Comercio electrónico pospandemia: el mejor momento para entrar al sector de última milla en México

EY Parthenon

Building a better working world

La pandemia de COVID-19 provocó la migración hacia el comercio electrónico de un alto volumen de clientes que compraban en tiendas físicas. En un año, entre 2019 y 2020, el *e-commerce* en México creció 1.8 veces, hasta alcanzar un valor estimado de 11,000 millones de dólares y una penetración del 5%. Aunque nuestro país aún se encuentra en una etapa incipiente, observamos tendencias positivas para superar las barreras y fortalecer los impulsores complementarios tales como el acceso a los servicios financieros, la penetración de la tecnología y los teléfonos celulares, así como la inversión en infraestructura digital por parte de los proveedores.

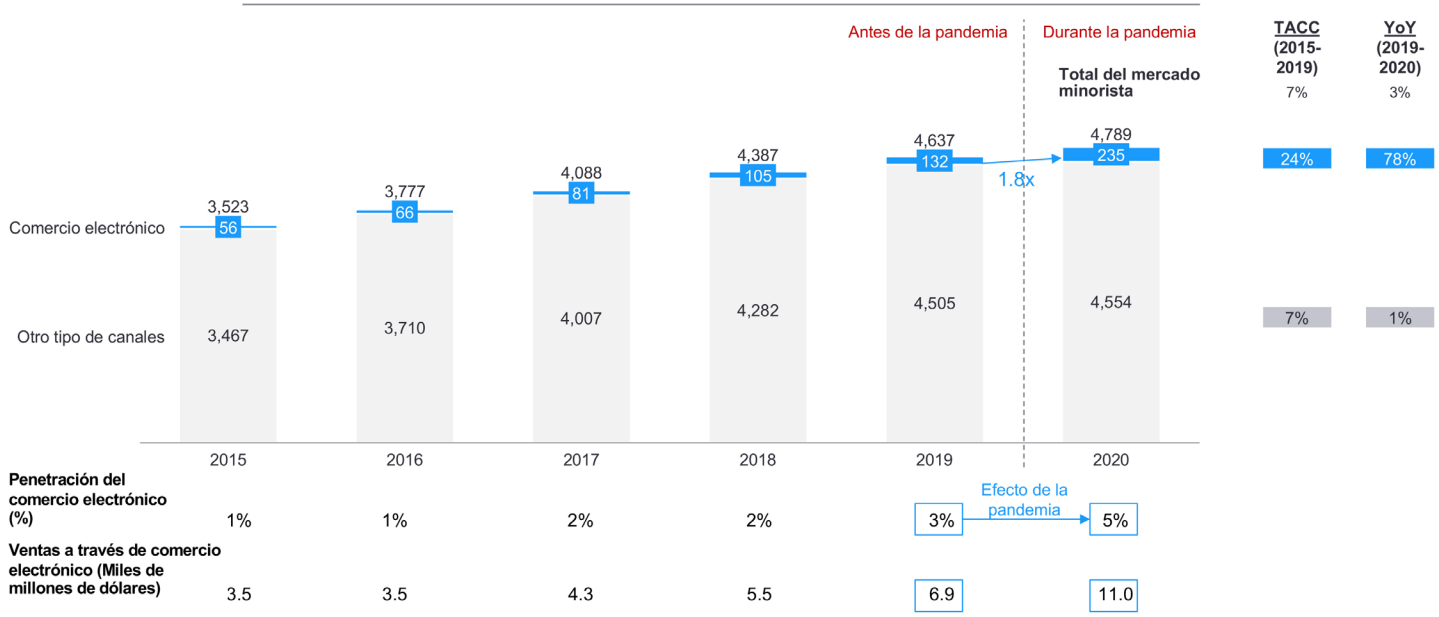
Siguiendo la expansión de los países desarrollados, se prevé que el mercado de última milla en México crezca de forma paralela a la expansión del mercado del comercio electrónico minorista, que pasará de casi 400 millones de dólares en 2020 a cerca de 1,100 millones de dólares en 2025, multiplicando por 2.5 su valor. Existen grandes oportunidades en los mercados de compras en línea, ya que muchas compañías no tienen una estrategia digital y tienen limitaciones para implementar servicios de entrega de última milla. Además, este tipo de empresas suelen estar saturadas y no tienen la capacidad instalada para atender la demanda, lo que se traduce en mayores tiempos de entrega y clientes insatisfechos. Si las ventas en línea van a aumentar dos dígitos en los próximos años —como se espera—, la capacidad de entrega y los niveles de servicio se verán comprometidos de forma significativa.

Consideramos que este es un momento propicio para entrar en la industria de última milla en México y en este artículo exploraremos nuestras perspectivas sobre esta oportunidad.

Una mirada al crecimiento del comercio electrónico y al futuro del servicio al cliente

Durante años, el comercio electrónico en México fue una promesa de crecimiento sustancial que no se materializó del todo; sin embargo, la pandemia y sus restricciones cambiaron esta situación ya que este canal creció de 6,900 millones de dólares en 2019 a 11,000 millones de dólares en 2020. Según Euromonitor, para las categorías minoristas[1] el *e-commerce* tuvo una penetración del 5%[2] en 2020 y se prevé que alcance el 9% en 2025. Las categorías más relevantes que impulsaron el crecimiento fueron las de ropa y calzado con 31%, electrónica con 28%, y comestibles con 15% del total de las ventas minoristas en línea.

Anexo 1. Ventas al menudeo por canales seleccionados
(Valor al menudeo. $MXN MM. 2015-2020)



Fuente: Euromonitor; Statista. Análisis de EY-Parthenon

1 Incluye las ventas de comercio electrónico que requieren un servicio de entrega de última milla, como: alimentos al por menor, electrónica de consumo, belleza y cuidado personal, hogar y jardín, ropa y calzado, electrodomésticos, salud y juguetes de consumo y juegos.

2 No incluye las categorías que algunas instituciones (INEGI, Banco Mundial, otras) incluyen en el mercado minorista, como: actividades de entretenimiento, venta al por menor de vehículos y refacciones y otras actividades minoristas.

Hoy estamos presenciando tendencias positivas para superar las barreras existentes y fortalecer los impulsores del comercio electrónico en el país. Según nuestra experiencia, las principales palancas para lograr una mayor adopción del *e-commerce* en el mercado mexicano son:

- **Acceso a los servicios financieros.** México está rezagado en términos de inclusión financiera. Solo el 37% de los adultos tiene cuentas de ahorro, de los cuales el 32% ha realizado o recibido pagos digitales. Ambos porcentajes son significativamente inferiores en comparación con países con niveles de desarrollo similares; sin embargo, el acceso financiero es una de las principales prioridades del gobierno mexicano y ha recibido un mayor énfasis debido a las repercusiones económicas del COVID-19, con el fin de alcanzar el 50% en 2025.

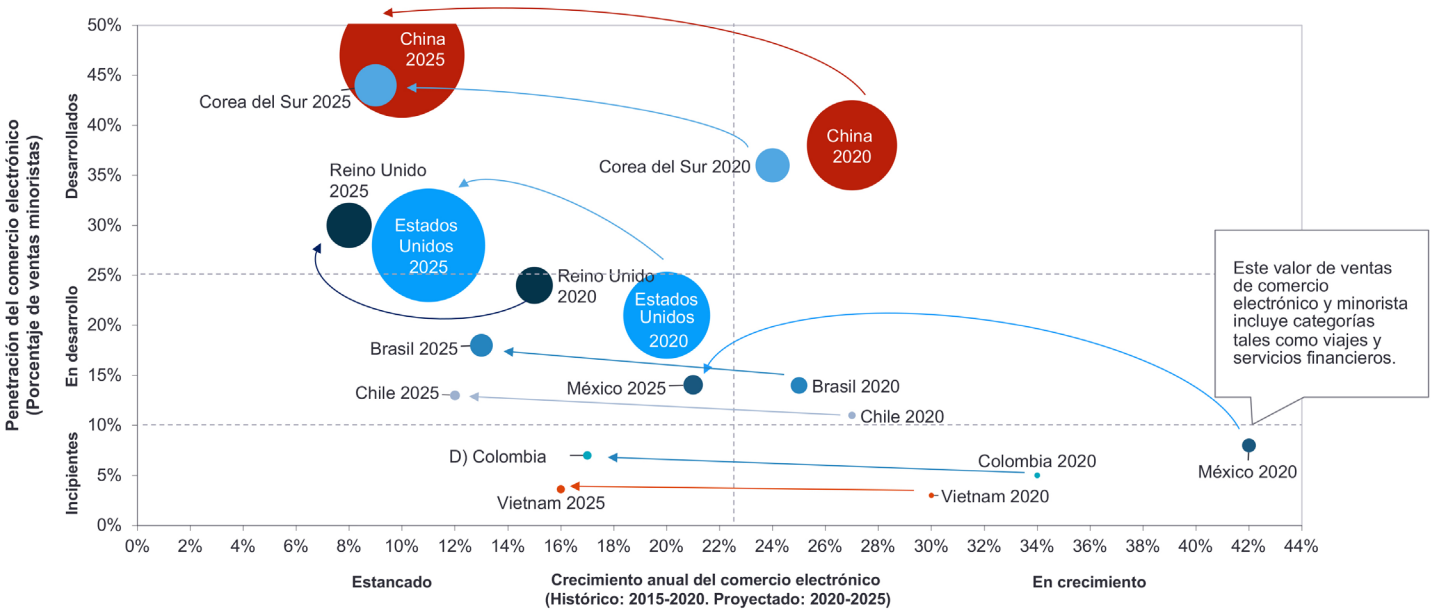
- **Uso y penetración de Internet en los hogares.** El número de usuarios de Internet en México aumentó 3.5 millones (4.0% más) entre 2020 y 2021. La penetración en nuestro país se situó en 71% en enero de 2021 y seguirá creciendo a un ritmo similar en los próximos años.

- **Adopción de teléfonos inteligentes.** Existe una importante penetración de teléfonos inteligentes en México. Estos dispositivos son el principal punto de acceso a Internet para los mexicanos y un habilitador clave del comercio electrónico. El número de conexiones móviles en nuestro país durante enero de 2021 equivalía al 65% de la población total y, aunque el acceso a Internet está todavía en fase de crecimiento, se prevé que alcance el 70% en 2025.

- **Inversión de los minoristas en el comercio electrónico.** Los principales participantes del comercio minorista y los minoristas electrónicos invirtieron en tecnología, centros de distribución e infraestructura para captar nuevos mercados y mejorar la experiencia de los clientes actuales. Asimismo, invirtieron en herramientas de seguridad para el pago electrónico y en procesos estructurados para ofrecer servicios de confianza a lo largo de todo el proceso.

En los siguientes años, el comercio electrónico de México (que es un impulsor de la demanda de servicios de última milla) seguirá creciendo a partir de la importante penetración alcanzada en la pandemia para llegar a cerca del 9%[3] en 2025. Dado que el *e-commerce* en nuestro país aún se encuentra en una etapa incipiente, es probable que siga una evolución similar a la de los países más desarrollados (por ejemplo, Brasil y Chile) durante los próximos cinco años.

Anexo 2. Evolución del comercio electrónico
(Penetración *versus* crecimiento. 2015-2020/2020-2025)



Fuente: Ventas de comercio electrónico y minorista, Euromonitor, 2014 – 2024, Análisis de EY-Parthenon

3 Incluye las ventas de comercio electrónico que requieren un servicio de entrega de última milla, como: alimentos al por menor, electrónica de consumo, belleza y cuidado personal, hogar y jardín, ropa y calzado, electrodomésticos, salud y juguetes de consumo y juegos.

Perspectivas del mercado de entrega de última milla

El mercado mexicano de entrega de última milla para el comercio electrónico minorista tenía un valor de 400 millones de dólares en 2020. Dado que existe un vínculo directo entre las proyecciones de crecimiento de las ventas en línea y la industria de última milla, esta última multiplicará su valor por 2.5, alcanzando 1,100 millones de dólares en 2025. Este crecimiento en los servicios de entrega de última milla beneficiará a los diversos participantes como minoristas integrados verticalmente, empresas internacionales líderes en servicios de paquetería y plataformas locales de entrega especializadas.

Anexo 3. Principales operadores del mercado de última milla

	Compañías grandes con servicios de entrega interurbana (todas)	Compañías que se enfocan principalmente en la entrega de comercio electrónico o nichos de mercado	Plataformas de entrega de comercio electrónico (la mayoría)
Descripción	Las compañías grandes con servicios de entrega interurbanos tienen su propia flota compuesta principalmente por furgonetas y camiones, ya que se enfocan en este tipo de servicios o del día siguiente.	Los operadores enfocados principalmente en la entrega bajo demanda tienen acceso a un parque vehicular diverso, para ser flexibles en las entregas bajo demanda y del mismo día (45-90 minutos).	Las plataformas de entrega de comercio electrónico son operadores que solo disponen de opciones de colaboración abierta (*crowdsourcing*) para ofrecer principalmente entregas bajo demanda en categorías tales como la entrega de víveres y alimentos.
Plataforma tecnológica	▸ Todos estos operadores cuentan con herramientas de optimización de rutas y tecnología de rastreo; sin embargo, sus recursos son antiguos y difíciles de personalizar para vincularlos con los sistemas de información de los minoristas.	▸ Todos estos operadores cuentan con herramientas de optimización de rutas y tecnología de rastreo; sin embargo, no lo utilizan para todos sus servicios de entrega.	▸ Las plataformas de entrega de comercio electrónico son operadores que solo disponen de opciones de colaboración abierta para ofrecer principalmente entregas bajo demanda en categorías tales como la entrega de víveres y alimentos.
Diversidad de la flota	▸ Principalmente vehículos enfocados en volúmenes pequeños/medianos. Estas compañías disponen de su propia flota.	▸ Incluye vehículos tales como furgonetas, autos, bicicletas y camiones. ▸ Algunas empresas son propietarias de parte de su flota; sin embargo, al igual que otras compañías, cuentan con proveedores externos y opciones de colaboración abierta.	▸ Principalmente vehículos enfocados en volúmenes pequeños tales como autos, bicicletas y motocicletas ▸ Las plataformas de entrega de comercio electrónico son operadores con opciones de colaboración abierta solamente.
Tiempo de entrega	▸ Día siguiente o posterior.	▸ Entregas bajo demanda y en el mismo día (45-90 minutos).	▸ Entregas bajo demanda y en el mismo día (45-60 minutos).
Alcance geográfico	▸ Cobertura nacional. ▸ A pesar de su alcance geográfico, muchas empresas no tienen en cuenta a estas compañías (especialmente para paquetes grandes y voluminosos) debido a sus altos precios y a la falta de manejo cuidadoso de los productos.	▸ Solo en las principales ciudades.	▸ Solo en las principales ciudades.

Fuente: Entrevistas con profesionales, análisis de EY-Parthenon

En México, los grandes proveedores han ofrecido servicios de entrega de última milla con cobertura nacional para la mayoría de las categorías minoristas, excepto la de comestibles. Estas compañías tienen una importante cuota de mercado debido a su trayectoria y experiencia. Por otro lado, la pandemia impulsó a los participantes de nicho y a las plataformas de entrega, quienes crecieron sustancialmente desde 2020 ofreciendo nuevos modelos y tecnologías para cubrir los servicios bajo demanda (*on demand*) y para el mismo día (*same day*).

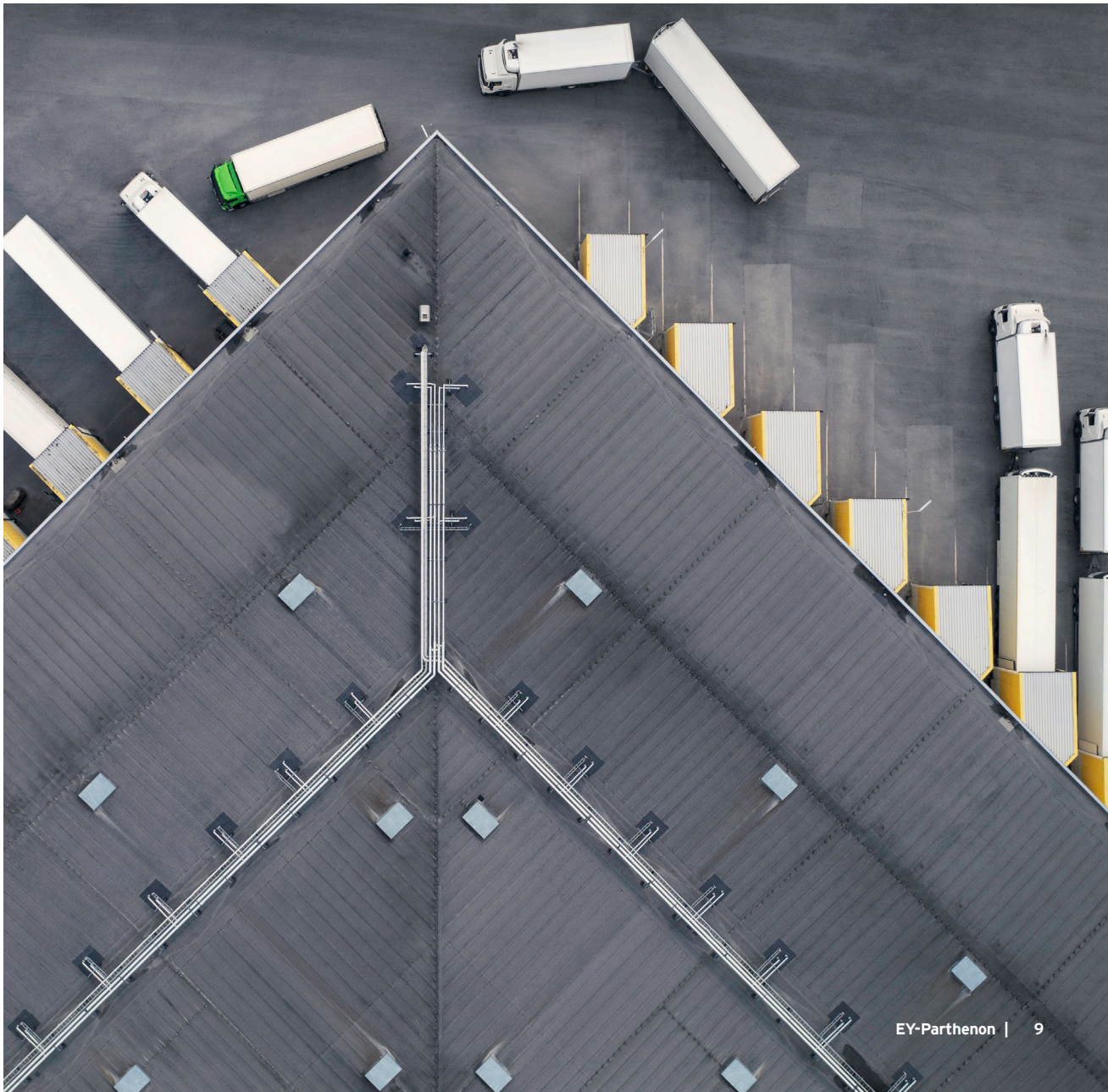
Hasta hace poco, los participantes de nicho se centraban en realizar entregas para el mismo día de productos de tamaño pequeño y mediano dentro de las principales ciudades de México. En comparación, las plataformas de entrega ofrecen servicios bajo demanda para entregar alimentos y comidas preparadas en restaurantes y cocinas oscuras (*dark kitchens*). No obstante, el servicio de entregas de día siguiente a nivel nacional no ha sido el foco de la disrupción; por lo tanto, consideramos que la siguiente ola de innovación impactará a las entregas de día siguiente a nivel nacional, las cuales se están convirtiendo en el estándar de la industria que prefieren los clientes. Los consumidores, cada vez más adeptos al comercio electrónico, buscan agilidad en sus entregas para que la compra *online* sea tan inmediata como la física. Comprar hoy y tenerlo en casa mañana es una necesidad de los usuarios y una exigencia del sector.

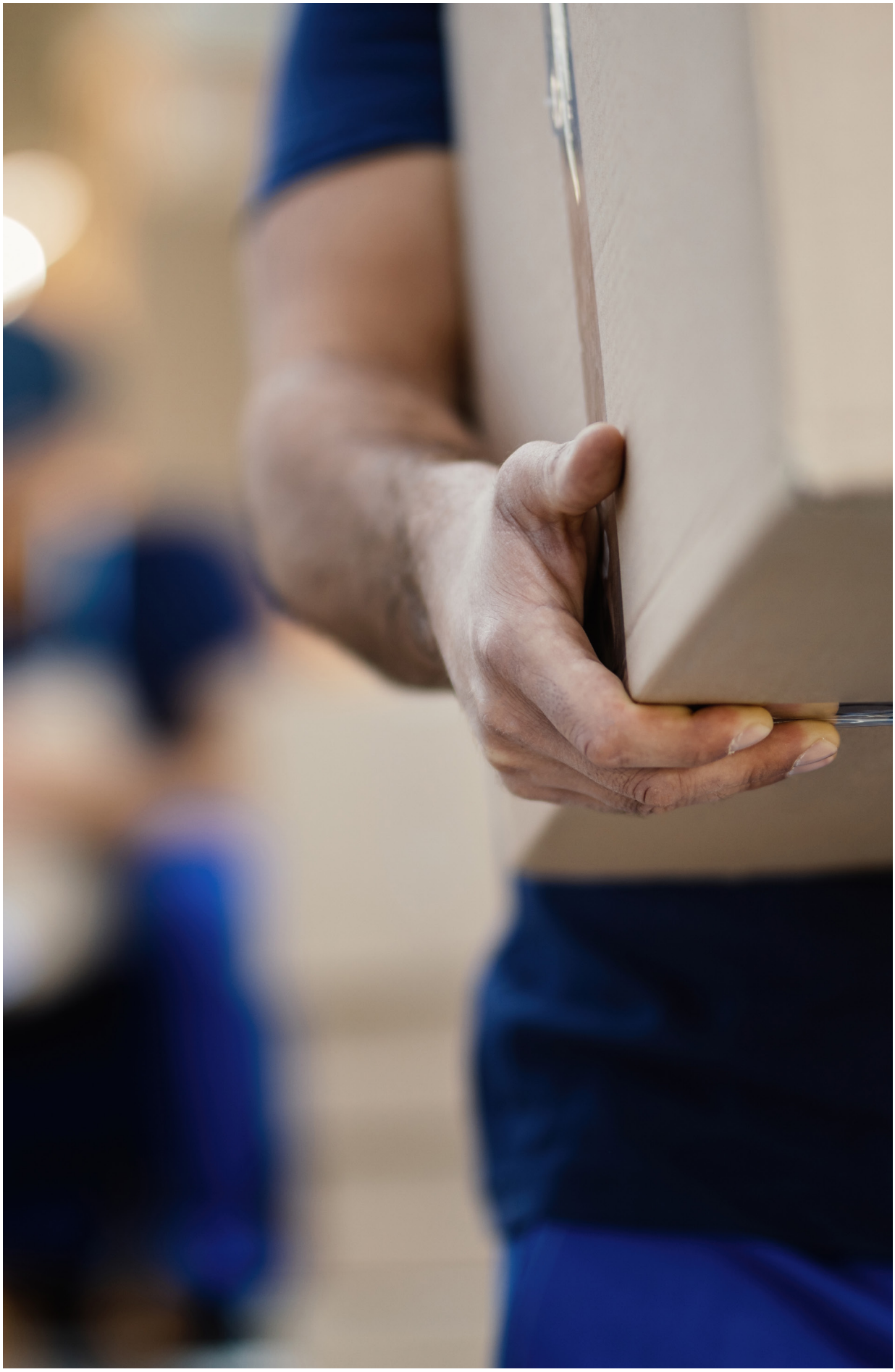
Anexo 4. Servicios de última milla en función de la hora de entrega

Tipo de servicios	**Minoristas electrónicos (Solo los comercios electrónicos)**	**Minoristas medianos y grandes (tiendas físicas/comercio electrónico)**	**Minoristas pequeños**
Bajo demanda	▸ Cadena de suministro estructurada. ▸ Modelo propio de procesamiento de pedidos. ▸ El modelo bajo demanda no suele utilizarse porque no ofrece beneficios.	▸ Para casos de compras de alta prioridad (que probablemente ocurran con poca frecuencia). ▸ Algunos minoristas podrían aprovechar su estructura física para entregar productos bajo demanda, lo cual requiere una buena coordinación del proceso de pedidos.	▸ Baja gestión de inventarios. ▸ Complejidad en el procesamiento de pedidos y alta disponibilidad de productos (los artículos suelen enviarse desde la tienda física). ▸ Prefieren ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes.
Mismo día	▸ Se ofrece para determinados artículos; sin embargo, los minoristas electrónicos buscan aumentar el número de productos incluidos.	▸ Será más utilizado a medida que los minoristas aumenten su volumen y el servicio esté más disponible y sea más rentable, lo que les permitirá competir eficazmente con otros mercados de comercio electrónico.	▸ Es menos probable que se utilice (puede ser que haya una pequeña diferencia de precio con la opción bajo demanda debido al volumen reducido).
Día siguiente o posterior	▸ Se establece como estándar (referencia de la industria) por este tipo de compañías (minoristas electrónicos). ▸ Se ofrece para determinados artículos; sin embargo, los minoristas electrónicos buscan aumentar el número de productos incluidos.	▸ Seguirá utilizándose cuando el tiempo de entrega del pedido sea la siguiente mejor opción a la entrega en el mismo día o cuando el costo sea significativamente menor (en particular para pedidos de bajo importe).	▸ La opción del día siguiente también será cada vez más utilizada por las PYMES, ya que es más barata que bajo demanda y mismo día. ▸ Todavía permite ofrecer una buena calidad en el servicio.

Fuente: Entrevistas con profesionales. Análisis de EY-Parthenon

Nuestra investigación también expone la oportunidad para brindar un mejor servicio de entrega interurbana al día siguiente, desatendido o subatendido debido al panorama competitivo y la falta de capacidad. Establecemos esta perspectiva basándonos en dos consideraciones: en primer lugar, los participantes del mercado nicho solo cubren las principales ciudades con entregas para el mismo día o bajo demanda. En segundo lugar, los *Third Party Logistics* (3PL) ofrecen cobertura pero con mayores plazos de entrega. Por lo tanto, las compañías de paquetería, los transportistas de mercancías y las empresas de tecnología logística deberían explorar los servicios de entrega al día siguiente como fuente de crecimiento y rentabilidad adicional.





Implicaciones y oportunidades para los participantes de los servicios de última milla

Consideramos que ahora es un momento excelente para entrar en el sector de la última milla en México, ya que existen oportunidades relevantes no solo en términos de demanda insatisfecha, sino también para mejorar el servicio y abordar múltiples carencias a lo largo de todo el proceso. Aprovechando nuestra experiencia en el mercado, identificamos las siguientes áreas de oportunidad a lo largo del proceso del cliente (*customer journey*) de comercio electrónico[4].

Anexo 5. Proceso del cliente (*customer journey*)

Fuente: Análisis de EY-Parthenon

4 Varían por industria y tipo de cliente.

En el proceso de compra en línea, las características del servicio de entrega desempeñan un papel vital durante la fase de cierre, ya que los costos, tiempos y la cobertura de la entrega saltan a la vista e impiden que los consumidores finalicen la transacción. Ahí es donde las compañías de última milla pueden dar un valor esencial al ofrecer sus servicios. La mayoría de las áreas de oportunidad identificadas pueden resolverse brindando soluciones más competitivas con herramientas tecnológicas y *software* que identifiquen rutas que permitan a las empresas tener precios más bajos, distribuciones más eficientes y un alcance geográfico más amplio. Además, existe la oportunidad de ayudar a las compañías a aplicar una correcta estrategia de logística de última milla. Las principales cuestiones que requieren atención son las soluciones de seguimiento de la entrega en tiempo real, la facilidad de devolución de productos y un buen servicio al cliente para aumentar su satisfacción.

En conclusión, los minoristas y las empresas de última milla tendrán que mejorar la experiencia del cliente de comercio electrónico. De acuerdo con una encuesta realizada por EY-Parthenon, al menos el 50% de los usuarios tuvo problemas durante la entrega de sus productos. Este es un momento perfecto para entrar en el sector de última milla dado que el *e-commerce* todavía está en una fase incipiente y, por lo tanto, muchas organizaciones no han establecido una estrategia digital eficiente y tienen limitaciones a la hora de implementar este tipo de servicios. Los modelos de propuesta de valor exitosos deben ofrecer una buena experiencia al cliente y una infraestructura adecuada con precios asequibles para cerrar las brechas de servicio y resolver las principales áreas de oportunidad del usuario.

¿Qué sigue en el proceso del mercado mexicano de última milla?

Los participantes actuales y potenciales del sector de última milla deben reflexionar sobre estas cuestiones para definir una estrategia y un modelo operativo exitosos:

- ¿Cuáles son los segmentos y las categorías más relevantes para el crecimiento?
- ¿Cuáles son las necesidades de infraestructura para el comercio electrónico y el ecosistema de última milla?
- ¿Cuál es la relación óptima con los minoristas y los integradores del mercado?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas a replicar y los errores a evitar en los contratos y acuerdos de servicio?
- ¿Existen alianzas relevantes para entrar en el mercado de la última milla?
- ¿Cuál debe ser la propuesta de valor para subsanar las brechas de servicio y las áreas de oportunidad?

La pandemia de COVID-19 provocó la migración hacia el comercio electrónico de un alto volumen de clientes que compraban en tiendas físicas. Este es un momento excelente para entrar en el sector de la última milla, ya que existen oportunidades relevantes no solo en términos de demanda insatisfecha, sino también para mejorar el servicio y abordar múltiples carencias a lo largo de todo el proceso.

Contactos

Jorge Lacayo
EY-Parthenon *Leader*
jorge.lacayo@parthenon.ey.com

Ángel Estrada
EY-Parthenon *Partner*
angel.estrada2@parthenon.ey.com

Adriana Castro
EY-Parthenon *Consultant*
adriana.castro@parthenon.ey.com

Jimena Herrera
EY-Parthenon *Senior Associate*
jimena.herrera.torres@parthenon.ey.com

Fuentes utilizadas en este artículo

- **Investigación primaria**
  - *Encuesta a los consumidores*, EY-Parthenon
- **Investigación secundaria**
  - Oxford Economics
  - Latin Focus
  - Euromonitor
  - Statista
  - INEGI
  - Milenio
  - El Financiero
  - Forbes
  - El Banco Mundial
  - Bigcommerce
  - Businessnewsdaily
  - Shopify
  - Sitios *web* de participantes de última milla (10)
  - Sitios *web* de minoristas (10)
- **Entrevistas con líderes del sector de logística, última milla y minorista**

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a **www.ey.com/es_mx**.

Acerca de EY-Parthenon
Los equipos de EY-Parthenon trabajan con nuestros clientes para hacer frente a la complejidad, ayudándoles a rediseñar sus ecosistemas, remodelar sus carteras y reinventarse para un mejor futuro. Con la conectividad y alcance globales, los equipos de EY Parthenon se enfocan en la Estrategia Realizada, ayudando a los Directores Generales a diseñar y entregar estrategias para manejar los retos de una mejor manera, al mismo tiempo que maximizan las oportunidades al transformar sus negocios. Desde la concepción hasta la implementación, los equipos de EY Parthenon ayudan a las organizaciones a construir un mejor entorno de negocios al fomentar el valor a largo plazo. EY-Parthenon es una marca bajo la cual varias firmas integrantes de EY en todo el mundo brindan servicios de consultoría en estrategias. Para más información, ingrese a ey.com/parthenon.

© 2022 Mancera S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoría específica sobre temas contables o fiscales.

ey.com