



INCLUSIÓN DIGITAL Y COMPETENCIA EN *MARKETPLACES*: EVIDENCIA Y DESAFÍOS PARA LAS MIPYMES EN MÉXICO

Giovanni Tapia L.

INCLUSIÓN DIGITAL Y COMPETENCIA EN *MARKETPLACES*: EVIDENCIA Y DESAFÍOS PARA LAS MIPYMES EN MÉXICO

Octubre 2026



Giovanni Tapia Lezama¹

Economista con más de quince años de experiencia en competencia y regulación económica en sectores público y privado. Autor de artículos académicos arbitrados. Comisionado de la extinta COFECE. Actualmente consultor externo.

Resumen ejecutivo: La Autoridad de Competencia de México, en el expediente IEBC-001-2022, identificó una barrera vinculada a la opacidad de algoritmos en *marketplaces*, aunque reconoció su papel en la inclusión digital de las MIPYMES. Este documento analiza la evolución de ventas *offline* y *online*, así como los márgenes de operación con base en información de los Censos Económicos 2019 y 2024 del INEGI. Los resultados muestran que la digitalización es motor de competitividad, pero la escala empresarial condiciona la diversificación de canales, generando brechas de inclusión y vulnerabilidad competitiva para las microempresas.

¹ El autor fungió como comisionado en el momento en que se resolvió el expediente IEBC-001-2022, pero estuvo formalmente excusado de conocer y resolver dicho expediente, como se observa en COFECE (2024b).

INTRODUCCIÓN

El comercio minorista en México ha experimentado una transformación acelerada en la última década, impulsada por la expansión del canal vía internet (*online*) y la creciente participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs). Estos actores representan casi la totalidad de empresas del país y constituyen un motor esencial para la generación de ingresos y empleo. Sin embargo, su incorporación al entorno digital enfrenta desafíos que condicionan tanto su competitividad como su capacidad de crecimiento.

En este proceso, los *marketplaces* han acaparado la atención por ser plataformas de dos lados que conectan vendedores y consumidores, facilitando el acceso de las MIPYMEs a nuevos mercados y ampliando sus oportunidades de negocio. No obstante, la investigación realizada por la Autoridad de Competencia de México (Comisión Federal de Competencia Económica o “Comisión”) en el expediente IEBC-001-2022 identificó la existencia de una barrera vinculada a la opacidad de los algoritmos de selección y contratación logística. Según el dictamen preliminar, esta opacidad podría limitar la movilidad de los vendedores entre plataformas y reducir los incentivos para el *multi-homing*. Tales distorsiones no solo afectan la competencia entre *marketplaces*, sino también la inclusión digital y el crecimiento de las MIPYMEs.

Sin embargo, la resolución del Pleno reflejó una tensión institucional: mientras la mayoría reconoció la existencia de la barrera, la minoría consideró que la evidencia era insuficiente y que el mercado mostraba dinamismo competitivo, con entrada de nuevos actores y diversificación de canales. Esta divergencia abre un espacio de análisis sobre la verdadera naturaleza de las limitaciones que enfrentan las MIPYMEs en su proceso de digitalización.

El presente documento ofrece una primera aproximación estadística a esta problemática, basada en los Censos Económicos 2019 y 2024 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Estos datos permiten analizar la evolución de las ventas por canales presenciales (*offline*) y *online*, así como indicadores de márgenes de operación. El análisis se centra en el subsector 464 –comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud–, uno de los más representativos en términos de unidades e ingresos. A partir de esta evidencia, se busca responder a la pregunta central: **¿qué tanto ha afectado la barrera identificada por la Comisión a la inclusión digital y al crecimiento de las MIPYMEs?**

La estructura del documento es la siguiente: la primera sección resume el caso IEBC-001-2022; la segunda presenta las fuentes y metodología usadas para el análisis, y la motivación de seleccionar al subsector 464; la tercera desarrolla los resultados sobre la inclusión digital, canales de venta y hallazgos por tamaño de empresa; y la cuarta contiene las conclusiones y reflexiones.

I. EL CASO IEBC-001-2022: DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y DEBATE REGULATORIO

1. Proceso de investigación y hallazgos principales²

En marzo de 2022, la Autoridad Investigadora de la Comisión (AI) inició una investigación en el mercado de comercio electrónico minorista en México para determinar la posible existencia de barreras a la competencia y libre concurrencia. En febrero de 2024, emitió el Dictamen Preliminar, concluyendo la existencia de tres barreras en dos mercados relevantes.

² El resumen se basa en COFECE (2024a, 2025a).

El mercado investigado fue el comercio electrónico minorista, entendido como la compra y venta de bienes a través del canal *online* mediante distintos modelos: tiendas en línea, plataformas de entrega inmediata, ventas por redes sociales y, de manera central, los *marketplaces*. Estos últimos fueron el foco de análisis por su papel como plataformas de dos lados que conectan vendedores y compradores, y que generan efectos de red que amplifican su influencia.

La AI definió dos mercados de alcance nacional: (i) *marketplaces* y tiendas en línea de múltiples categorías para compradores, que comprende la experiencia de consumo en plataformas digitales; y (ii) *marketplaces* para vendedores, que abarca la oferta de infraestructura digital, logística y visibilidad para quienes comercializan bienes. Ambos mercados fueron reconocidos como interdependientes, pues la concentración en uno repercute directamente en el otro.

La AI concluyó que no existen condiciones de competencia efectiva en ambos mercados, principalmente por tres factores: (i) elevada concentración: Amazon y Mercado Libre concentran más del 50% en el mercado de compradores y el 85% en el de vendedores, con índices de concentración superiores a 2,000 puntos; (ii) barreras a la entrada: altos costos de inversión en infraestructura, logística y tecnología, junto con la necesidad de alcanzar una masa crítica de usuarios; y (iii) competencia insuficiente: rivales de menor escala sin capacidad para recolectar y procesar grandes volúmenes de datos. Este poder sustancial de mercado permite a Amazon y Mercado Libre imponer precios y restricciones contractuales, reflejándose en una escasa movilidad de compradores y vendedores entre plataformas.

Con base en ello, la AI identificó tres barreras: programas de lealtad en el lado de los compradores; opacidad en el algoritmo del *Buy Box*; y opacidad en los algoritmos de contratación de servicios de logística. Las dos últimas fueron consideradas estrechamente vinculadas, al derivar del funcionamiento de algoritmos que inciden en la movilidad de los vendedores y consumidores, y en la dinámica competitiva del sector. Aunque la AI propuso medidas para eliminarlas, estas no prosperaron al no alcanzarse la mayoría calificada requerida.

2. Resolución del Pleno y sus implicaciones³

El autor, quien fungía como comisionado en ese momento, estuvo formalmente excusado de conocer y resolver el expediente IEBC-001-2022 (COFECE, 2024b). Por ello, solo seis de siete miembros del Pleno participaron en la resolución.

El Pleno resolvió por unanimidad que la primera barrera no se acreditaba, al no poder concluir que la oferta conjunta de servicios mediante programas de lealtad tuviera por objeto o efecto impedir el acceso a rivales o limitar su capacidad de competir. Se reconoció que dicha práctica podía responder a fines legítimos de competencia, como la promoción de bienes a consumidores con perfiles distintos.

Respecto a la segunda y tercera barrera, el Pleno determinó que en realidad conformaban una sola (barrera fusionada), relacionada con la opacidad del funcionamiento de algoritmos. Por mayoría simple (cuatro de seis votos), resolvió que sí se acreditaba la existencia. La medida propuesta buscaba incrementar la transparencia en los algoritmos del *Buy Box* y de la contratación logística, pero no se aprobó al requerirse mayoría calificada de cinco votos.

³ El resumen se basa en COFECE (2025a, 2025b).

En el debate, algunos integrantes del Pleno consideraron que la barrera fusionada carecía de evidencia suficiente. Argumentaron que la definición de mercado relevante resultaba restrictiva, que el poder de mercado de Amazon y Mercado Libre está sobreestimado, y que la adopción de múltiples canales responde más a la escala de las empresas que a conductas de exclusividad. Desde esta perspectiva, la dinámica competitiva y la entrada de nuevos actores mostraban que no procedía imponer medidas regulatorias⁴.

Durante la deliberación también se destacó que los *marketplaces* constituyen una herramienta clave para que las MIPYMEs accedan a nuevos mercados, aumenten sus ventas y mejoren su productividad. Sin embargo, se advirtió que la barrera fusionada reduce los incentivos de las empresas para realizar *multi-homing* entre plataformas, lo que dificulta que rivales alcancen la escala y variedad de vendedores necesaria para competir eficazmente. Estas distorsiones afectan tanto la competencia entre los *marketplaces* como la inclusión digital y el crecimiento de las MIPYMEs.

Así, el debate no solo giró en torno a la validez de las barreras, sino también a sus efectos prácticos sobre la inclusión digital. A partir de este contexto, surge la pregunta central: ¿qué tanto ha afectado la barrera identificada por la Comisión a la inclusión digital y al crecimiento de las MIPYMEs en México?

II. FUENTES, METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE SUBSECTOR DE INTERÉS

1. Fuentes y metodología

El análisis se sustenta en los Censos Económicos 2019 y 2024 del INEGI, que ofrecen información detallada de las unidades económicas por sector y subsector a nivel nacional. Estas se clasifican según su tamaño con base en el número de empleados: micro (0–10 empleados), pequeña (11–50), mediana (51–250) y grande (más de 250). Por simplicidad expositiva, en este documento las unidades económicas se referirán como empresas, reconociendo que una misma empresa puede estar integrada por más de una unidad económica.

Las ventas se distinguen entre canal *offline* y canal *online*. Este último se desagregan por modelo de negocio: páginas propias (tiendas en línea), *marketplaces*, redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico, intercambio electrónico de datos (EDI) y otros. El Censo Económico 2024, respecto al de 2019, incorpora mayor de detalle sobre las características de las empresas que realizaron ventas en canales *offline* y *online*, incluyendo indicadores como margen bruto de operación.

Todos los montos monetarios se presentan en dólares constantes de diciembre de 2024. Los valores originales, expresados en pesos mexicanos, fueron deflactados con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) del INEGI, con base diciembre de 2024 y posteriormente convertidos a dólares constantes de ese mismo periodo utilizando el tipo de cambio FIX promedio de diciembre de 2024, publicado por Banco de México. Por otra parte, se utiliza el punto (.) como signo separador de los decimales y el de coma (,) para miles.

El ejercicio consiste en una descripción estadística simple, el cual constituye una aproximación descriptiva inicial. Su propósito es incentivar investigaciones más profundas sobre la relación de inclusión digital y competencia.

⁴ Esta preocupación coincide con la literatura reciente sobre mercados digitales. Hovenkamp (2025) advierte que definir mercados online como ámbitos autónomos tiende a sobreestimar el poder de mercado, pues ignora la sustitución entre canales online y offline. Desde esta perspectiva, la definición de mercado relevante debe basarse en evidencia fáctica sobre patrones de sustitución y no en presunciones sobre el canal de distribución. CeCo publicó un resumen accesible de este artículo, disponible en <https://centrocompetencia.com/hovenkamp-y-normalizacion-de-mercados-electronicos-por-que-no-son-mundo-aparte/>.

2. Selección de unidades de interés

AMVO (2023, 2025b) distingue cuatro tipos de vendedores en *marketplaces*: fabricantes, distribuidores, y grandes y pequeños minoristas. En los Censos Económicos, estos se agrupan en los sectores: 31-33 (manufacturas), 43 (comercio mayorista) y 46 (comercio minorista).

El incremento en la penetración de Internet ha permitido que fabricantes y distribuidores incursionen en ventas directas al consumidor (D2C), mediante el canal *online*. Los minoristas, en cambio, siempre han operado bajo este modelo, lo que explica la diferencia en sus dinámicas competitivas⁵. Al respecto, la Tabla 1 muestra la distribución de empresas que realizan ventas a través de *marketplaces* en los sectores de manufactura, comercio mayorista y minorista, junto con los ingresos asociados. El comercio minorista concentra la mayor parte de empresas y de los ingresos, lo que justifica centrar el análisis en este sector.

Tabla 1. Unidades económicas y sus ingresos por sector, 2024

	Manufactura	Mayorista	Minorista	Total
Unidades				
Micro	8.5%	9.0%	51.8%	69.4%
Pequeña	2.9%	4.0%	17.3%	24.2%
Mediana	1.5%	1.2%	2.5%	5.1%
MIPYMES	12.9%	14.2%	71.6%	98.7%
Grande	0.7%	0.2%	0.3%	1.3%
Total de unidades	13.7%	14.4%	72.0%	100.0%
Ingresos				
Micro	0.5%	4.5%	4.6%	9.6%
Pequeña	1.8%	7.9%	11.8%	21.5%
Mediana	5.7%	7.1%	23.4%	36.3%
MIPYMES	8.0%	19.6%	39.9%	67.4%
Grande	26.3%	4.2%	2.1%	32.6%
Total de ingresos	34.2%	23.8%	41.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024).

Con base en lo anterior, el análisis subsecuente se concentra en el sector minorista, integrado por nueve subsectores. La Tabla 2 presenta la distribución de unidades económicas que realizan ventas en *Marketplace* dentro de los cinco subsectores más relevantes: 461 (F&B), incluye abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco; 462 (Tiendas), tiendas de autoservicio y departamentales;⁶ 464 (Salud), artículos para el cuidado de la salud; 466 (Enseres), enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados; y 468 (Vehículos), vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes. Entre ellos, el subsector salud concentra el mayor número de unidades e ingresos, por lo que constituye el foco principal del estudio.

5 Una discusión más amplia sobre las ventas D2C y su relación con la competencia se encuentra en Espinosa & Montero (2020) y Tapia (2024), publicados en CeCo.

6 Este subsector incluye grandes minoristas, como Walmart y Coppel, que han desarrollado sus propios *Marketplace*. Sus ventas se contabilizan en ventas en páginas propias, mientras que las de pequeños minoristas que utilizan dichos *Marketplace* se registran en la Tabla 2.

Tabla 2. Unidades económicas y sus ingresos por subsectores, 2024

	F&B	Tiendas	Salud	Enseres	Vehículos	Resto	Total
Unidades							
Micro	14.3%	2.4%	8.0%	8.1%	7.6%	31.6%	72.1%
Pequeña	0.8%	5.6%	10.0%	0.9%	3.2%	3.6%	24.1%
Mediana	0.1%	1.8%	0.1%	0.2%	1.0%	0.3%	3.4%
MIPYMES	15.2%	9.9%	18.1%	9.1%	11.8%	35.5%	99.6%
Grande	≈0.0%	0.3%	≈0.0%	≈0.0%	≈0.0%	≈0.0%	0.4%
Total de unidades	15.2%	10.2%	18.1%	9.1%	11.8%	35.6%	100.0%
Ingresos							
Micro	1.4%	0.5%	0.8%	2.8%	2.3%	3.2%	11.0%
Pequeña	0.6%	7.7%	6.6%	0.7%	10.5%	2.1%	28.2%
Mediana	0.4%	43.6%	0.2%	0.7%	9.7%	1.3%	55.9%
MIPYMES	2.4%	51.8%	7.5%	4.3%	22.6%	6.6%	95.1%
Grande	0.0%	3.9%	0.0%	0.4%	0.3%	0.3%	4.9%
Total de ingresos	2.4%	55.6%	7.5%	4.7%	22.9%	6.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024).

III. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

1. Resultados agregados

El acceso a canales *online* es indispensable para los minoristas del subsector 464 (salud). En la Tabla 3, se observa que su uso se ha expandido en los últimos cinco años con una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 26.9% en unidades y 35.4% en ingresos, y su peso económico ha crecido de 12.3% del total de ingresos del subsector 464 (salud) en 2019 a 47.4% en 2024.

Tabla 3. Minoristas de salud y sus ingresos, 2019 vs 2024

Minoristas	Unidades			Ingresos		
	(miles de unidades)			(miles de millones de dólares)		
	2019	2024	TMCA	2019	2024	TMCA
Tradicional	89,669	102,809	2.8%	16.1	11.4	-6.7%
Digitalizado (A)	3,937	12,977	26.9%	2.3	10.3	35.2%
Total (B)	93,606	115,786	4.3%	18.8	21.7	3.4%
(A / B)	4.2%	11.2%	n.a.	12.4%	47.4%	n.a.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024, s.f.).

El uso del canal *online* ha potencializado de manera significativa los ingresos de los minoristas subsector 464 (salud). Tal como se muestra en la Tabla 4, en 2019 un minorista digitalizado – es decir, aquel que combina canales *offline* y *online*– obtuvo ingresos tres veces mayores que un minorista tradicional que solo utiliza el canal *offline* (577 vs 178 miles de dólares, diferencia de 225%). Para 2024, esta brecha se amplió aún más: 789 millones frente a 109 miles de dólares, diferencia de 627%. Además, los ingresos *offline* de los minoristas digitalizados superan consistentemente a los de los tradicionales.

Tabla 4. Ingresos Minoristas del subsector salud y sus ingresos, 2019 vs 2024
(miles de dólares)

Ingresos por medio de...	Minoristas en 2019			Minoristas que en 2024		
	Trad	Dgtal	Δ%	Trad	Dgtal	Δ%
Canal offline	178	237	33%	109	489	350%
Canal online	-	340	-	-	301	-
Total de ingreso	178	577	225%	109	789	627%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024, s.f.).

De acuerdo con AMVO (2025b), este patrón se explica porque el canal *online* funciona como un mecanismo de publicidad y atracción, que dirige consumidores hacia al canal *offline*. Un ejemplo de ello es el fenómeno del *webrooming*, en el cual los usuarios buscan y comparan precios en Internet, pero concretan la compra en establecimientos físicos.

Si bien los *marketplace* han adquirido creciente relevancia, no constituyen aún el canal principal en términos de ingresos para los minoristas digitalizados. Tal como se observa en la Tabla 5, entre 2019 y 2024, el canal *offline* incrementó su participación de 41.1% a 61.7% del total de ingresos, probablemente como efecto de la recuperación postpandemia de COVID-19 y la revalorización de la experiencia presencial de compra.

No obstante, los ingresos provenientes de *marketplaces* también mostraron un crecimiento notable, al pasar de 1.8% a 14.4% en el mismo periodo. Este dinamismo evidencia que, aunque el canal *offline* sigue siendo dominante, los *marketplaces* se consolidan como un complemento estratégico que amplía las oportunidades de comercialización y diversifica las fuentes de ingreso de los minoristas subsector 464 (salud).

Tabla 5. Distribución de ingresos de minoristas digitalizados por canal, 2019 vs 2024
(% del total de ingresos de minoristas digitalizados)

Canales	2019	2024
Página propia	51.4%	20.1%
Marketplace	1.8%	14.4%
Redes sociales	0.9%	1.0%
Correo electrónico	1.7%	1.8%
Otros	3.1%	1.0%
Canal online	58.9%	38.3%
Canal offline	41.1%	61.7%
Total	100.0%	100.0%

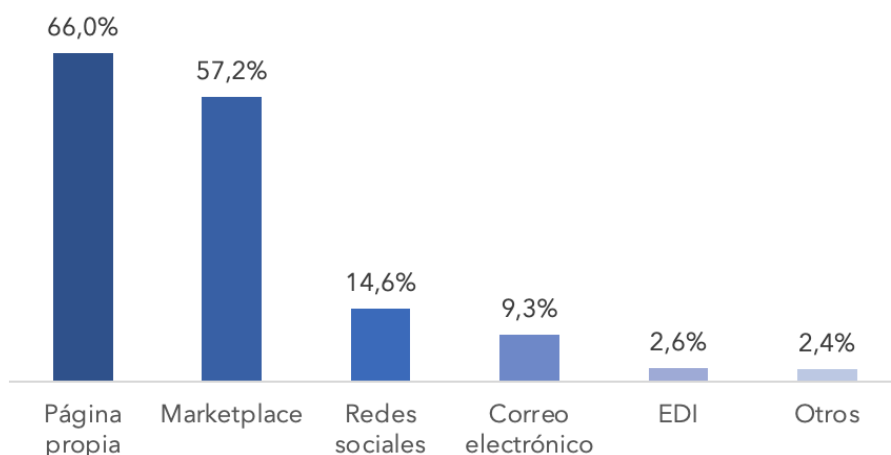
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024).

En 2024, no todos los minoristas digitalizados subsector 464 (salud) dependieron de los *marketplaces* como principal canal de venta. Tal como se muestra en la Gráfica 1, el modelo predominante dentro del comercio *online* fue el de las páginas propias o tiendas en línea, utilizadas por el 66.0% del total de minoristas

digitalizados del subsector 464 (salud). Los *marketplaces* ocuparon la segunda posición, con una penetración cercana (57.2%). Los demás modelos presentan una penetración menor al 15%.

Si bien los Censos Económicos no permiten comparar directamente la evolución de la penetración entre 2019 y 2024, se observa una relación positiva entre el nivel de penetración de cada canal y su participación en los ingresos. Esto sugiere que la consolidación de páginas propias y *marketplaces* como canales *online* está estrechamente vinculada a su capacidad de generar mayores ingresos para los minoristas subsector 464 (salud).

Gráfica 1. Penetración de canales *online*, 2024
(% de minoristas digitalizados)



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

En conclusión, la digitalización en el subsector 464 (Salud) se ha consolidado como un motor de competitividad, impulsando el crecimiento sostenido del canal *online* y fortaleciendo el canal *offline*. Aunque los *marketplaces* han ganado relevancia, las páginas propias continúan siendo el principal canal *online*, reflejando una estrategia híbrida que combina visibilidad y control. Esta dinámica confirma que la diversificación responde más a capacidades internas que a restricciones externas, aunque persiste una brecha de inclusión digital que exige atención. En este contexto, resulta clave examinar cómo estas tendencias se manifiestan según el tamaño de empresa, dado que las capacidades y estrategias pueden variar significativamente.

2. Resultados por tamaño de empresa

Las MIPYMEs constituyen prácticamente la totalidad de los minoristas del subsector 464 (Salud) y generan casi todos sus ingresos, como se muestra en la Tabla 6. Sin embargo, la relación entre número de unidades e ingresos no es proporcional. Las microempresas concentran la mayoría de las unidades ($\approx 93.5\%$), pero aportan solo el $\approx 43.3\%$ de los ingresos.

En contraste, las pequeña y medianas empresas, que representan apenas $\approx 6.3\%$ y $\approx 0.2\%$ del total de unidades, generan el 49.0% y 6.2% de los ingresos, respectivamente. Esto evidencia que, aunque las microempresas dominan en número, las empresas de mayor tamaño tienen una contribución económica desproporcionadamente superior.

7 El símbolo " $\approx$ " se utiliza para indicar el promedio de los datos correspondientes a 2019 y 2024 que se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Distribución de minoristas y sus ingresos por tamaño, 2019 vs 2024

Tamaño	Unidades		Ingresos	
	2019	2024	2019	2024
Micro	93.60%	93.47%	43.83%	42.68%
Pequeña	6.23%	6.34%	49.45%	48.57%
Mediana	0.15%	0.18%	4.86%	7.45%
MIPYMEs	99.99%	99.99%	98.14%	98.70%
Grande	0.01%	0.01%	1.86%	1.30%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

Esta desproporcionalidad se explica, en parte, por el grado de inclusión digital. Tal como se muestra en la Tabla 7, en 2024 solo el 7.7% de las microempresas estaban digitalizadas; aun así, generaban el 21.6% de los ingresos de su segmento. En contraste, el 61.4% de las pequeñas y 56.3% de las medianas habían adoptado canales *online*, aportando el 66.6% y 74.2% de los ingresos de sus respectivos segmentos.

Además, entre 2019 y 2024, las pequeñas y medianas empresas aceleraron de manera notable su adopción digital, al pasar de 12.0% a 61.4% y de 13.3% a 56.3%, respectivamente. En cambio, las microempresas apenas avanzaron de 3.7% a 7.7%, lo que refleja una brecha creciente en la capacidad de aprovechar los beneficios de la digitalización.

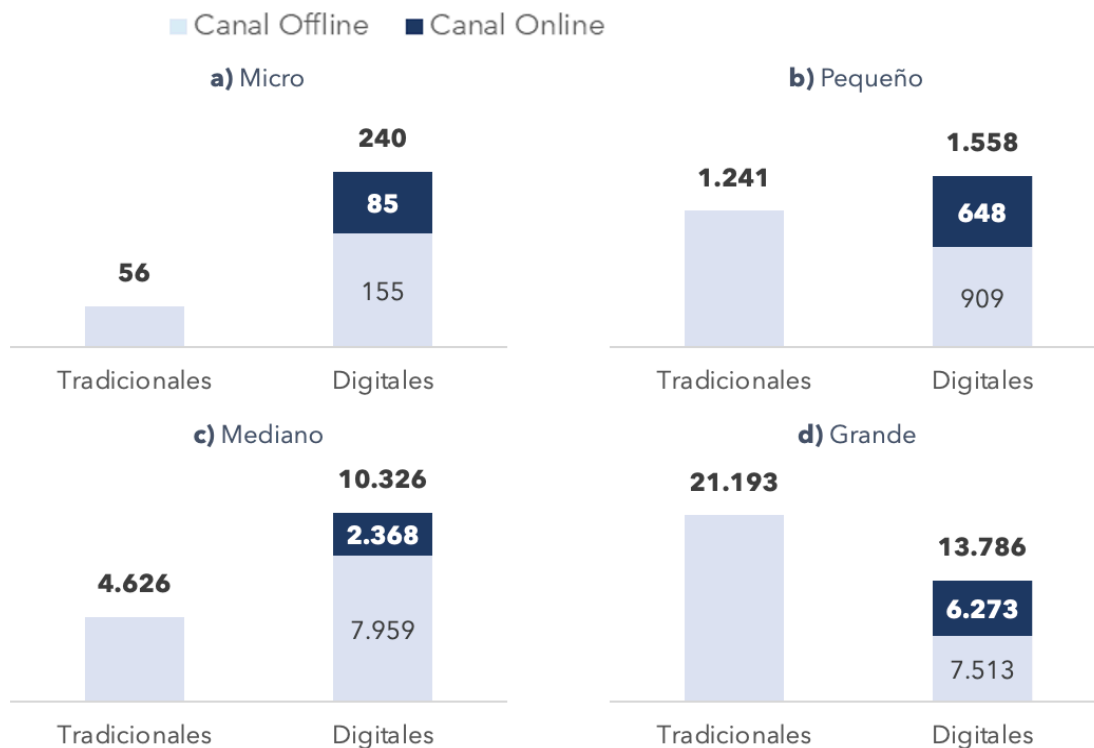
Tabla 7. Penetración de minoristas digitalizados y de sus ingresos por tamaño, 2019 vs 2024

a) % de unidades en cada tamaño			b) % del de ingresos en cada tamaño		
Tamaño	2019	2024	Tamaño	2019	2024
Micro	3.7%	7.7%	Micro	9.3%	21.6%
Pequeña	12.0%	61.4%	Pequeña	12.7%	66.6%
Mediana	13.3%	56.3%	Mediana	18.8%	74.2%
MIPYMEs	4.2%	11.2%	MIPYMEs	11.5%	47.7%
Grande	16.7%	33.3%	Grande	57.4%	24.5%
Total	4.2%	11.2%	Total	12.3%	47.4%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019, 2024).

En 2024, el acceso al canal *online* potenció los ingresos en todos los tamaños de empresa, con excepción de las grandes, como se muestra en la Gráfica 2. En el caso de las pequeñas empresas, se observa cierto grado de canibalización de ingresos, ya que los minoristas digitalizados obtuvieron ingresos inferiores en el canal *offline* en comparación con los tradicionales, lo que sugiere que la adopción del canal online desplazó parcialmente ventas del canal *offline* sin generar un incremento neto equivalente.

Gráfica 2. Ingresos de minorista tradicional y digital por canal y tamaño, 2024
(miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

Además del efecto en los ingresos, la digitalización también impacta en el margen bruto de operación. De acuerdo con los Censos Económicos, este margen se define como la proporción que resulta de dividir los ingresos por suministro de bienes y servicios, menos las remuneraciones y los gastos de operación por el consumo de bienes y servicios, entre los propios ingresos por suministro de bienes y servicios.

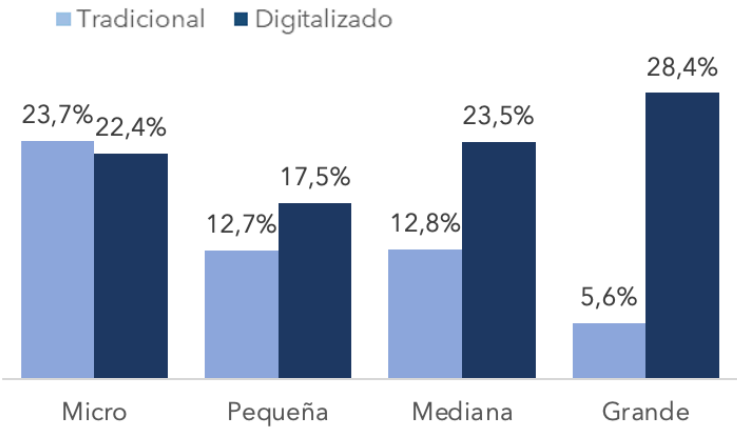
Tal como se observa en la Gráfica 3, los minoristas digitalizados presentan márgenes más altos que los tradicionales en todos los tamaños de empresa, excepto en las micro. Por ejemplo, mientras que las empresas medianas digitalizadas alcanzan un margen de 23.5% frente al 12.8% de las tradicionales, las grandes registran 28.4% frente a apenas 5.6%. Esta diferencia se explica porque el uso del canal *online* permite ampliar el mercado, incrementar el ticket promedio y la frecuencia de compras, así como reducir costos operativos en inventarios, logística y distribución.

En el caso de las microempresas, en cambio, el margen de los minoristas digitalizados (22.4%) resulta ligeramente inferior al de los tradicionales (23.7%). Esto puede deberse a que los costos iniciales de digitalización pesan proporcionalmente más y su escala limitada no les permite compensarlos con mayores ventas o eficiencias logísticas⁸.

⁸ Una explicación adicional se relaciona con la informalidad y su productividad. Tapia (2025) reporta que la mayoría de las microempresas del sector 46 (comercio minorista) se encuentran en la informalidad y, dentro de ese sector, las microempresas informales son menos productivas que las formales.

Por otro lado, los minoristas tradicionales muestran una tendencia decreciente en el margen conforme aumenta su tamaño, ya que sus costos crecen más rápido que sus ingresos. En contraste, los digitalizados exhiben una tendencia creciente, pues la expansión de su área de influencia comercial y las economías de escala derivadas de los canales *offline* y *online* les permiten atender a más clientes sin elevar proporcionalmente sus costos.

Gráfica 3. Margen bruto de operación de minorista tradicional y digital por tamaño, 2024



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019, 2024).

El canal online predominante ha sido el de páginas propias, seguido por los *marketplaces*, que han reducido de manera significativa su brecha en términos de ingresos. Tal como se muestra en la Tabla 8, en 2019 las páginas propias concentraban el 54.3% del total de ingresos de las MIPYMEs digitalizadas, mientras que los *marketplaces* apenas alcanzaban el 2.0%.

Tabla 8. Distribución de ingresos de minoristas digitalizados por canal y tamaño, 2019

Canal online	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYMEs	Grande
Páginas propias	68.4%	50.3%	19.2%	54.3%	20.2%
Marketplaces	1.8%	1.7%	4.4%	2.0%	0.0%
Redes sociales	1.7%	0.6%	0.9%	1.0%	0.0%
Correo electrónico	1.9%	1.7%	2.0%	1.8%	0.0%
Otros + EDI	3.2%	1.7%	16.4%	3.4%	0.0%
Canal online	77.0%	56.1%	42.9%	62.6%	20.2%
Canal offline	23.0%	43.9%	57.1%	37.4%	79.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2019).

Para 2024, según la Tabla 9, las páginas propias continuaban siendo el principal canal *online* con el 20.0%. No obstante, los *marketplaces* incrementaron su peso hasta el 14.4%, consolidándose como un canal emergente que, aunque aún secundario, ha mostrado un crecimiento acelerado y una tendencia a cerrar la brecha frente a las páginas propias.

Tabla 9. Distribución de ingresos de minoristas digitalizados por canal y tamaño, 2024

Canal online	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYMEs	Grande
Páginas propias	17.8%	21.0%	18.2%	20.0%	33.8%
Marketplaces	7.4%	18.4%	2.6%	14.4%	4.5%
Redes sociales	2.4%	0.6%	0.3%	0.9%	4.3%
Correo electrónico	4.0%	1.2%	1.8%	1.8%	2.8%
Otros + EDI	3.8%	0.3%	0.0%	1.0%	0.0%
Canal online	35.4%	41.6%	22.9%	38.2%	45.5%
Canal offline	64.6%	58.4%	77.1%	61.8%	54.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

Esta distribución refleja el grado de penetración de los canales *online*. Tal como se muestra en la Tabla 10, en 2024 la mayoría de las MIPYMEs utilizaban páginas propias como principal canal *online*. En contraste, menos de la mitad de las micro y medianas empresas empleaban los *marketplaces*, mientras que más del 90% de las pequeñas sí lo hacían, consolidando este canal como un complemento relevante para su estrategia comercial.

Asimismo, las MIPYMEs digitalizadas suelen operar entre uno y dos canales *online*, mientras que las grandes empresas diversifican más su presencia, utilizando entre dos y tres canales. Esta diferencia sugiere que la escala influye en la capacidad de aprovechar múltiples plataformas digitales y, por ende, en la amplitud de su alcance competitivo.

Tabla 10. Penetración de canales *online* por tamaño, 2024, % de minoristas digitalizados

Canal online	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYMEs	Grande
Página propia	65.7%	65.9%	94.8%	66.0%	100.0%
Marketplaces	39.1%	91.6%	29.3%	57.2%	60.0%
Redes sociales	19.6%	5.5%	6.0%	14.6%	60.0%
Correo electrónico	11.4%	5.4%	9.5%	9.3%	40.0%
EDI	3.2%	1.4%	0.0%	2.6%	0.0%
Otros	3.7%	0.1%	0.0%	2.4%	0.0%
Suma*	142.6%	169.8%	139.7%	152.1%	260.0%

* La suma es mayor a 100%, porque los minoristas pueden usar más de un canal *online*.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

La preferencia por las páginas propias frente a los *marketplaces* se explica, porque generan mayores ingresos en todos los tamaños de empresa. Tal como se observa en la Tabla 11, en el caso de las grandes empresas, los ingresos provenientes de redes sociales ya son similares a los de los *marketplaces* (991.3 vs 1,042.6 miles de dólares).

Esta tendencia podría intensificarse con el surgimiento de los llamados canales sociales, que integran funciones de comercio electrónico dentro de las plataformas de redes sociales y permiten a los usuarios realizar compras sin salir de la aplicación (AMVO, 2025a). Un ejemplo reciente es TikTok Shop, que inició operaciones en febrero de 2025 y representa un modelo híbrido entre interacción social y transacción comercial.

Tabla 11. Ingreso por minorista en cada canal *online* por tamaño, 2024, miles de dólares

Canal <i>online</i>	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYMEs	Grande
Página propia	65.1	495.9	1,985.6	238.8	4,664.0
Marketplaces	45.4	313.8	925.7	198.4	1,042.6
Redes sociales	29.1	181.1	456.4	50.8	991.3
Correo electrónico	83.4	353.3	1,964.4	154.9	972.1
EDI	92.3	359.7	-	143.6	-
Otros	166.3	296.6	-	167.8	-

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2024).

En suma, los resultados por tamaño de empresa confirman que la adopción digital es el principal motor de competitividad en el subsector 464 (Salud), pero también revelan que la escala condiciona la capacidad de aprovechar sus beneficios. Las pequeñas y medianas empresas aceleraron su digitalización entre 2019 y 2024, concentrando la mayor parte de los ingresos y alcanzando márgenes superiores a los modelos tradicionales. En contraste, las microempresas avanzan lentamente, lo que amplía la brecha de inclusión digital y limita su competitividad. Este patrón indica que las diferencias en recursos internos y capacidades son más determinantes que las restricciones externas, planteando un desafío estructural para la equidad digital en el comercio minorista.

IV. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La evidencia presentada muestra que la digitalización se ha convertido en un motor de competitividad para los minoristas del subsector 464 (Salud). El uso combinado de canales *online* y *offline* no solo amplía el alcance comercial, sino que también incrementa los ingresos y mejora los márgenes de operación para las empresas con capacidad de adoptar estrategias multicanal. Sin embargo, esta adopción es profundamente desigual: mientras las pequeñas y medianas empresas avanzan con rapidez, las microempresas enfrentan barreras estructurales que limitan su participación y profundizan brechas de inclusión digital.

En este contexto, resulta útil considerar la discusión internacional sobre mercados digitales, Hovenkamp (2025) plantea que el comercio electrónico no debe analizarse como un ámbito separado del comercio tradicional (*offline*), sino como parte del mismo ecosistema competitivo. Su argumento descansa en evidencia que muestra sustitución efectiva entre canales *online* y *offline* para la mayoría de los bienes físicos. Los resultados de este estudio son consistentes con esa perspectiva: en el subsector 464 (Salud), los minoristas combinan ambos canales, el *offline* continúa siendo el principal generador de ingresos y los *marketplaces* operan como complemento estratégico más que como sustituto.

Al mismo tiempo, la evidencia mexicana introduce un matiz relevante para este debate. Aunque la competencia multicanal es real, la capacidad de aprovecharla depende de la escala empresarial. Las microempresas, que constituyen la mayoría del subsector 464 (Salud), avanzan lentamente en adopción digital y enfrentan costos proporcionalmente más altos, lo que reduce los beneficios potenciales de la digitalización. Así, la “normalización” propuesta por Hovenkamp (2025)⁹ es útil para evaluar poder de mercado, pero resulta insuficiente para comprender las brechas de inclusión digital que persisten en México y que requieren intervenciones específicas más allá del ámbito estrictamente competitivo.

En conjunto, los hallazgos sugieren que la discusión sobre barreras en *marketplaces* debe distinguir entre restricciones atribuibles a las plataformas y limitaciones derivadas de la estructura empresarial mexicana. La política de competencia puede contribuir a preservar condiciones de rivalidad –intra e inter- canales, pero la inclusión digital de las MIPYMEs exige políticas complementarias orientadas a capacidades, infraestructura y adopción tecnológica. Solo así será posible que la digitalización funcione como un mecanismo de crecimiento y no como un factor que amplía desigualdades preexistentes.

9 La “normalización” de los mercados electrónicos significa dejar de tratarlos como si fueran un universo separado, exótico o jurídicamente excepcional, y reintegrarlos dentro del análisis competitivo general, usando exactamente las mismas herramientas empíricas, económicas y jurídicas que aplican a cualquier otro mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Mexicana de Venta Online. AMVO. (2023). Libro Blanco de Marketplaces 2023. AMVO. <https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/Publicaciones/documentos/publico/Libro-Blanco-Marketplaces-Edici%20c3%b3n-2023.pdf>.
- AMVO. (2025a). Libro Blanco de Marketplaces 2025. AMVO. https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/Libro%20Blanco_Marketplaces%20versi%20C3%B3n%202025.pdf.
- AMVO. (2025b). Estudio de Venta Online 2025. AMVO. [https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/AMVO_Estudio%20de%20Venta%20Online%202025_P%20C3%BAblica_V2%20\(1\).pdf](https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/AMVO_Estudio%20de%20Venta%20Online%202025_P%20C3%BAblica_V2%20(1).pdf).
- Comisión Federal de Competencia Económica. COFECE (2024a, febrero 6). Extracto del Dictamen Preliminar del Expediente IEBC-001-2022. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5716682.
- COFECE. (2024b, febrero 15). Calificación de Excusa del Comisionado Giovanni Tapia Lezama del expediente IEBC-001-2022 (versión pública). https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2024/03/VP_IEBC_001_2022_GTL.pdf.
- COFECE (2025a, agosto 21). Resolución del Expediente IEBC-001-2022 (versión pública). <https://resoluciones.antimonopolio.gob.mx/CFCResoluciones/docs/Asuntos%20Juridicos/V394/0/6418354.pdf>.
- COFECE. (2025b, septiembre 26). Versión estenográfica de la 30ª sesión ordinaria del Pleno (versión pública). https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2025/09/VEP_20250821_30.pdf.
- Espinosa, Á., & Montero, C. (2020, agosto). Distribución dual: Una relación híbrida con consecuencias para la competencia. Centro de Competencia (CeCo). <https://centrocompetencia.com/distribucion-dual-una-relacion-hibrida-con-consecuencias-para-la-competencia/>.
- Hovenkamp, H. (2025). Antitrust and e-markets. Stanford Law & Policy Review, 36(147–167). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4962651>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2019). Censos Económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.
- INEGI. (2024). Censos Económicos 2024. <https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/>.
- INEGI. (s.f.). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). <https://bit.ly/3YjMGKh>.
- Tapia, G. (2024). Ventas directas, distribución dual y competencia. Centro de Competencia (CeCo México). <https://centrocompetencia.com/ventas-directas-consumidor-distribucion-dual-competencia/>.
- Tapia, G. (2025). Economía informal en México: Diagnóstico multidimensional y propuestas desde la política de competencia. Centro de Competencia (CeCo México). <https://centrocompetencia.com/economia-informal-en-mexico-diagnostico-multidimensional-y-propuestas-desde-la-politica-de-competencia/>.



Este documento se encuentra sujeto a los términos y condiciones de uso disponibles en nuestro sitio web:
<http://www.centrocompetencia.com/terminos-y-condiciones/>

Cómo citar este artículo:

Giovanni Tapia L., "Inclusión digital y competencia en *marketplaces*: Evidencia y desafíos para las MIPYMEs en México", *Investigaciones CeCo* (octubre, 2026),
<http://www.centrocompetencia.com/category/investigaciones>

Envíanos tus comentarios y sugerencias a centrocompetencia@uai.cl
CentroCompetencia UAI – Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes, Santiago de Chile