** hasta la **Figura Anexo 7** muestran la distribución de los ingresos de los encuestados con membresías frente a los encuestados sin membresías, para cada membresía por separado.

**FIGURA ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE LOS ENCUESTADOS CON Y SIN MEMBRESÍA WALMART PASS**



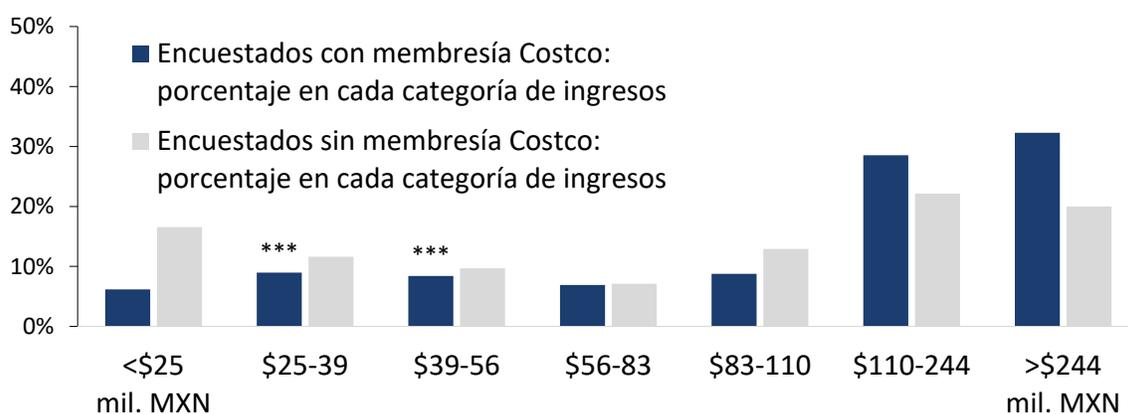
Fuente: Encuesta de consumidores. Declara ingresos del hogar antes de impuestos. Encima de cada barra, los asteriscos indican que la proporción de miembros de la tienda en este grupo de ingresos es estadísticamente significativamente diferente a la de los no miembros, según pruebas de chi-cuadrado: \*\*\*, \*\* y \* indican significancia estadística al 99%, 95 % y niveles del 90%, respectivamente.

**FIGURA ANEXO 5: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE LOS ENCUESTADOS CON Y SIN MEMBRESÍA SAM'S CLUB**



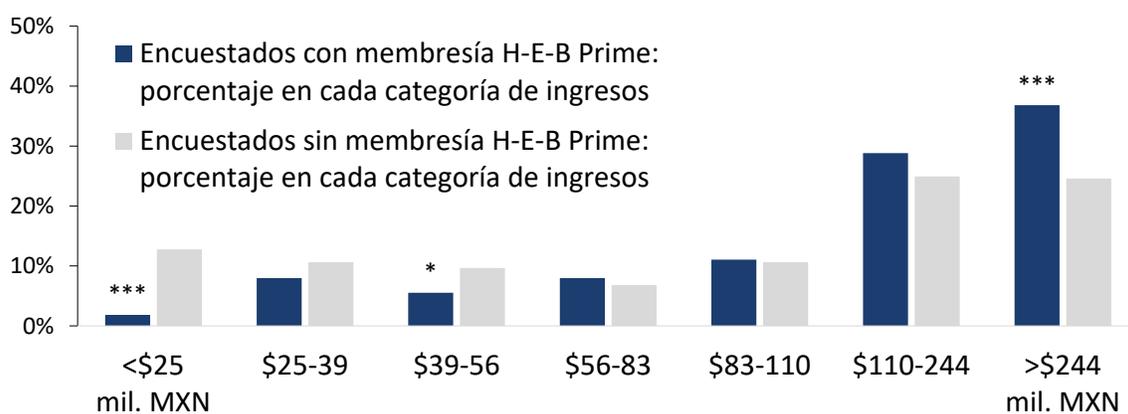
Fuente: Encuesta de consumidores. Declara ingresos del hogar antes de impuestos. Encima de cada barra, los asteriscos indican que la proporción de miembros de la tienda en este grupo de ingresos es estadísticamente significativamente diferente a la de los no miembros, según pruebas de chi-cuadrado: \*\*\*, \*\* y \* indican significancia estadística al 99%, 95 % y niveles del 90%, respectivamente.

**FIGURA ANEXO 6: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE LOS ENCUESTADOS CON Y SIN MEMBRESÍA COSTCO**



Fuente: Encuesta de consumidores. Declara ingresos del hogar antes de impuestos. Encima de cada barra, los asteriscos indican que la proporción de miembros de la tienda en este grupo de ingresos es estadísticamente significativamente diferente a la de los no miembros, según pruebas de chi-cuadrado: \*\*\*, \*\* y \* indican significancia estadística al 99%, 95 % y niveles del 90%, respectivamente.

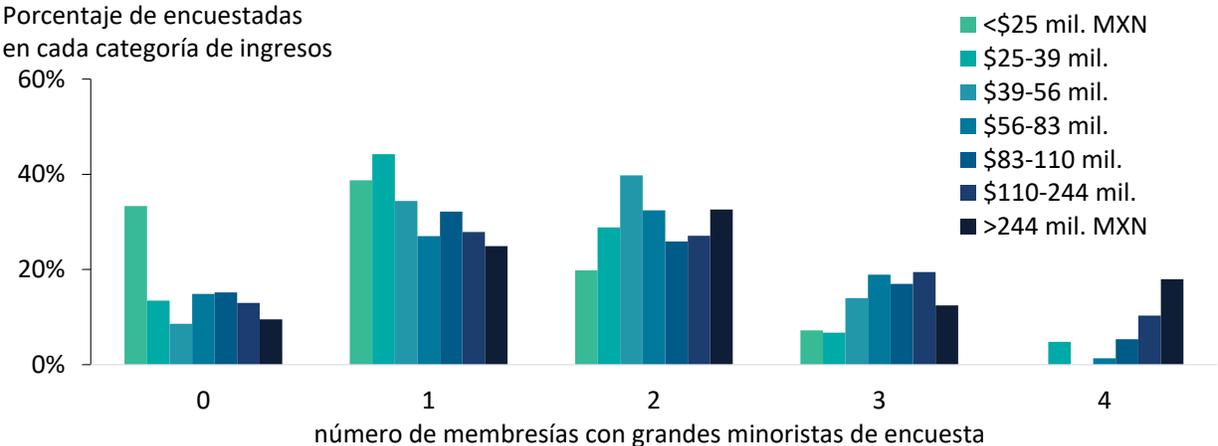
**FIGURA ANEXO 7: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE LOS ENCUESTADOS CON Y SIN MEMBRESÍA H-E-B PRIME**



Fuente: Encuesta de consumidores. Declara ingresos del hogar antes de impuestos. Encima de cada barra, los asteriscos indican que la proporción de miembros de la tienda en este grupo de ingresos es estadísticamente significativamente diferente a la de los no miembros, según pruebas de chi-cuadrado: \*\*\*, \*\* y \* indican significancia estadística al 99%, 95 % y niveles del 90%, respectivamente.

La **Figura Anexo 8** se desglosa el número de membresías de los grandes minoristas de la encuesta adquiridas por los encuestados dentro de cada nivel de ingresos. Los encuestados con ingresos familiares inferiores de MXN \$39,000 son los menos propensos a adquirir una membresía de tienda de autoservicio grande o de almacén.<sup>75</sup> De los encuestados con cuatro membresías, estos encuestados son los más propensos a caer en el rango de ingresos más alto (más de MXN \$244,000) y son los más propensos a comprar cuatro suscripciones.<sup>76</sup>

**FIGURA ANEXO 8: NUMERO DE MEMBRESÍAS DE LOS GRANDES MINORISTAS DE LA ENCUESTA, POR CATEGORÍA DE INGRESOS**



Fuente: Encuesta de consumidores. Declaración de los ingresos del hogar antes de impuestos.

<sup>75</sup> La diferencia de la probabilidad es estadísticamente significativa al nivel del 99%.

<sup>76</sup> La diferencia de la probabilidad es estadísticamente significativa al nivel del 99%.

## Resultados adicionales de Kano

FIGURA ANEXO 9: REACCIONES DE TODOS LOS ENCUESTADOS ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA WALMART PASS

**TODOS LOS ENCUESTADOS:**

**¿Cómo se sentiría si una membresía de Walmart Pass incluyera los siguientes beneficios?**

	Estaría encantado	Lo esperaría	No me importaría	Lo toleraría	No estaría contento
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	63%	31%	5%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	63%	30%	6%	1%	0%
Netflix	58%	26%	15%	1%	0%
Disney+	51%	26%	19%	3%	1%
Star+	47%	26%	23%	3%	1%
Beneficios de salud y bienestar	59%	32%	8%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	60%	31%	8%	1%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	51%	38%	10%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	52%	39%	8%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

FIGURA ANEXO 10: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA WALMART PASS

**ENCUESTADOS SIN NINGUNA MEMBRESÍA DE TIENDA DE AUTOSERVICIO GRANDE O DE ALMACÉN:**

**¿Cómo se sentiría si una membresía de Walmart Pass incluyera los siguientes beneficios?**

	Estaría encantado	Lo esperaría	No me importaría	Lo toleraría	No estaría contento
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	59%	31%	10%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	57%	33%	8%	2%	0%
Netflix	52%	24%	22%	1%	1%
Disney+	40%	26%	26%	5%	3%
Star+	33%	21%	37%	7%	3%
Beneficios de salud y bienestar	63%	24%	11%	2%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	55%	31%	11%	2%	1%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	37%	41%	19%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	44%	43%	12%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 11: REACCIONES DE TODOS LOS ENCUESTADOS ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA DE SAM'S CLUB**

**TODOS LOS ENCUESTADOS:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Sam's Club incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	67%	29%	4%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	67%	27%	5%	1%	0%
Netflix	62%	22%	13%	1%	0%
Disney+	53%	24%	19%	2%	1%
Star+	48%	27%	22%	3%	1%
Beneficios de salud y bienestar	64%	28%	6%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	60%	30%	8%	1%	0%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	51%	38%	9%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	53%	39%	6%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 12: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA DE SAM'S CLUB**

**ENCUESTADOS SIN NINGUNA MEMBRESÍA DE TIENDA DE AUTOSERVICIO GRANDE O DE ALMACÉN:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Sam's Club incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	63%	29%	6%	1%	1%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	59%	33%	7%	1%	1%
Netflix	54%	18%	24%	1%	1%
Disney+	44%	18%	31%	5%	2%
Star+	37%	18%	36%	7%	3%
Beneficios de salud y bienestar	62%	24%	11%	3%	1%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	52%	31%	13%	2%	1%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	37%	43%	16%	2%	2%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	48%	39%	10%	1%	1%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 13: REACCIONES DE TODOS LOS ENCUESTADOS ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA DE COSTCO**

**TODOS LOS ENCUESTADOS:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Costco incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	70%	24%	5%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	66%	28%	4%	1%	0%
Netflix	65%	22%	11%	1%	0%
Disney+	54%	27%	16%	2%	1%
Star+	48%	28%	21%	2%	1%
Beneficios de salud y bienestar	62%	31%	6%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	59%	31%	8%	1%	1%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	49%	38%	12%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	53%	40%	6%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 14: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA DE COSTCO**

**ENCUESTADOS SIN NINGUNA MEMBRESÍA DE TIENDA DE AUTOSERVICIO GRANDE O DE ALMACÉN:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de Costco incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	67%	24%	5%	1%	1%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	59%	32%	7%	1%	1%
Netflix	61%	16%	20%	1%	1%
Disney+	45%	24%	23%	5%	3%
Star+	37%	19%	35%	4%	5%
Beneficios de salud y bienestar	59%	29%	10%	1%	1%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	53%	28%	14%	2%	3%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	35%	38%	22%	3%	2%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	41%	47%	9%	2%	1%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 15: REACCIONES DE TODOS LOS ENCUESTADOS ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA H-E-B PRIME**

**TODOS LOS ENCUESTADOS:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de H-E-B Prime incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	54%	33%	12%	1%	0%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	53%	33%	13%	1%	0%
Netflix	51%	27%	19%	2%	1%
Disney+	44%	29%	24%	2%	1%
Star+	39%	30%	26%	3%	1%
Beneficios de salud y bienestar	53%	30%	15%	1%	0%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	48%	34%	15%	2%	1%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	42%	38%	18%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	44%	39%	15%	1%	0%

Fuente: Encuesta de consumidores.

**FIGURA ANEXO 16: REACCIONES DE LOS ENCUESTADOS SIN MEMBRESÍA ANTE LOS ATRIBUTOS DE LA MEMBRESÍA H-E-B PRIME**

**ENCUESTADOS SIN NINGUNA MEMBRESÍA DE TIENDA DE AUTOSERVICIO GRANDE O DE ALMACÉN:**

<b>¿Cómo se sentiría si una membresía de H-E-B Prime incluyera los siguientes beneficios?</b>	<b>Estaría encantado</b>	<b>Lo esperaría</b>	<b>No me importaría</b>	<b>Lo toleraría</b>	<b>No estaría contento</b>
Envío gratuito disponible con un pedido mínimo	50%	30%	18%	1%	1%
Bonificaciones mensuales en monedero electrónico de la tienda	50%	33%	15%	2%	0%
Netflix	45%	23%	29%	2%	1%
Disney+	37%	22%	35%	5%	1%
Star+	27%	26%	38%	7%	2%
Beneficios de salud y bienestar	52%	27%	20%	1%	1%
Tarjeta de crédito de la tienda con devolución de dinero en compras en la tienda	46%	31%	20%	2%	1%
Compra en línea para recoger en la tienda en persona o en tu coche	33%	37%	29%	1%	1%
Acceso a los productos de la marca de la tienda	36%	43%	19%	1%	1%

Fuente: Encuesta de consumidores.