

Publicación por la




PLAN DE CRECIMIENTO  
**10 Recomendaciones**  
para crecer el eCommerce



# ÍNDICE

Introducción	<b>4</b>
1. Cambiar la cultura de los emprendedores para transformar los negocios tradicionales en negocios digitales.	<b>6</b>
2. Disminuir la brecha financiera.	<b>8</b>
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema de pagos sin fricción.	<b>10</b>
4. Trabajar por un ambiente de seguridad para los consumidores y los comercios.	<b>12</b>
5. Modernizar la logística para vencer retos geográficos y nuevas necesidad.	<b>14</b>
6. Apostar por la educación digital y combatir la brecha de talento.	<b>16</b>
7. Facilitar la autorregulación y desarrollar reglas simples de implementar.	<b>18</b>
8. Impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación.	<b>19</b>
9. Mejorar la conectividad digital.	<b>21</b>
10. Fomentar el papel de la economía colaborativa como propiciador e impulsor del e-commerce.	<b>22</b>
Fuentes	<b>24</b>



Cuando hablamos de comercio electrónico nos referimos a una industria que, al menos en el mercado mexicano, se encuentra en una etapa incipiente, en la cual todavía hay muchos retos que analizar, evaluar y que nos exigen diseñar iniciativas que se adapten a la realidad cambiante.

Para que los comercios online sean realmente competitivos se necesita mejorar el ambiente en el que se desarrollan, y para ello se requiere transformar los hábitos de los consumidores y de las empresas, contar con la infraestructura necesaria y políticas públicas que propicien el desarrollo del comercio electrónico.

Para 2021, se pronostica que el comercio electrónico representará el 17.5% de las Ventas Totales de Retail en el mundo. Actualmente, esa cifra se ubica en 12% y en el caso de México es de 2%<sup>1</sup>.

Para México, ese panorama de crecimiento podría fortalecerse en los próximos cinco años gracias a la reducción de la brecha digital entre la población, la oferta mejorada de productos, la entrada de nuevos jugadores, la mejora de los servicios, la participación de prestigiosas marcas en el canal, los cambios en el estilo de vida de los consumidores, las ofertas frecuentes y el acceso al crédito, una mayor oferta en términos de métodos de pago...

Tenemos frente a nosotros un reto muy grande para que los puntos mencionados anteriormente sucedan, se necesita un trabajo en conjunto tanto de la industria como de autoridades para que el comercio electrónico en México crezca de forma acelerada y se convierta en una industria robusta que tenga un gran impacto en la economía local.

Son muchas las áreas de oportunidad que demandan acciones definidas a mediano y largo plazo. Las más relevantes, sobre las que ahondaremos en este documento (a manera de recomendaciones) son:

- 1. Cambiar la cultura de los emprendedores para transformar los negocios tradicionales en negocios digitales.**
- 2. Disminuir la brecha financiera.**
- 3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema de pagos sin fricción.**
- 4. Trabajar por un ambiente de seguridad para los consumidores y los comercios.**
- 5. Modernizar la logística para vencer retos geográficos y nuevas necesidad.**
- 6. Apostar por la educación digital y combatir la brecha de talento.**
- 7. Facilitar la autorregulación y desarrollar reglas simples de implementar.**
- 8. Impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación.**
- 9. Mejorar la conectividad digital.**
- 10. Fomentar el papel de la economía colaborativa como propiciador e impulsor del e-commerce.**



# 1. Cambiar la cultura de los emprendedores para transformar los negocios tradicionales en negocios digitales

Lo que hace a un comercio competitivo en un mercado globalizado cambia constantemente. La competitividad de los negocios depende del acceso que éstos tengan a las nuevas tecnologías, a los datos y a la capacidad de operar en un mundo donde la conducta de los consumidores evoluciona rápidamente. Asimismo, ahora los negocios se enfrentan a mercados altamente competitivos como lo son Asia y Estados Unidos, y si no expanden sus negocios más allá del territorio mexicano, difícilmente podrán evolucionar.

El primer paso para derribar mitos y limitantes que frenan a los comercios a explorar el comercio electrónico es conocer los beneficios que esta industria trae consigo para todos los sectores:

## GOBIERNO

- Impulso al desarrollo económico a través de la competencia
- Reduce los desequilibrios regionales
- Reduce el desempleo
- Disponibilidad de bienes
- Desarrollo de talento

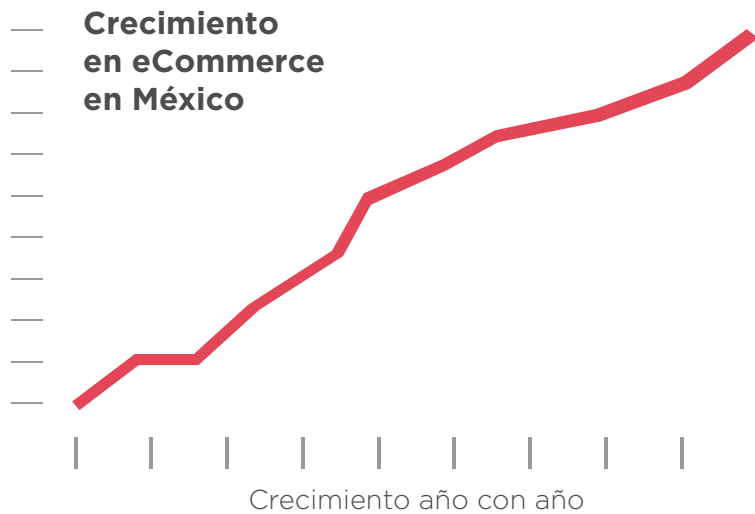
## CONSUMIDORES

- Transparencia en precios
- Acceso y comodidad a las 24 horas
- Mayor Oferta de productos
- Ahorro de tiempo
- Devolver los productos si son de menor calidad

## EMPRESAS

- Aumentar el mercado potencial al incrementar la base de clientes
- 24/7, 365 días de ventas (comprador y vendedor)
- Mejor conocimiento de los compradores.
- Eficiencias en las operaciones.

Tenemos que cambiar la percepción de la economía digital y usarla como un vehículo para transformar al país, fomentar la competencia y entrada de nuevos jugadores para beneficiar a los usuarios. Hoy las autoridades tienen la oportunidad de hacer una revisión exhaustiva de los marcos normativos actuales con la finalidad de modificar lo que se requiera para impulsar un ecosistema de comercio electrónico más sólido y competitivo.





## 2. Disminuir la brecha financiera

Impulsar la bancarización por un lado, así como la adopción de nuevas tecnologías de pagos electrónicos, es una puerta importante hacia una nueva etapa en el comercio electrónico, en el caso de México resulta urgente, ya que el **63% de la población entre 18 y 70 años no tiene una cuenta bancaria**<sup>2</sup>.

Hoy en día, el efectivo continúa siendo el medio de pago predominante en las transacciones más comunes. Un 95% de los adultos realizan compras de 500 pesos o menos con efectivo, y un **87% recurre a este método de pago en compras superiores a 501 pesos**<sup>3</sup>.

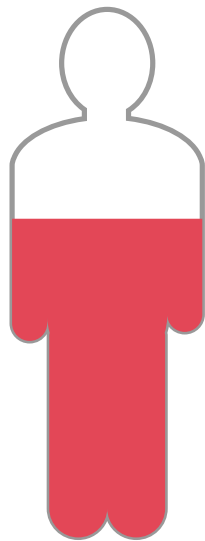
Una bancarización incipiente, así como la baja adopción de nuevas tecnologías de pagos, priva al ecosistema de muchos beneficios. Por un lado, la bancarización es una vía eficaz para sumar a individuos y pequeños negocios a la economía formal, así como propiciar un ambiente de transacciones garantizadas, más seguras y que favorece el acceso a mecanismos de ahorro y financiamiento, de la misma forma, las alternativas que ofrecen las instituciones de tecnología financiera otorgan estos beneficios a la economía.

Es necesario impulsar la transferencia de conocimientos sobre educación financiera a la población de manera más efectiva, aún existe una brecha muy evidente sobre esta materia. Para alcanzar los efectos deseados es imprescindible la participación de actores clave como autoridades, instituciones bancarias, así como de las instituciones de tecnología financiera en el desarrollo de campañas de alto impacto, que permitan lograr transformaciones profundas, fomenten la adopción de servicios financieros en la población, promuevan la competencia y los beneficios de participar en una economía transparente.



Un ejemplo claro en Latinoamérica es Uruguay, donde solo por destacar algunos de los resultados, en cinco años, la bancarización pasó de 28% a 70 por ciento. En tanto, el peso de transacciones en efectivo en el retail pasó de 70% a 20 por ciento en el mismo periodo<sup>4</sup>.

Sin lugar a dudas, los incentivos funcionaron en el país sudamericano y dicho modelo podría aplicarse a México mediante incentivos, como la rebaja del IVA en pagos con medios electrónicos y, a la par, hacer más fáciles los trámites para la apertura de cuentas para ciertos sectores de la población.



# 63%

**de la población  
entre 18 y 70 años  
no tiene una cuenta  
bancaria.**



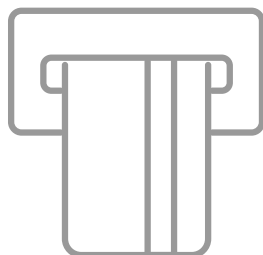
### 3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema de pagos sin fricción

Alrededor del comercio electrónico aún prevalecen mitos que deben ser mitigados, como el relacionado a que los métodos de pago se limitan a instrumentos bancarios, cuando en realidad, existe un ecosistema muy amplio de opciones para los consumidores, como: tarjeta de débito, tarjeta de crédito, transferencia electrónica, tarjeta de prepago, pago en efectivo contra entrega, pago en efectivo en tiendas de conveniencia, billeteras virtuales e incluso criptomonedas, entre otros.

Por otro lado, aún existen fricciones por parte de las instituciones bancarias para la aceptación de transacciones en línea. **Solo el 64% de las transacciones son aceptadas**, en su mayoría, porque son identificadas como transacciones inusuales; en estos casos, el **49% de los consumidores elige un método de pago diferente**, pero el **27% decide no continuar con la compra**<sup>8</sup>.

Otro factor que requiere de atención y solución son los contracargos (cuando el cliente impugna un cargo y solicita un reembolso al emisor de la tarjeta), ya que representan un impacto económico para los negocios. Por cada \$ de valor transaccional perdido, se pierde \$3.39 en total<sup>9</sup>.

Lo que necesitamos para detonar los métodos de pagos es generar un equilibrio de responsabilidades por contracargos en operaciones de tarjetas no presente, de igual forma, es clave contar con una medición y seguimiento precisos de rechazo de pagos en línea y facilitar el desarrollo de ofertas de nuevos medios de pago electrónicos.



**64%**

**de las transacciones  
son aceptadas.**



## 4. Trabajar por un ambiente de seguridad para los consumidores y los comercios

Una sombra que ha seguido de manera constante al comercio electrónico es la desconfianza. Tanto los consumidores como los comercios encuentran una limitante importante que debe ser contenida mediante una comunicación eficaz y mecanismos de seguridad que aminoren el impacto de fraudes y cibercriminales.

Dado que cada vez hay más transacciones en línea es importante hacer énfasis en una comunicación precisa que haga distinción en la naturaleza de los fraudes y no contribuya a crear una percepción negativa al e-commerce.

Del total de las reclamaciones hechas ante las instituciones bancarias por comercio en línea, hay un porcentaje importante que tiene que ver con robo de identidad, un delito que en el 96% de los casos sucede de manera presencial<sup>20</sup>. En tanto, cuando instituciones como Condusef reporta estas reclamaciones, la percepción es que éstas provienen directamente del comercio en línea.


Esto provoca que la gente crea que el canal en línea es más inseguro, cuando en realidad es todo lo contrario: **91.4% de las resoluciones son favorables para el consumidor**<sup>21</sup>. De hecho, cada año, **Profeco recibe en promedio solo 1,500 quejas en materia de comercio en línea**<sup>22</sup>.

En aras de que el comercio electrónico crezca en México, debe haber un compromiso por parte de las empresas y de las autoridades para mejorar los procesos mediante los que se comunican los riesgos, así como la dimensión de los mismos, con la finalidad de no desincentivar a los compradores a adoptar nuevas formas de comprar.

**Se deben incrementar las acciones para educar a los consumidores sobre los riesgos y principalmente en cómo proteger su información al momento de comprar en línea,** siguiendo recomendaciones de mejores prácticas a nivel global. Son muchos factores los que deben mezclarse para tener avances claros en esta materia; por un lado, tener prácticas claras disuasivas, preventivas y de captación de información, y por otro, crear convenios con los gobiernos para contar con denuncias más simplificadas. También la educación financiera influye en el aprendizaje de todo lo que tiene que ver con los medios de pagos y cómo prevenir fraudes.

Finalmente, es importante trabajar en un marco normativo que tome en cuenta delitos dentro de la era digital y de la misma manera se establezcan sanciones para ellos.

Solo **1,500** quejas en Profeco  
y **3 millones** de quejas  
a Condusef



## 5. Modernizar la logística para vencer retos geográficos y nuevas necesidades

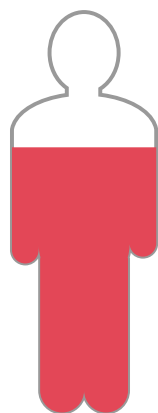
De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico (LPI) realizado por el Banco Mundial, que determina un promedio ponderado de la calificación de los países en seis áreas específicas, **México se ubica en la posición 51 de 160 países**<sup>15</sup>, lo que deja claro la necesidad de trabajar en esta área para fortalecer a la industria.

Este es uno de los factores que implica trabajar desde varias aristas dado que involucra desde una modernización al Servicio Postal Mexicano (Sepomex), revisar los servicios aduaneros e implementar iniciativas que garanticen la seguridad en el transporte y entrega de mercancías, por nombrar solo algunos factores.

De manera resumida, los aspectos que representan un desafío para la logística en el comercio en línea son la planeación de la infraestructura para cubrir las necesidades del e-commerce en los próximos 3 años; la disponibilidad de medios de transporte alternativos; la cobertura de los transportistas en zonas alejadas; la disponibilidad de opciones de envío y entrega al cliente final a un costo competitivo.

La confianza en el proceso de entrega es un área de oportunidad para que quienes no son compradores en línea entiendan y gocen los beneficios del e-commerce. **Para el 79% de estas personas el limitante principal es el temor de que no llegue su compra**<sup>14</sup>.

De igual forma será clave trabajar por la disponibilidad de personal capacitado y, en general, por un capital humano en el e-commerce; por garantizar las operaciones logísticas para el manejo de devolución de producto; por la seguridad en el transporte y entrega de mercancías; y por la eficiencia en los procesos aduanales.



Para el  
**79%**  
de estas personas  
el limitante principal  
es el temor de que no llegue  
su compra<sup>14</sup>.



## 6. Apostar por la educación digital y combatir la brecha de talento

La economía digital cobra cada vez mayor relevancia en nuestro día a día y, aunque hay plataformas de movilidad urbana o de contenido por suscripción (para las que México representa un mercado de gran importancia), que han ayudado a que muchas personas participen en este modelo, es necesario divulgar y reforzar la relevancia de contar con una fuerza de trabajo capacitada para impulsar esta industria.

Existe una creciente necesidad de las empresas por contar con trabajadores con habilidades digitales, empezando por todas aquellas que se insertan dentro del comercio electrónico; sin embargo, en nuestro país, aún es difícil encontrar perfiles que cubran estas necesidades de manera eficaz derivado de una brecha educacional en esta materia.

**Para el 67% de las organizaciones es más difícil contratar a nuevo personal en su industria en México y la principal razón es el déficit de trabajadores calificados<sup>5</sup>.**

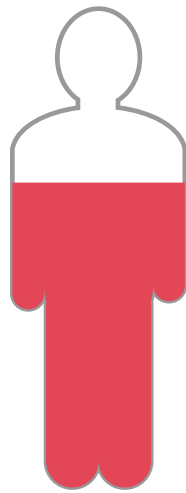
Este conflicto para empatar la demanda y la oferta de talento, prevalece a pesar de que las carreras que impulsan el desarrollo económico se posicionan como aquellas con mejor futuro. Se prevé que la demanda laboral seguirá volteando a la optimización móvil, la innovación continua y la gestión del cambio<sup>6</sup>.



En México las carreras relacionadas con estos sectores, como son las ingenierías, siguen siendo de menor demanda. De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP), el país enfrenta un déficit de 20 mil ingenieros para los siguientes cinco años y, precisamente, se trata de ingenieros enfocados a áreas como tecnologías de la información, ingenierías en robótica e inteligencia artificial<sup>7</sup>.

Para atender esta necesidad es importante que los programas estudiantiles, desde la educación básica hasta la media superior, estén enfocados en preparar a niños, niñas y jóvenes con las habilidades digitales que este siglo demanda y hacer mucho más atractiva la demanda por carreras profesionales que les garantice formar parte de la fuerza de trabajo que demanda la economía digital.

De manera adicional, es importante sumar más programas de investigación e iniciativas que apoyen los proyectos estudiantiles, así como impulsar proyectos independientes que apuestan por la divulgación del conocimiento tecnológico y, sobre todo, la capacitación de personas sin importar su grado escolar.



# 67%

**de las organizaciones  
es más difícil contratar  
a nuevo personal  
en su industria  
en México.**

## 7. Facilitar la autorregulación y desarrollar reglas simples de implementar

Como en cualquier industria, es necesario un marco normativo que garantice la salud del ecosistema, sin embargo, éste debe atender la realidad cambiante tanto de los negocios como de los consumidores.

Replantearnos las regulaciones, desde una perspectiva más cercana a la realidad de estos días en donde la tecnología avanza mucho más rápido, sugiere plantearnos normas, acuerdos y regulaciones flexibles, enfocadas en el empoderamiento de los consumidores; así como el fomento a la autorregulación por parte de las empresas. Además, es necesario garantizar el cumplimiento de las normas existentes antes de atacar nuevos conflictos que requieran crear nuevas leyes. Sobre todo es necesario que quienes diseñan estas leyes se mantengan en continua comunicación con quienes conforman la industria.

Por su lado, la industria debe ser la principal impulsora de las mejores prácticas, y que de ella se desprendan análisis, estudios y propuestas para discutir con quienes elaboran las leyes.

El trabajo debe ser en conjunto entre autoridades e industria, siempre poniendo al centro de cualquier decisión a los consumidores. El caso de Uruguay con su Programa de Inclusión Financiera, nos demuestra la necesidad de sumar a los jugadores clave de la industria, a las instituciones financieras y al gobierno para crear políticas que generen un piso parejo, fomenten la competencia y aceleren la evolución de la industria.

Actualmente, la distinción entre el comercio físico y el comercio electrónico se está desvaneciendo rápidamente, y la competitividad será medida cada vez más mediante la integración de diferentes canales de venta que se puedan poner a disposición del consumidor.

Hoy en día es relevante crear figuras regulatorias neutrales que no obstaculicen a un comercio la integración de diferentes canales de venta, es decir, que un negocio pueda aprovechar la omnicanalidad y vender tanto en línea como de manera física sin complicaciones, pues necesitamos impulsar ambos canales.

## 8. Impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación

Está más que documentada la relación entre el desarrollo económico de un país y el impulso que éste otorga a la innovación y la tecnología. Sin embargo, en México es necesario robustecer las iniciativas enfocadas a desarrollar esta área.

Según un estudio de la OCDE, **México registró un gasto interno bruto en investigación y desarrollo de 11,683 millones de dólares**, lo que representa apenas 1% del total invertido en los 37 países miembros que integran a la organización<sup>10</sup>.

Debemos comprender que el ritmo acelerado de la tecnología no solo mejora la oferta de los comercios, sino beneficia a los consumidores que se favorecen de la competencia entre negocios de e-commerce que adoptan tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) más rápido, lo que obliga al resto a mejorar su servicio y sus precios.

El 86% de los ejecutivos mexicanos está ‘muy de acuerdo’ o ‘de acuerdo’ en que la IA cambiará significativamente los negocios en los próximos 5 años. No obstante, solo el 38% tiene planes para introducir una iniciativa de IA en su organización en los próximos 3 años, mientras que un 40% indicó que no tiene ningún plan al momento<sup>11</sup>.



Es clave que las empresas impulsen proyectos que apuesten por el desarrollo tecnológico y la innovación al interior de sus negocios, sobre todo, apostando por el capital humano, pero desde el gobierno es imprescindible impulsar a compañías tecnológicas que apuestan por innovaciones que benefician al comercio en línea y a los consumidores, de lo contrario nos será imposible transitar a una etapa de madurez.

La OCDE resalta que una de las medidas que en otros gobiernos incentivan la inversión en investigación y desarrollo son los incentivos fiscales a nuevos emprendedores con proyectos tecnológicos de alto impacto, con el fin de que puedan sobrevivir una curva de adaptación y alcancen la madurez.

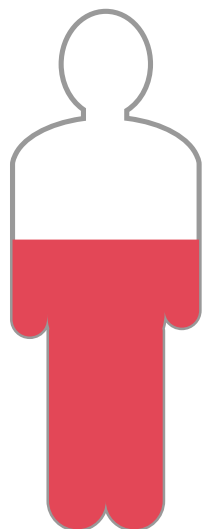
## 9. Mejorar la conectividad digital

A pesar de que en México el 61.1% de los mexicanos posee una conexión a Internet<sup>12</sup> (un porcentaje mayor al promedio mundial) aún hay zonas del territorio con una calidad pobre de conexión que limita a los consumidores.

Dentro de los países que conforman la OCDE, México se ubica por debajo del promedio en cuanto al porcentaje de conexiones de fibra del total de banda ancha fija<sup>13</sup>. Si bien existe un escenario de mayor acceso, la calidad de la conexión tiene que mejorar mediante políticas impulsadas desde el gobierno que aligeren la carga regulatoria para llevar mejor conexión a todos los rincones del país.


Para poder poner a México al nivel de los países más desarrollados es crucial cerrar esta brecha de desigualdad digital, no tener el acceso a una mejor conectividad pone a las empresas en una situación de desigualdad en la que se pierden muchas oportunidades de desarrollo económico.

Aumentar la inclusión digital es una tarea en conjunto y requiere de varios factores, entre ellos, inversión en infraestructura y educación en temas digitales, éstas son tareas que definitivamente merecen un compromiso tanto industria como de gobierno.



# 61.1%

de los mexicanos  
posee una conexión  
a Internet<sup>12</sup>.



## 10. Fomentar el papel de la economía colaborativa como propiciador e impulsor del e-commerce

Anteriormente mencionamos cómo las plataformas de movilidad urbana fomentan la participación de los consumidores en la economía digital. Para muchos representa el punto de partida para introducirse al comercio en línea y a la economía colaborativa, un modelo que en años recientes ha impulsado al comercio electrónico.

Los muchos servicios que ahora se comercializan mediante la economía colaborativa han hecho que el comercio en línea se diversifique, mientras que el carácter disruptivo de las tecnologías que emplean ha ayudado a que otros comercios se acerquen al e-commerce mediante una asociación con estos servicios de economía colaborativa.

De acuerdo con un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), uno de los factores más relevantes de los negocios de la economía colaborativa ha sido el acceso a la información.

“Anteriormente, en la economía tradicional no siempre se registraban los datos de cada transacción, al menos no con la finalidad de analizarlos y de obtener información sobre comportamientos de mercado. Hoy en día, existe una conciencia cada vez mayor sobre el valor y las oportunidades que pueden derivarse del procesamiento adecuado de la información”, cita el documento del instituto<sup>16</sup>.

No obstante, es esencial reconocer las diferencias de cada modelo, con el fin de que el marco normativo responda de manera ideal a las particularidades de cada negocio, ya sea en la economía tradicional o la economía colaborativa, tomando en cuenta que ambos modelos convergen en la necesidad de un servicio de calidad y mejores precios para los consumidores.

Se prevé que el valor de la economía colaborativa alcance 335 mil millones de dólares en 2025 en Estados Unidos (17), una tendencia que también se podrá apreciar en México.

Según el estudio Ciudades, economía colaborativa y lo que viene (Cities, The Sharing Economy and What's Next), en Estados Unidos el 89% está de acuerdo en que el concepto de economía colaborativa parte de la confianza entre proveedores y usuarios. En tanto, el 86% de las personas están de acuerdo en que resulta en una vida más accesible<sup>19</sup>.

**Se prevé que el valor  
de la economía colaborativa alcance  
335 mil millones  
de dólares en 2025  
en Estados Unidos<sup>17</sup>.**

# FUENTES

1. eMarketer. Worldwide Retail and eCommerce Sales Forecast 2016.- 2021
2. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018.
3. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018.
4. <http://inclusionfinanciera.mef.gub.uy/>
5. Global CEO Survey México 2019 de PWC
6. Tendencias actuales del mercado laboral. Observatorio Laboral.
7. Laura Toribio. México con déficit en ingenieros: SEP. 2019
8. AMVO. Estudio sobre Venta Online en México. 2019.
9. Estudio True Cost of Fraud 2018, LexisNexis.
10. Perspectivas de la OCDE en Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina 2016.
11. Global CEO Survey México 2019 de PWC
12. eMarketer. Worldwide Consumer Technology. Internet Users Forecast 2016- 2021.
13. Conectividad fija en México está por debajo del promedio de la OCDE, El Universal, 28/02/2019
14. AMVO. Estudio sobre Venta Online en México. 2019.
15. Índice de desempeño logístico (LPI) 2018 del Banco Mundial.
16. Una mirada a los beneficios y oportunidades de la Economía Colaborativa. IMCO.
17. The Sharing Economy: How will it disrupt your business. Megatrends: the collisions. (2014) PWC.
18. Una mirada a los beneficios y oportunidades de la Economía Colaborativa. IMCO.
19. CITIES, THE SHARING ECONOMY and WHAT'S NEXT. National League of Cities. 2015.
20. Condusef
21. Condusef
22. CONCILIAEXPRESS





IMPULSAMOS EL COMERCIO ELECTRÓNICO  
Y LA ECONOMÍA DIGITAL

[www.amvo.org.mx](http://www.amvo.org.mx)