

# **CONSTRUYE UNA GRAN EMPRESA DE E-COMMERCE EN MÉXICO**

*Para Guerau*

Albert Serrano

# CONSTRUYE UNA GRAN EMPRESA DE E-COMMERCE EN MÉXICO

(o un pequeño e-commerce  
«de nicho» pero muy rentable)

*Con la participación de los principales directores de las empresas digitales y de e-commerce de México (incluye la opinión de directivos y ex directivos de Google, Yahoo!, Amazon, Privalia, Linio, Mercado Libre, EBay, Netshoes, Cabify, Palacio de Hierro, Soriana...)*



**Empresa Activa**

Argentina – Chile – Colombia – España  
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

1.<sup>a</sup> edición Junio 2016

#### ADVERTENCIA

Todas las opiniones del autor y de todos los profesionales que aparecen en este libro son a título personal e individual y en ningún caso son opiniones que representan a la empresa o empresas en las que trabajan o han trabajado.

El autor y sus colaboradores no se hacen responsables de las decisiones tomadas a partir de la información extraída de este libro, sin importar el resultado (positivo o negativo) de las mismas.

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2016 by Albert Serrano Pons  
All Rights Reserved

© 2016 by Ediciones Urano S.A.U.

Aribau, 142, pral. – 08036, Barcelona

Ediciones Urano México, S.A. de C.V.

Ave. Insurgentes Sur 1722 – 3er piso. col.

Florida. México, D.F., 01030

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

ISBN: 978-607-748-058-7

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.U.

Impreso por Metrocolor de México, S.A. de C.V. Rafael Sesma Huerta 17, Parque Industrial FINSA

El Marqués, Querétaro. México, 76246.

Impreso en México – *Printed in México*

# Índice

Un libro que me apasiona escribir para generarte preguntas más potentes . . . . .	11
---	----

## PARTE I CONSTRUYE UN GRAN E-COMMERCE

Planta tu e-commerce antes de que otro lo haga en tu lugar . .	15
La gran oportunidad . . . . .	16
Desmitificando el e-commerce de México . . . . .	18
Siete mitos del e-commerce en México que no debes creerte . . . . .	18
El posicionamiento de tu e-commerce como medida de la sostenibilidad de tu proyecto. ¿En qué eres especial? ¿Qué vendes tú? ¿Por qué alguien debe comprarte? . . . . .	25
¿Qué es lo más importante en una tienda online? . . . . .	27
La oferta perfecta en una tienda online . . . . .	27
El servicio perfecto en una tienda online . . . . .	28
¿Cómo podemos combinar el servicio perfecto con la oferta perfecta? . . . . .	29
¿Qué he pretendido con este ejemplo? . . . . .	30
De la microeconomía a la macroeconomía. Ahora, más que nunca, es el momento de invertir en LatAm y en México . . . . .	32
La situación actual del e-commerce en México . . . . .	34
México vs LatAm y México vs el mundo. ¿Dónde está situado México en la liga regional y mundial del e-commerce? . . . . .	36

¿Por qué el e-commerce no tiene peso en la economía mexicana? . . . . .	42
El problema de la penetración bancaria en México . . . . .	44
La bancarización en México . . . . .	44
Acceso a tarjetas de crédito entre los bancarizados . . . . .	45
El público ideal: mexicanos internautas y bancarizados. . . . .	46
La tecnología detrás de un e-commerce líder mexicano . . . . .	53
Hazlo barato si quieres pero hazlo bien. . . . .	54
Una plataforma IT es como el salario de un empleado . . . . .	54
¿Tecnología o Producto? . . . . .	55
La importancia de Mobile en México . . . . .	56
5 años es una eternidad: Del e-commerce al m-commerce . . . . .	56
¿Cómo han evolucionado las búsquedas móviles a Google en México? . . . . .	63
¿Cuál es la consecuencia de todos los factores que hemos visto con anterioridad? . . . . .	65
¡No nos equivoquemos! Todos estos números son relativos . . . . .	67
El talento digital en México. ¿Dónde está escondido y cómo es posible retenerlo una vez lo encuentras? . . . . .	68
El salario emocional y la retención del talento. . . . .	69
El impacto de los salarios en la rentabilidad de una empresa de e-commerce . . . . .	70
¿Cómo atacar el fraude en México? ¿Por qué existe tanto fraude online? . . . . .	71
Los nueve tipos de fraude online más comunes . . . . .	71
Fases en la gestión del fraude. . . . .	78
Penetración de las herramientas de gestión del fraude . . . . .	83
Operaciones y Logística . . . . .	84
Warehousing . . . . .	85
Warehousing con almacén central . . . . .	85
Warehousing con almacenes auxiliares. . . . .	86

Picking/Packing.....	87
Shipping .....	88
La complejidad de los productos voluminosos.....	91
El marketing digital en México.	
¿Qué funciona y qué no funciona? .....	92
¿Internalizar o externalizar el marketing digital para captar nuevos clientes?.....	95
¿Y si somos una empresa de tamaño medio o grande?.....	97
NPS o la medida clave para calcular la satisfacción de cliente .....	98
El guante mexicano. Comparación del «guante» offline vs el online .....	101
Las promociones en México .....	103
Un arma de doble filo: ofrecer meses sin intereses.....	103
Es sostenible realizar promociones de meses sin intereses? .....	104
¿Envío gratis o meses sin intereses? ¿Qué es más efectivo?.....	105
Eventos importantes en el calendario promocional mexicano .....	108
La importancia del Buen Fin .....	109
El primer año en una tienda online en México .....	110
La dureza del primer año de Privalia en México.....	111
Los 10 motivos principales por los que el e-commerce en México está a punto de explotar.....	113

## **PARTE II ¿QUÉ OPINAN LOS CONSTRUCTORES DELE-COMMERCE EN MÉXICO?**

La opinión de directores generales de grandes empresas digitales .....	122
---	-----

La opinión de directores de fondos de inversión  
e inversores de Internet . . . . . 130

La opinión de directores que deben migrar  
del offline al online . . . . . 142

La opinión de expertos en métodos de pago . . . . . 162

La opinión de fundadores de e-commerce con logística  
asociada (venta de productos físicos). . . . . 172

La opinión de fundadores de e-commerce  
sin logística asociada. . . . . 189

La opinión de expertos que ofrecen servicios que  
contribuyen al ecosistema del e-commerce . . . . . 206

Epilogo . . . . . 219

Agradecimientos . . . . . 221

Recursos adicionales . . . . . 223



## **Un libro que me apasiona escribir para generarte preguntas más potentes**

*¿Qué ha pasado con las ventas de la campaña de tu mejor marca?  
¿Cuánto crees que creceremos el próximo mes? ¿Por qué no estamos mejorando rápidamente el NPS (Net Promoter Score por sus siglas en inglés, se refiere a la medición de la lealtad de los clientes)?  
¿Cómo podemos hacer para disminuir el porcentaje de pedidos no entregados? Albert, ya no cabemos en la oficina, ¿dónde se sentarán los nuevos compradores? ¿Por qué ha caído la conversión desde hace dos horas? ¿Cómo podemos disminuir el plazo de reembolso en las devoluciones de producto? ¿Por qué esta foto está tan oscura?  
¿Cómo podemos crear asuntos de emails más potentes? ¿Por qué este cliente está tan enojado y no para de criticarnos en las redes sociales?*

¡Bienvenido a un mundo apasionante!

Me llamo Albert y soy una persona muy afortunada. Tengo un trabajo en una empresa que me apasiona. Y además, la suerte de poder liderar un equipo de increíbles profesionales.

Las preguntas que ves arriba son solo algunas de las que de forma diaria nos hacemos los profesionales del e-commerce. Lo siento, pero no es la finalidad del libro responderlas todas. Para mí, el gran objetivo es que aprendas a hacerte más preguntas, y si cabe, mucho más potentes e inteligentes. En un mundo donde la velocidad es supersónica de poco sirve dar soluciones encapsuladas. Lo único que sirve y funciona es estar en constante aprendizaje. Y para ello es necesario, en todo momento, mantener la mente abierta.

Estudiar, leer blogs, conocer a proveedores, hablar con clientes, conocer a tus competidores son algunas formas de seguir aprendiendo. Y este libro sólo pretende ser una forma más. No espero que coincidamos en todo lo que afirmo o en las opiniones de los muchos expertos que aparecen en el libro. Sin duda, eso no es lo que busco.

Lo que pretendo es que a medida que vayas leyendo se te ocurran nuevas preguntas. Cuestionamientos que te hagan pensar y que, sobretudo, te hagan buscar nuevas respuestas.

Al fin y al cabo, como dijo Darwin: «Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio». Y en el mundo digital los cambios son rápidos, con lo que es necesario convertirse en profesionales que se adaptan con rapidez.

¡Prepárate! Aquí van unas páginas que espero te ayuden a gestionar mejor el cambio. Un cambio constante que espero vivas con mucha pasión. Porque recuerda que lo mejor no es ganar, lo mejor siempre es disfrutar del triunfo. La victoria no deja de ser una anécdota. Cada día hay un partido y se trata de afrontarlo de la mejor forma posible.

¿Entrenamos juntos?

*ALBERT SERRANO PONS*  
*SUITES CAPRI REFORMA.*  
*MÉXICO, D.F.*

---

PARTE I

---

# **CONSTRUYE UN GRAN E-COMMERCE**



## **Planta tu e-commerce antes de que otro lo haga en tu lugar**

Peter Diamandis, en su genial libro *Abundance*, nos habla mucho de la **exponencialidad**, un concepto que nos cuesta mucho entender a los seres humanos. Nosotros entendemos claramente que si por ejemplo, al ir al campo a recoger melocotones somos capaces de recolectar 100 de ellos en una hora. Entonces, para nosotros es obvio que si trabajamos 3 horas vamos a tener una canasta con unos 300. Esta consecuencia la entendemos fácilmente.

Pero por otro lado, la exponencialidad podría implicar que si la primera hora recogemos 100, la segunda podríamos llegar a 10,000 melocotones, y la tercera hora a 100,000,000. No es difícil adivinar que unas pocas horas más tarde ya no habría suficientes melocotones en el mundo para recoger. Este es un ejemplo de lo que podría implicar la exponencialidad. Durante nuestra existencia, nos encontramos con muchos comportamientos así.

Un buen ejemplo lo encontramos en los teléfonos celulares. Al iniciar el siglo XXI no había prácticamente terminales celulares en México. Dieciséis años más tarde hay más de 100 millones de aparatos en este país. No solo eso. Cada año se venden cerca de 30 millones de *smartphones* en México. ¿Crees que alguno de nosotros podría adivinar que esto iba a suceder en el 2000? Probablemente, casi nadie fue capaz de predecirlo.

Las nuevas tecnologías trabajan mucho basadas en el crecimiento exponencial. Y por ello, es necesario entender que el e-commerce en México no es una excepción y también va a presentar un comportamiento exponencial.

Tengo la suerte de conocer a muchos empresarios y emprendedores que han lanzado su propio e-commerce. Y en general se sienten decepcionados y frustrados debido a que las ventas son muy bajas.

Algunos incluso acaban por abandonarlo porque no les es rentable invertir tanto tiempo y dinero en algo que no genera utilidades (ni parece que las pueda generar a medio plazo).

Pero, ¡mantente alerta! Te aviso que si tú no lo haces lo hará otro en tu lugar. Y cuando quieras volver a intentarlo ya será demasiado tarde. Es como plantar tomates. Si pretendes hacerlo cuando el primer agricultor ya está vendiendo su cosecha inaugural ya has llegado tarde. Deberás esperar al próximo año a competir en el negocio de los tomates.

En el caso del e-commerce, si pretendes invertir o aprender solo cuando empieces a ver los frutos de los demás ya no deberás esperar otro año sino que es posible que debas aguantarte a la próxima revolución tecnológica para subirte al carro de los crecimientos exponenciales.

El mercado ahora es incipiente. Y por ello hoy, sin duda, es el momento. Lo bueno (o lo malo) es que, como siempre, solo unos pocos actúan. Luego, todos llamamos afortunados a éstos que tomaron la iniciativa.

Que no te pase a ti, planta tu e-commerce antes de que todo el mundo lo haga. ¡Plántalo ya!

## La gran oportunidad

Las frases que vas a leer no son mías. Son solo algunas ideas que los principales emprendedores, directivos y expertos de la industria se atreven a pronunciar al referirse al e-commerce en México.

- «Abróchense los cinturones, que esto apenas comienza».
- «El e-commerce en México ya es una realidad, no una esperanza del futuro».
- «El gigante azteca despertó».
- «El e-commerce en México es interesante, prometedor y muy dinámico».

Para abrir boca, te regalo algunas otras más para que tus ganas de devorar el libro aún sean mayores. Aquí van, disfrútalas:

- «Más te vale que prepares tu logística porque viene un crecimiento constante e increíble».
- «México es un mercado incipiente, un lugar en el cual cualquier empresa que quiera ser líder en América Latina debe invertir».
- «El e-commerce ofrece oportunidades de crear experiencias y sensaciones a nuestros clientes como nunca antes había existido. Es, sin duda, uno de los países más fascinantes para este negocio en el mundo».
- «Para el e-commerce en México lo mejor todavía está por venir».
- «Existe un enorme potencial pero lógicamente con bloqueos aún por resolver que van a generar muchas oportunidades de negocio».
- «México está en una posición privilegiada para poder hacer el «catch up digital». El tamaño de mercado, la rápida adopción del móvil y de los productos digitales, las estructuras de costos e incluso la gran cultura de delivery (entrega a domicilio) hacen de México uno de los países con más potencial de los mercados emergentes.»
- «Existen muy pocas ocasiones en la vida en la que se juntan: oportunidad, experiencia, visión, apoyo y momentum. Es el momento de invertir».
- «México se va a convertir en el mercado más importante de e-commerce en Latinoamérica».
- «Es necesario prepararse hoy para la explosión en los próximos años».
- «El presente es pequeño, el futuro será enorme, así que hagámoslo bien antes de que lo hagan los gringos».
- «El e-commerce en México será uno de los grandes ganadores del tsunami digital que está llegando a nuestro país en los próximos cinco años».
- «Afortunadamente, está aún todo por hacer».

- «Inevitable, acelerado y alentador. Así veo el futuro del e-commerce en México».
- «México será una potencia del e-commerce a nivel mundial. La pregunta principal no es si algún día lo va a lograr sino cuándo va a ser una realidad».

## Desmitificando el e-commerce de México

En México, además de ser algo «malinchistas», también nos gusta mitificar. Por ello, creo que al inicio del libro es bueno derribar algunas de las afirmaciones gratuitas e infundadas que circulan acerca del e-commerce.

Más adelante en el libro profundizaremos en los mitos y conceptos que brevemente expongo a continuación.

### *Siete mitos del e-commerce en México que no debes creerte*

#### **1. No despega el e-commerce en México porque no hay suficientes formas de pago.**

Actualmente México es uno de los países con más formas de pago disponibles para cerrar compras online. Y esto claramente ha surgido por una necesidad clara: **La penetración de tarjetas de crédito es muy inferior a la de otros países.**

En otros territorios los pagos de compras online a través de tiendas físicas (como en Oxxo, 7 Eleven, farmacias, etcétera) no existen o no son relevantes. Por ello, en México **no es que no puedas pagar tus compras sino todo lo contrario; tienes muchas más opciones disponibles que en otros países.** En mercados de otras latitudes, al contar con una penetración más alta de tarjetas de crédito y débito, los e-commerce no necesitan ofrecer otras alternativas de pago. En México, es muy importante ofrecer opciones como pago físico en tienda, transferencias bancarias, PayPal o incluso pagos a través de recibos mensuales (como por ejemplo en recibos de telefonía o bancarios).



Sí, es verdad que la baja penetración de tarjetas de crédito y débito dificultan el e-commerce y probablemente es la barrera más alta que debe sortearse en el territorio mexicano; pero no es cierto que no haya calidad y cantidad en las formas de pago disponibles en este momento para el mercado. Y no tengo dudas de que en los próximos años muchas alternativas para el cierre de las compras van a seguir apareciendo.

**2. No hay profesionales cualificados con know-how específico de e-commerce y por ello es necesario contratar profesionales de otros países.**

Antes de responder a este mito, voy a hacerte una pregunta: ¿Justo en el momento que se abrió el primer centro comercial en México, había gente cualificada y con el *know how* para manejarlos? Por supuesto que no, ¿verdad?

Pues lo mismo en la industria del comercio electrónico. No abunda quien tenga el talento y la experiencia porque aquí es una industria relativamente joven pero eso no quiere decir que no exista el talento.

En México, hay muy buenas universidades y escuelas de negocios y desde mi punto de vista una de las mejores estrategias que hacen las buenas empresas de e-commerce es combinar cierto talento extranjero que tiene más experiencia con el del joven mexicano para formarlo y hacerlo crecer.

Para mí es como un gran equipo de fútbol. Imaginemos al mejor Barça de la historia. Tenía prácticamente toda la plantilla formada de jugadores de la Masía (su escuela) y luego tenía a Ronaldinho, Deco, Eto'o y a algunos otros que aportaban valor y cosas diferentes que los que había en casa. Pero en todo caso la base era «de casa».

En las empresas de e-commerce debe ocurrir lo mismo. **La base siempre tiene que ser mexicana y se pueden añadir experiencias de otros países para complementar el know-how que pueda faltar.** Pero en ningún caso debería ser al revés.

Las empresas que hacen los deberes, forman y promocionan a su personal interno y disponen de una base de talento local muy

fuerte. Las empresas que buscan apagar fuegos y que no tienen buenos programas de desarrollo siempre encuentran dificultades porque no tienen a alguien con el perfil que exactamente buscan debido a que el sector está (afortunadamente para todos) en una fase incipiente.

### **3. La entrada de Amazon a México va a provocar que muchas empresas deban cerrar porque no podrán competir contra ella.**

¡Al contrario! Creo que Amazon va a contribuir a que el sector crezca mucho más rápido y va a favorecer a toda la industria en general creando nueva demanda atraída por el buen servicio que tiene.

Lo que *sí* es una realidad es que muchas empresas de e-commerce morirán en los próximos años. Pero esto no es por la entrada de Amazon. Este hecho responde a entornos de gran competencia donde existen muchos players que quieren hacerse un hueco en el mercado y siempre hay víctimas. Y en las empresas digitales el ratio de aquellas que sobreviven es incluso menor que en las empresas más tradicionales.

El culpable del alto índice de fracaso en las empresas de e-commerce no va a ser Amazon, en todo caso serán los consumidores quienes pondrán a cada una de ellas en su lugar en función del valor que le aporten.

### **4. Montar una tienda de e-commerce es muy barato ya que no es necesario tener empleados porque todo se puede hacer de forma automática.**

Este es otro mito muy extendido no solo en México sino en todo el mundo. Para contestar esta infundada afirmación que, de forma natural mucha gente tiene, siempre respondo lo mismo.

Imagina una marca de moda que te guste. Piensa en la tienda más grande en el mundo que pueda existir y dime cuánta gente trabaja en esa tienda. En función del tipo de marca, ya sabrás que son establecimientos que pueden facturar con facilidad decenas de millones de dólares. Por ejemplo, H&M en México factura casi 7 mil

millones de pesos —más de 400 millones de dólares— con sólo 6 macro tiendas físicas.\*

**Te aseguro que gestionada de una forma correcta, el negocio online de una marca de moda es, tarde o temprano, mucho más grande que la más grande de las tiendas físicas que tenga en el país (no falta mucho para que esto ocurra en México).**

¿Y para gestionar miles de pedidos al día procedentes de una tienda online puedes imaginar que necesitas a mucha gente trabajando, verdad?. Seguro ya pensaste que necesitas a profesionales que puedan:

- Preparar los pedidos.
- Atender las devoluciones.
- Decidir qué producto es mejor tener en la tienda online y en qué orden.
- Invertir en marketing online para generar tráfico. Recuerda que a diferencia de los grandes centros comerciales de México, en los que desde el primer día tienes un tráfico asegurado, en e-commerce el primer día que lanzas tu tienda la estás abriendo en una isla desierta. Por ello, necesitas profesionales que sean capaces de crear rutas marítimas virtuales con muchos barcos llenos de gente dispuesta a comprar en esa isla desierta que es tu tienda.
- Controlar los fraudes que puedan realizarte los clientes.
- Realizar fotografías, retocarlas, describir el producto.

Lo que ocurre es que una vez montada la estructura puedes vender prácticamente hasta el infinito sin variarla mucho. Por eso se dice que **los negocios online son mucho más escalables que los negocios offline.**

Así que, acuérdate: no es que los e-commerce no necesiten muchos profesionales para operarlos; los necesitan sin ninguna duda. Lo que sí que es verdad es que el negocio online es mucho más escalable que uno offline.

---

\* <http://goo.gl/WVHg0x>

### **5. La moda no se vende bien a través de la red por la dificultad de acertar la talla correcta. El mexicano prefiere ir a la tienda física.**

La realidad es que la moda es una de las categorías que más crece online en el mundo y obviamente México no es una excepción. Además, existen muchos motivos adicionales por los que el negocio de moda tiene mucho sentido y va a seguir creciendo aceleradamente durante los próximos años.

Este país es grande y mientras que en su capital y principales ciudades existe una gran cantidad y variedad de marcas, en otras poblaciones alejadas o pequeñas (que suman muchos millones de habitantes) hay una oferta limitada de producto. En estos casos, el e-commerce de moda es claramente una solución a estos problemas de oferta.

Además de este motivo, México tiene algo que pocos países «ricos tienen»: cuenta con una pirámide poblacional muy joven y cada año se suman al segmento de 25 a 45 años (los más activos comprando moda online). Son millones de personas, con lo que la demanda de productos de moda no parará de crecer.

Después de Brasil, México es el país de Latinoamérica donde más moda online se vende, con crecimientos de dos dígitos estimados para los próximos cinco años.

### **6. En México no se gana dinero con el e-commerce.**

Obviamente esto no es verdad. Pero es cierto que hay algunas empresas online en México que pierden muchísimo dinero. Pero este hecho no implica que no haya otras empresas que sí lo ganen.

Creo que hay 3 principales razones que influyen en la formación de este mito en la cabeza de muchos mexicanos con los que hablo:

#### **6.1. La estrategia de Amazon de invertir sus beneficios en continuo crecimiento.**

Amazon tiene una estrategia a nivel mundial muy agresiva donde ha optado, hasta el momento, por dejar los beneficios en un segundo término. Después de 20 años de su lanzamiento

y con una capitalización de más de 240 billones de dólares, sigue creciendo a dos dígitos en su mercado originario provocado por la constante apertura de nuevas categorías. Además, está invirtiendo en nuevos países (en México lanzó su portal en julio de 2015) de forma regular.

Por lo anterior, la empresa no tiene prácticamente beneficio en su negocio puro de e-commerce. Por otro lado, en otros negocios como Amazon Cloud Services tiene beneficios enormes. El mercado le ha aceptado hasta el momento la táctica de ir aplazando los beneficios en el tiempo y le aplaude la estrategia de invertir constantemente para crecer.

Evidentemente, Amazon es una de las mayores empresas de e-commerce del mundo y es referente porque tiene una gran influencia en la percepción de las personas sobre comercio en línea.

## **6.2. Las grandes inversiones iniciales y la duración más larga de los tiempos de *payback* en las empresas de e-commerce.**

Las inversiones iniciales en empresas de e-commerce acostumbran ser bastante más altas que en otras empresas de Internet o incluso que las de otros sectores offline. Esto se debe a que para ser relevante en la industria es importante ser de los primeros jugadores del mercado y tener tamaño. **El e-commerce es un mercado que genera monopolios ya que crea barreras mucho más grandes que en otro tipo de negocios.** Por ello, acostumbra a desatar una «importante guerra» en el arranque, con el fin de posicionarse como líder (o al menos estar en las tres primeras posiciones) en la categoría que uno desea competir.

Si se quiere ser rentable en una categoría muy competida es imprescindible tener un gran tamaño porque es la única forma de que las grandes inversiones puedan rendir frutos.

Hay algunos e-commerce que teniendo facturaciones «pequeñas» consiguen tener beneficios. Son los que están muy especializados en algún nicho y que evidentemente trabajan con estructuras muy *lean* (orientadas a crear flujos con los míni-

mos recursos para dar más valor al cliente). Pero, en los segmentos muy competidos en el mercado, **debemos quedarnos con la idea de que el tamaño es importante y en muchas ocasiones es necesario para poder sobrevivir.**

Por todos estos motivos, los tiempos en los que la empresa empieza a obtener beneficio pueden ser más largos de lo habitual, pero una vez que se obtienen los primeros es posible crecerlos de forma considerable e incluso a velocidades mucho mayores gracias al factor «escala» del que hemos hablado en el punto anterior. **Así, la misma estructura puede soportar muchas más ventas.** Es decir, son negocios escalables. Y por ello al aumentar la facturación, los costos se van diluyendo. Como consecuencia el *bottom line* (beneficios) crece más rápido que el *top line* (ventas).

### **6.3. El desarrollo más lento del mercado mexicano respecto a otros países.**

Los seres humanos muchas veces nos creamos opiniones de forma subjetiva y poco racional. Por ejemplo, si nos gusta comprar a través de Internet pero hay una empresa que no nos gusta, por el motivo que sea (por el diseño de su web, porque un amigo nos contó que tuvo una mala experiencia o porque no tiene aplicación móvil), podemos tener tendencia a pensar que «eso de vender online» no funciona.

En el caso de México, **el e-commerce se ha desarrollado de forma mucho más lenta que en otros países. Esto es una innegable realidad** y por ello un amplio sector opina que no funciona. Y como consecuencia, obviamente, se cree que las empresas no ganan dinero.

Después de analizar estos 3 motivos (influencia de la estrategia de Amazon, inversiones iniciales altas y el desarrollo de mercado más lento que en otros países), creo podemos entender claramente de dónde proviene la falsa afirmación de que en México no es posible ganar dinero a través del e-commerce.

## **7. Los consumidores utilizan el celular para conectarse a las redes sociales pero no se atreven a comprar a través de él.**

Hay muchos ejemplos que desmienten esta afirmación. En Privalia desde hace muchos meses más de la mitad de la facturación global de la compañía proviene de ventas realizadas a través del celular. Y en México esos números son aún mayores.

El éxito de Uber o Cabify, el consumo de comida a través de la app de SinDelantal, la compra de boletos de autobús a través de la aplicación móvil de Reserbus son solo algunos ejemplos de la importancia creciente de las ventas *mobile* para el e-commerce.

Los celulares hace tiempo que dejaron de ser pequeños y ahora, afortunadamente para los e-tailers, cada vez son más grandes. Los métodos de pago a través del teléfono claramente están mejor diseñados y disfrutan de una mayor usabilidad. Las redes móviles cada vez son más rápidas y más extensa la cobertura. En México se prevé que cada año, durante los próximos cinco, migren por primera vez a un smartphome entre cinco y diez millones de mexicanos.

No es que en este territorio no se compre con el celular. Si no que muchos de los usuarios sólo lo hacen a través de él. Y de éstos, sin ninguna duda, cada vez habrá más.

El futuro del e-commerce en México es brillante, así que entendamos los mitos que hay, ataquemos las dificultades reales y centrémonos en las oportunidades, que son muchas y variadas.

## **El posicionamiento de tu e-commerce como medida de la sostenibilidad de tu proyecto. ¿En qué eres especial? ¿Qué vendes tú? ¿Por qué alguien debe comprarte?**

Una vez que hemos desmitificado algunas afirmaciones gratuitas acerca del comercio electrónico es hora de abordar un tema crítico y que en muchas ocasiones no se enfrenta. En mi opinión, hay muchos e-commerce que desde el momento de nacer, claramente les

espera un futuro sombrío porque no tienen definido su posicionamiento ni su propuesta de valor.

Imaginemos que Dios nos dejara elegir quienes somos. Si pudiera escoger quien soy, seguramente me gustaría ser jugador de fútbol de Primera División, un escritor renombrado en todo el mundo, un activista social, el mejor cantante o ser una estrella de pop.

También es posible que eligiera ser un gran líder empresarial, multimillonario, tener la fundación de ayuda al desarrollo de los niños más grande del mundo, optar por ser santo, guapo como el que más y ganar triatlones en las Olimpiadas.

Es posible incluso que también le pidiese a Dios hablar más de diez idiomas, adoro conversar con gente de otros países y otras culturas.

Pero al final, puedes imaginarte que en estos momentos no soy ni tengo todas mis elecciones imaginarias. Esta metáfora es para mí muy significativa en el tema que nos ocupa.

**Observo con algo de incredulidad a las empresas de e-commerce que pretenden ser perfectas en todos los aspectos.**

Imagino que aplican a nivel empresarial el mismo ejercicio que yo he hecho a nivel personal. Con una diferencia importante, en mi caso es un divertimento imaginario que sé que nunca podrá convertirse en realidad (si se pudiera, ¡qué aburrida que sería la vida! ¿Verdad?)

Y como el papel lo aguanta todo, estos gestores o emprendedores creen que su empresa puede tenerlo todo. Por un lado quieren tener un catálogo enorme de productos, al mismo tiempo proporcionar el mejor servicio que el cliente se pueda imaginar y para acabar, quieren tenerlo a un costo totalmente irrisorio.

Perdona, pero si juegas a ser Amazon seguramente acabarás perdiendo y rápidamente. ¡Ojo! No me refiero solo a copiar a Amazon (que por cierto tiene miles de millones en caja para permitirse ser «todo»); me refiero a no asumir que un negocio de e-commerce debe ser rentable. Y para serlo hay ciertos compromisos que se deben contraer. Vayamos a analizarlo por partes.



### ¿Qué es lo más importante en una tienda online?

Si simplificamos a la máxima expresión, la propuesta de valor de una tienda online consta solo de dos grandes partes:

- Oferta
- Servicio

Veamos qué significa ser «don perfecto» en cada una de estas partes.

#### **La oferta perfecta en una tienda online**

¿Cómo sería una oferta perfecta en una tienda online de deportes?

Claramente contendría a las mejores marcas. Además, de cada una de ellas deberíamos tener un elevadísimo número de SKUs (referencias). No sólo de las más comerciales, sino también las referencias de nicho. Además de esto, como en una tienda de deporte hay muchas SKUs que contienen diferentes tallas (por ejemplo el calzado o la moda textil) deberíamos tener suficiente inventario por talla para que el cliente potencial siempre tuviera disponible el producto que quisiera.

Otra parte es el precio, una variable fundamental de la oferta. En esta tienda online imaginaria el precio de los productos debería, obviamente, ser el más barato que pudiera existir. Por ello, necesitamos contar con referencias de precio completo y de descuento. ¿Me sigues?

Si alguien me planteara esta historia, con certeza le diría que esta tienda online imaginaria difícilmente conseguiría tener una oferta así.

Seguramente para buscar una solución, le plantearía un modelo de tienda online tipo *marketplace* donde ésta no tuviera que comprar la oferta sino que pudiera usar la de muchas otras tiendas de deportes ya existentes (online + offline).

De esta forma, podríamos participar sin tener el riesgo enorme de inventario no vendido. Ya que no lo tendríamos nosotros

sino que lo cargarían las otras tiendas. Además, intentaría mostrar al cliente final el precio más barato del producto que está buscando. Al tener el inventario de otros, podríamos asegurar el hecho de contar con el mejor precio disponible para un determinado producto.

Parece que de alguna forma hemos podido solucionar el tema de la oferta, ¿verdad? Hemos encontrado una fórmula (¿mágica quizá?) en la que nuestra oferta puede ser prácticamente infinita a un precio atractivo para nuestro cliente final, sin correr riesgos de inventario.

Vamos a continuar con el servicio perfecto para ver si somos capaces de ligar la oferta perfecta con el servicio perfecto.

### **El servicio perfecto en una tienda online**

Sería aquel donde pudieras recibir el pedido en horas (o si me apuras, máximo en uno o dos días). Donde obviamente el paquete me llegaría en una caja impecable. Como las cajas de Apple. Uno de los momentos de más placer de comprar un iPhone es sacarlo de ese delicioso *packaging*, ¿verdad?

Obviamente, además de una caja bonita, en un servicio perfecto no me pasa por la cabeza el hecho de que no me pueda llegar el pedido. Las roturas de stock (o faltantes) no existen en este supuesto.

Otra característica es que en todo momento pueda tener conocimiento en tiempo real del estado que guarda mi pedido. Es decir, si tengo dudas, me gustaría poder llamar a un teléfono y que una voz agradable en mi idioma (nada de máquinas) me contestara *ipso facto* para decirme qué sucede. Nada de esperar, eso no me gusta. Y en un servicio perfecto nunca hay esperas.

Finalmente, debieran existir las devoluciones. Si el producto no me gusta debo tener la oportunidad de devolverlo de forma gratuita. Idealmente quisiera que una bonita chica (o bonito chico si lo prefieres) viniera a buscar mi producto a la hora exacta que yo le dijera, poder explicarle los motivos de la devolución y que éste o ésta me ayudaran a encontrar una solución. Es más, si es un proble-

ma de talla, me encantaría que en el momento de la devolución me dieran la correcta.

Y hasta aquí no pido tanto, ¿o si?

### *¿Cómo podemos combinar el servicio perfecto con la oferta perfecta?*

Vamos a ver cómo «casan» mi oferta y mi servicio perfecto.

Recordemos que hemos dicho que la oferta perfecta se podía articular mejor con un modelo de *sourcing* tipo marketplace que con la compra de stock propio.

Lo primero que le pedimos al servicio perfecto es que el pedido se entregara en horas o máximo en uno o dos días. En el modelo de marketplace el stock no lo tenemos en nuestro almacén sino que el producto está distribuido en muchos almacenes distintos (propiedad de los *sellers* que venden a través del *sourcing*). Parece algo difícil conseguir que todos los proveedores garanticen una entrega rápida estándar, ¿verdad? De hecho, no controlamos la ubicación de los almacenes y puede ocurrir que éste se encuentre muy lejos del destino del pedido, la sola distancia ya hace que se convierta en una tarea insalvable el cumplir con la entrega menor a dos días.

Además, en general, los proveedores del *sourcing* tienen otras cosas que hacer. Su *core business*, el que hace su presupuesto de ventas, no se centra los marketplaces con lo que es posible que su prioridad no sea surtir el pedido a una velocidad endiablada. Seguramente su prioridad será cumplir con las exigencias del negocio principal.

A un servicio perfecto le hemos pedido un packaging impecable. Debemos entender que si tenemos miles de *sellers* en nuestro marketplace va a ser difícil que cada uno de ellos tenga el mismo packaging o incluso que dispongan de nuestra imagen de marca. Por ello, parece evidente que con un modelo como el descrito, tampoco podremos conseguir el packaging perfecto que estábamos buscando.

Con respecto al servicio perfecto también añadimos el hecho de poder dar respuesta en cada momento a las preguntas que nuestros

clientes puedan tener y que nunca, por ningún motivo, podíamos presentar una rotura de stock. De nuevo, ya imaginarán que en el modelo marketplace ambos requerimientos dependen mucho de los sellers.

Si uno de ellos no tiene constantemente actualizado el stock que vende parece difícil conseguir que no haya faltantes. Del mismo modo, la eficacia del servicio de atención al cliente puede variar mucho entre uno y otro seller. No estoy diciendo que como marketplace no podamos crear requerimientos para que se amolden a nuestras necesidades de calidad; se puede y se debe hacer. Pero resulta prácticamente imposible que los cientos o miles de sellers tengan un servicio perfecto y homogéneo.

Es evidente que Amazon que lleva muchos años funcionando con ambos modelos (marketplace + sourcing propio) y ha creado altos estándares de calidad en el modelo. Pero, a pesar de haberlo conseguido, sigue habiendo diferencias sustanciales entre la experiencia de compra con los productos que están en su bodega respecto de los que no. Por ejemplo, los primeros pueden tener una entrega ultra rápida mientras que los segundos, tienen tiempos más extendidos y otros costos de envío.

Con relación a las devoluciones sí que es verdad que podrían ser gestionadas directamente por el marketplace aunque la substitución del producto por uno equivalente conllevaría una dificultad enorme.

### *¿Qué he pretendido con este ejemplo?*

Con este ejemplo pretendo que entiendan que debemos elegir dónde queremos brillar porque obviamente no podemos hacerlo en todas las áreas. El camino más directo al fracaso al lanzar un e-commerce es querer hacerlo bien todo.

Hemos visto que la mejor oferta posible es totalmente incompatible con el mejor servicio posible.

Esto solo es un ejemplo muy básico de la inconsistencia de varios objetivos. Del típico *trade-off* que siempre debemos tener en

cuenta en la toma de decisiones. Y si gigantes como Amazon deben tenerlos en cuenta, empresas con recursos mucho más limitados tienen que focalizarse mucho más en las áreas donde quieren destacar.

Si queremos crecer a toda costa podemos realizar envíos gratis, meses sin intereses y devoluciones gratuitas. Pero evidentemente realizar este tipo de promociones impactará (y mucho) a la rentabilidad de la compañía. Y seguramente no es algo que pueda sostenerse en el tiempo.

Debemos entender que hay estándares de mercado que son difíciles de esquivar. Por ejemplo, si tu tienda vende productos a precio lleno (sin descuento) difícilmente podrás cobrar un costo de envío caro pues el estándar de mercado es realizar envío gratis a partir de cierto importe mínimo.

Pero en todo caso, entender que nuestra tienda no lo puede tener todo es el primer paso para decidir dónde queremos brillar a pesar de que esto implique que tendremos algunos puntos de debilidad en otras áreas del negocio.

Es verdad que muchas empresas de e-commerce en la fase inicial de su negocio poseen importantes recursos financieros obtenidos a través de rondas de financiación que les permite «quemar caja» y realizar estrategias más agresivas para ganar cuota de mercado.

Pero no nos engañemos. **A largo plazo, una empresa de e-commerce que quiera subsistir y crear valor para sus accionistas deberá incorporar a su ecuación: la rentabilidad.** Y cuando ésta se suma, ya no es posible ser «perfecto» en todas las variables. Hay que decidir dónde se quiere brillar.

Entiendo que muchas veces elegir en esta vida es difícil, pero te aseguro que tener foco y brillar en una área es mucho más rentable a largo plazo que intentar hacerlo todo bien y no destacar en ninguna.

Recuerda que nos cuesta mucho elegir. En este aspecto una de las ramas de la economía que más me gusta es la que estudia la toma de decisiones del ser humano. Los seguidores de Gary Becker (Pre-

mio Nobel de Economía) afirman que todos tomamos decisiones racionales.

La realidad es que hay mucha controversia en esa teoría económica y de hecho hay autores que defienden que los seres humanos no actuamos así porque el miedo, la opinión pública o muchos otros factores tienen gran influencia a la hora de elegir.

Llegados a este punto y sin ánimo de ofender ni de entrar en más teoría económica te pido que te definas. Intenta abstraerte de lo que te gustaría ser y determina solamente el espacio en el que puedes brillar. ¡Debes elegir! No seas irracional. No puedes hacerlo todo perfecto. Contéstame a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que tu e-commerce hace mejor que cualquier otro del país?

Siento ser duro y directo pero si no tienes una respuesta clara, tu proyecto difícilmente será sostenible en el tiempo.

## **De la microeconomía a la macroeconomía. Ahora, más que nunca, es el momento de invertir en LatAm y en México**

Continuando con el argot economista que acabamos de abordar en el capítulo anterior, con mucha «microeconomía», pasaremos ahora a la macroeconomía.

La macroeconomía mexicana, en mi opinión (recuerda que soy ingeniero y no economista), hace muy buena pinta. Es más, creo que las empresas que sepan aprovechar la incómoda situación macroeconómica actual les va a ir muy bien en el futuro. Como siempre, a las empresas que miran a largo plazo un pequeño bache en la economía les acostumbra a ir bien para fortalecer su posición de mercado.

El resumen del capítulo te lo voy a hacer en pocas líneas:

La microeconomía o la empresa de e-commerce que tú seas capaz de crear es mucho más importante que el entorno macroeconómico del país. Principalmente porque lo primero es lo único que pue-

des controlar. Pero, si con ello te quedas más tranquilo, te aseguro que México macroeconómicamente tiene una situación privilegiada.

Durante los últimos meses del año 2015 y principios del 2016 una serie de acontecimientos han producido que diferentes economías de Latinoamérica estén de actualidad. En general, de forma muy simplificada, lo que ha ocurrido es lo siguiente:

- El precio del petróleo ha bajado drásticamente.
- Las materias primas también han sufrido un descenso de los precios.
- Las monedas locales se han depreciado fuertemente (especialmente contra el dólar).
- Como consecuencia del punto anterior, las importaciones se han encarecido.

En algunos países, la depreciación ha sido fortísima como en el caso de Brasil (donde el real respecto del dólar ha caído a niveles por debajo de la mitad del precio que cotizaba hace unos pocos años). En otros países, como en el caso de México, la depreciación no ha sido tan fuerte aunque también se ha dejado sentir en el tipo de cambio y los precios ligados a éste.

Hay dos formas de analizar el punto anterior:

- La primera es con preocupación ya que la economía está tomando un rumbo peor de lo que se esperaba.
- La segunda forma es hacerlo con una mirada optimista y con un enfoque de oportunidad. Al fin y al cabo, la depreciación de la moneda local tiene algunas consecuencias interesantes para la economía a largo plazo. Las inversiones extranjeras en el país son mucho más económicas y por tanto la oportunidad LatAm es más «asequible» de atacar para empresas que quieran expandirse en la región.

Es cierto, como ya hemos comentado, que el hecho de que la economía no esté lo estable que debiera puede producir también que algunas empresas se «echen para atrás» en las inversiones que pensaron para la región. En mi opinión, las que sean sólidas y miren el largo plazo tienen una oportunidad mucho mayor para contribuir con el crecimiento de LatAm en general y en México en particular. Al fin y al cabo, a nivel digital, de México hasta la Patagonia, el territorio representa una de las mayores oportunidades dentro de los grandes mercados mundiales.

Uno nunca puede pretender controlar la economía de un país. Pero sí es posible aprovechar las oportunidades que la coyuntura económica te brinda. Y sin lugar a dudas, en el entorno actual, la oportunidad digital de México aún es mayor.

En los próximos años veremos qué empresas la habrán aprovechado y cuáles no supieron hacerlo. Veremos las que han tomado decisiones cortoplacistas y las que lo han hecho pensando a futuro. El tiempo pondrá, más tarde o más temprano, a cada uno en su lugar.

## **La situación actual del e-commerce en México**

Después de analizar brevemente la situación macroeconómica de México es momento de entender el contexto actual y el estado de desarrollo del e-commerce en el país.

En este momento, su comercio electrónico está mucho más desarrollado en la parte de *travel* que en la parte de *retail*. Por ello, me inclino a pensar que existe un gran potencial de desarrollo para las ventas al detalle que hasta el momento no han dado muestras de serias estrategias para hacer crecer el canal. Travel representa más del 60% de las operaciones de e-commerce en México, es un síntoma claro de un mercado poco maduro y que está en vías de desarrollo.