



Facultad de Ciencias Económicas  
Trabajo Final de Carrera

Año 23 d.ML (Después de Mercado Libre)

Posicionamiento de mercado y análisis de Mercado Libre en 2022

|            |                                  |
|------------|----------------------------------|
| Alumno:    | Ignacio Vidal                    |
| Matrícula: | 30529766                         |
| Carrera:   | Licenciatura en Comercialización |
| E-mail:    | ignaciovidal2110@gmail.com       |
| Turno:     | Noche                            |
| Tutor:     | Raúl Berretta - N° 30.238        |

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Abstract.....   | 3  |
| Introducción.....   | 4  |
| Pregunta de investigación .....   | 5  |
| Objetivo General de la investigación .....  | 5  |
| Objetivos específicos .....   | 5  |
| Metodología .....   | 5  |
| Marco teórico .....   | 6  |
| Capítulo 1: Internet en la década del 90' y nacimiento del comercio electrónico. .... | 7  |
| Capítulo 2: Comercio electrónico en la actualidad.....                                | 16 |
| Capítulo 3: Mercado Libre en la actualidad .....                                      | 20 |
| Capítulo 4: ¿Quiénes compiten con Mercado Libre? .....                                | 30 |
| Capítulo 5: Ventaja competitiva, comparativas y futuro de Mercado Libre en la región  | 36 |
| Bibliografía .....  | 44 |

## Abstract

A lo largo de este trabajo de investigación analizaremos la trayectoria de Mercado Libre durante sus 23 años de existencia, partiendo de un análisis interno tanto de sus fortalezas como debilidades y también del ambiente externo describiendo las oportunidades y amenazas que presenta el comercio electrónico en América Latina. También se desarrollará una investigación de mercado, describiendo a los principales competidores que participan por ganar porcentaje de cuota de mercado en el comercio electrónico. A partir de este trabajo el lector comprenderá cuales son los factores que determinan el éxito de Mercado Libre.

Marcos Galperin en el año 1999 luego de realizar estudios en Stanford (California, Estados Unidos) trajo a Argentina una idea de negocio que se basaba en la subasta online, donde las personas podrían comprar o vender de manera electrónica cualquier artículo usado y se cobraría una comisión por cada transacción realizada dentro de la plataforma. Este negocio estaba funcionando muy bien en países desarrollados, siendo la empresa norteamericana eBay líder en ese entonces y Galperin aun conociendo las dificultades en cuanto a falta de confianza y de infraestructura que presentaba el territorio sudamericano para desarrollar el comercio electrónico decidió llevar la idea a cabo junto a un grupo de socios.

El crecimiento de la cantidad de compañías digitales fue acompañado por la penetración y el desarrollo que venía trayendo el internet en el mundo, lo que indujo también a la burbuja de las “punto.com” entre 1997 y 2001, siendo esta una crisis terminal para aproximadamente 5000 empresas electrónicas. Sin embargo, Mercado Libre sobrevivió gracias a las alianzas con colaboradores e inversionistas como JP Morgan, Goldman Sachs, eBay, el Banco Santander, entre otros. La quiebra de la mayoría de los competidores de Mercado Libre en la región le permitió tempranamente tomar una ventaja como líder del mercado.

La empresa ha evolucionado en su idea original de negocio y reemplazo el discurso de “buscar ser la plataforma de subastas online más grande de Latinoamérica” por el de “la democratización del dinero y del comercio en la región”.

Hoy en día Mercado Libre cuenta con presencia en 18 países de la región y más de 9000 empleados, una facturación anual de USD 4.000.000.000 (Mil millones) y su fuerte posición en el mercado le permitió adaptarse a la pandemia en el año 2020 aprovechando la digitalización y el aumento exponencial del consumo electrónico que afronto el mundo.

## Introducción

Para entender el comienzo y el crecimiento de Mercado Libre primero debemos remontarnos a la historia del Internet y el fundador de Mercado Libre. Aunque el internet había estado funcionando en proyectos gubernamentales en Estados Unidos durante la guerra fría, el 1983 fue registrado como el año en que nació internet de manera masiva, 12 años después del nacimiento de Marcos Galperin (1971) en la provincia de Buenos Aires donde vivió su infancia y adolescencia, al terminar el secundario se radico en Estados Unidos donde obtuvo un Bachelor of Science en la escuela de negocios de Wharton (Universidad de Pensilvania) y un MBA (Master in Business Administration) en la Universidad de Stanford.

Mercado Libre inicio con sus primeros pasos en un depósito de un estacionamiento localizado en el barrio de Saavedra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el plan de negocios comenzó a idearse previamente mientras Marcos estaba estudiando en Estados Unidos, en ese momento el comercio electrónico en aquel país estaba mostrando un sólido crecimiento.

Después de estudiar el mercado y desarrollar la idea, Marcos en 1999 junto con un grupo de profesionales colocó la web en práctica siendo esta una simple plataforma donde las personas podían vender o comprar artículos usados. Durante el primer año de lanzamiento recibió inyecciones de inversión por US\$ 8 millones, permitiendo que la plataforma se expanda en otros tres países además de Argentina: Uruguay, México y Brasil. Un año después recibió US\$46 millones, destinando gran parte a seguir expandiendo el negocio hacia cuatro países más: Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia.

Durante los años 2000, el mercado de la tecnología vivió la burbuja de las “punto.com”, una crisis provocada en NASDAQ (Bolsa de valores de EE. UU compuesta por empresas electrónicas) que ocurrió en función de la especulación de empresas de Internet, que subieron astronómicamente por encima de la tasa de mercado para después caer en la misma proporción, lo que llevo a muchas compañías a la quiebra. Mercado Libre estuvo a punto de desaparecer, pero logro sobrevivir.

Aunque le llevo seis años a la empresa superar la crisis, Marcos y su equipo sabían que el negocio era rentable y haber sobrevivido le permitió tomar un liderazgo en el mercado latinoamericano del comercio electrónico.

Hoy en día Mercado Libre es una empresa de capital abierto y cotiza en NASDAQ con una capitalización bursátil de más de 70 mil millones de dólares, cuenta con presencia en 18 países de la región y aunque es líder indiscutible en el mercado de marketplaces, no está solo y dentro de esta se encuentran players importantes como Amazon, Shopee, Central Mayoreo, Linio, Dafiti, Netshoes, entre otros.

Mercado Libre ha evolucionado en cuanto a su idea original de negocio sin perder el business core que es la conexión entre el comprador y vendedor. En la actualidad la empresa brinda un

“ecosistema” que son un conjunto de soluciones para potenciar la capacidad de comprar y vender por internet. Estas soluciones llevan los siguientes nombres: Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Shops y Mercado Ads. Y permiten brindarle al usuario, tanto a los compradores como vendedores herramientas facilitadoras a la hora de transaccionar de manera online.

En el desarrollo de este trabajo veremos cómo se coordinan estas diferentes soluciones para brindar un ecosistema ágil y seguro al usuario, diferenciando a la empresa del resto de la competencia.

## **Pregunta de investigación**

¿Podría Mercado Libre mantener su liderazgo en América Latina compitiendo directamente con Amazon?

## **Objetivo General de la investigación**

Entender cuáles son los atributos competitivos y oportunidades de Mercado Libre para continuar desarrollando su modelo de negocio en América Latina.

## **Objetivos específicos**

Conocer la historia y evolución de la empresa

Entender cómo funciona su modelo de negocios

Identificar cuáles son los motivos de su valor de mercado

Analizar las características de la competencia

## **Metodología**

La metodología es del tipo exploratorio y cualitativo buscando conocer en mayor profundidad la trayectoria de Mercado Libre y las claves para lograr su posicionamiento de liderazgo en el mercado de comercio electrónico enfrentando a empresas competidoras y también a las situaciones coyunturales que presenta el territorio latinoamericano.

El trabajo de investigación se realizará abordando materiales bibliográficos, tanto libros como artículos de internet provenientes de fuentes verificadas, acerca del tema abordado. Sumando información de entrevistas realizadas a expertos en la materia. El trabajo de campo se dividirá en semanas y temas a abordar, siguiendo un orden cronológico sobre los acontecimientos, desde los comienzos de la llamada “nueva economía” (en referencia a los negocios digitales), realizando un análisis del mercado actual del comercio electrónico y analizando las variables a futuro que pueden influir positiva o negativamente a Mercado Libre.

## Marco teórico

En términos de material bibliográfico para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará libros de reconocidos autores estudiados a lo largo de la carrera y además se investigará en portales de internet e informes de consultoras con el objetivo de relacionar las bases tradicionales de la comercialización con las tendencias actuales del mercado en el que se desarrolla Mercado Libre.

Las industrias y las empresas que se encuentran en ellas están enfrentando altos niveles de dinamismos con constantes cambios en los comportamientos de los consumidores debido a la globalización, donde los productos, las tendencias, las marcas, las necesidades y los puestos de trabajo ya no corresponden a un país específico sino que la competencia intrarregional y global es cada vez mayor ampliando los desafíos para las empresas pero a su vez generando nuevas oportunidades de desarrollo de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y la posibilidad de acceso a mayor información.

Analizaremos a Mercado Libre en base material bibliográfico sobre sus primeros años de vida y como fue creada, cuáles fueron las características que le permitieron enfrentar crisis y lograr mantenerse con vida.

En base a datos de informes realizados por distintos organismos públicos y privados, estudiaremos los números de la industria y la región sobre los nuevos hábitos de consumo y el aumento del consumo vía online conectándolos con los informes financiero de Mercado Libre para entender la relación y como impactan en sus volúmenes de compra y crecimiento sostenido.

Conoceremos que productos/servicios ofrece en cada una de sus unidades de negocio: Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Libre VIS, Mercado Crédito, Mercado Shops y Mercado Ads y para ello accederemos a fuentes de información directa de Mercado Libre recorriendo sus paginas web y analizando la propuesta de valor de cada una de ella.

A través de diferentes herramientas de comercialización creadas por reconocidos autores como Kotler, Keller o Michael Porter, analizaremos a Mercado Libre y la competencia para entender cuál es el posicionamiento actual de la compañía desde sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); su estrategia siguiendo el producto, precio, promoción y el plazo (4 P del Marketing Mix); y sus ventajas competitivas.

# Capítulo 1: Internet en la década del 90' y nacimiento del comercio electrónico.

## 1.1 Evolución de Internet durante la década del 90'

El internet nació durante la Guerra Fría, junto a muchas tecnologías actuales, como un proyecto netamente militar. Durante los 60, un científico llamado Licklider Joseph estableció las bases que permitirían desarrollar una tecnología apta conectar computadores que estén distantes.

Este concepto de computadores intercambiando información fue llamado "Red Galáctica" por el mismo Joseph. En 1962 el científico comenzó a dirigir un programa DARPA (Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados de Defensa de EE. UU.). Finalmente, en 1966 se crea ARPANET, la que evolucionaría para convertirse en lo que conocemos hoy como internet.

Sin embargo, debemos distinguir a la web del internet, este último equivale de alguna forma a la infraestructura (pensemos en una carretera) mientras que el contenido que vemos en las páginas web son los vehículos que viajan sobre dicha carretera transportando información. De esta forma los negocios, los cafés y las empresas que se asientan sobre esas carreteras para que las personas entren, son los servidores que las alojan.

Finalizando la década del 80 nació el primer proveedor de Internet a través del teléfono llamado The World, pero fue recién comenzando la década del 90 en que la informática doméstica comenzó a tomar fuerza. El acceso a Internet mediante línea telefónica popularizó la red de redes gracias a un ingeniero y físico británico del Centro Europeo de Física Nuclear en Ginebra llamado Tim Berners-Lee que presentó una propuesta para crear la web llamada World Wide Web (lo que se conoce hoy como www) como un sistema de intercambio de datos entre los 10.000 científicos que trabajaban en la institución, sin ni siquiera sospechar que estaba a punto de revolucionar el mundo actual ya que si bien internet existía previamente, a nadie se le había ocurrido desarrollar una forma para conectar entre sí los datos y documentos que se encontraban en ella, solo se utilizaba para enviar correos electrónicos y transferir archivos

Sin internet, nadie se podría comunicar usando la World Wide Web por no haber forma de enviar esos datos, y a su vez sin la World Wide Web, sería muy complejo y tremendamente costoso acceder a la semejante cantidad de información que tenemos disponible actualmente.

World Wide Web siendo la primera página web existente no era más que una pequeña referencia sobre que era y que se podía hacer en ella.

Durante el 1991 el formato de música digital MP3 se convirtió en estándar y ello permitió que se pudiera transmitir música en un formato comprimido sin perder calidad de sonido a través de internet y también se desarrolla uno de los inventos más interesantes de la década del 90, la webcam. Desarrollada en el laboratorio de ordenadores de la Universidad de Cambridge con un propósito

inicial para monitorizar una cafetera para que el equipo pudiera comprobar si quedaba café y así poder evitar viajes.

Transcurriendo el año 1993 se crea el primer navegador apto para todos los públicos llamado Mosaic, es considerado como el primero en ofrecer acceso a internet y la web de manera sencilla para los que no tenían conocimientos informáticos, ya que previo a Mosaic se navegaba en modo texto, de manera menos intuitiva. Esta página web fue de las primeras en tener la capacidad de mostrar gráficos junto al texto, haciendo que la web cobrara vida con el color y las imágenes, animando a otros tantos a tener su propia página web colgada en la red.

En el mismo año los gobiernos se unieron a internet, tanto la Casa Blanca estadounidense como las Naciones Unidas se unieron a la red de redes y comenzaron dos de los dominios actuales .gov y .org.

Netscape Navigator surgió como el primer gran competidor de Mosaic en 1994, siendo este el mejor navegador jamás creado y para muchos el mejor de la historia. Netscape pronto llegó a dominar la incipiente red superando rápidamente a Mosaic, aunque su reinado duro hasta que Microsoft adquirió Spyglass (otro desarrollo que tomo la base de Mosaic) y lo renombro como Internet Explorer en 1997.

Ya en el año 1995 comenzó la comercialización de internet cuando varios desarrollos hicieron paso a un sistema de cifrado desarrollado por Netscape que permitía realizar de manera segura transacciones financieras online.

Dos grandes compañías comenzaron su negocio ese mismo año, eBay y Amazon, aunque durante aquellos años no obtenían beneficios.

Entre 1995 y 2000 hubo apariciones de desarrollos que hoy en día son muy importantes en la vida cotidiana, como el web mail (Conocido como Hotmail) siendo este el primer servicio de email online. Y también nació Google como un proyecto de clase de dos universitarios de Stanford, Sergey Brin y Larry Page, revolucionando la manera en la que la gente buscaba información online superando a los mejores buscadores del momento como Yahoo!, AOL y MSN, entre otros.

El boom del internet y nacimiento de estas empresas entre 1990 y el 2000, colocó las bases de lo que hoy en día utilizamos cotidianamente a través de una computadora, celular o tablet.

## **1.2 Players importantes que nacieron a mitad y finales de los 90'**

Hoy en día el comercio electrónico es algo de todos los días, pero fue un proceso que llevo más de 25 años de desarrollo. A finales de la década del 90' las computadoras se hicieron mucho más populares, World Wide Web ya se encontraba totalmente funcional y grandes compañías estaban dando sus primeros pasos, como eBay, Amazon, Mercado Libre, entre otras.

Estas empresas fueron fundadas apenas años antes o incluso durante la burbuja de las punto com, periodo en el cual las bolsas de las naciones occidentales vieron un rápido aumento de su valor debido al avance de las empresas vinculadas al nuevo sector de internet y la llamada “nueva economía”.

Este periodo comprendido entre 1997 y 2001 fue marcado por la creación y quiebra de muchas empresas con un modelo de negocio basado 100% en internet.

Una combinación de un veloz aumento de precios de las acciones, la especulación individual y la gran disponibilidad de capital de riesgo crearon un ambiente exuberante donde las empresas punto com buscaban conseguir cuota de mercado agresivamente sin buscar generar beneficios a corto plazo, sino que su objetivo estaba en llegar a conseguir fama necesaria para lograr cubrir sus gastos y conseguir ganancias a futuro.

Marzo del 2000 fue el punto culminante en que el índice bursátil exploto y a partir de ahí se produjo una caída estrepitosa en los valores de mercado, provocando el cierre de miles de empresas, quiebra de cotizaciones e inversores arruinados.

Pero a pesar de la fuerte caída de los negocios en internet, durante esos años se sentaron las bases para la venta, diseño de las experiencias de usuario (UX) y el diseño centrado en el usuario. Herramientas que se siguen utilizando y perfeccionando en la actualidad para ofrecer un mejor servicio.

Solo las empresas que, con anticipación, diseñaron un modelo estratégico de negocio consistente a mediano y largo plazo consiguieron sobrevivir a la burbuja.

### **1.2.1 Ebay**

Surgida en 1995 eBay fue la firma que llevo las transacciones digitales a miles de personas en Estados Unidos y luego al mundo, incluso antes que Amazon. Fue pionera en popularizar el concepto de clasificado online, sentó las bases de un modelo que luego replicarían decenas de empresas, entre ellas Mercado Libre.

Hijo de padres iraníes, Omidyar nació en Paris en 1967 y a los 6 años cruzo el Atlántico para mudarse a Washington.

Mientras se encontraba en el colegio, el joven inmigrante comenzó a desarrollar su interés por las computadoras, lo que lo llevo a especializarse en ese campo, logrando un título en Ciencias de la computación en 1988,

Ya licenciado, Omidyar entro a Claris, una subsidiaria de Apple donde colaboro en el desarrollo de MacDraw, una popular herramienta grafica de Mac. En 1991 fue el año en el que se convirtió en

emprendedor al cofundar Ink Development, dedicada a crear interfaces de usuario de computadora utilizando un lápiz y una tableta en vez de dispositivos tales como un teclado y mouse.

La empresa luego viro al comercio electrónico y paso a llamarse eShop en 1993, centrándose en un esquema B2C (Empresa – Consumidor). Así, Omidyar daría sus primeros pasos en el pequeño nicho (en aquel momento) del mercado electrónico.

eShop fue vendida a Microsoft en 1996 por 50 millones de dólares. Para ese entonces el emprendedor con 29 años ya estaba trabajando en su propio proyecto, eBay, que había lanzado hacia alrededor de un año con el nombre AuctionWeb, “sitio de subastas”.

El nombre “eBay” surge sobre la marcha cuando no pudo registrar la compañía con el nombre “echobay” ya que ese nombre se encontraba registrado.

El objetivo inicial de la compañía era crear un espacio virtual para el encuentro entre vendedores y compradores de artículos nuevos y usados.

Para 1996, el sitio web ya contaba con más de 4.000 usuarios registrados y en tan solo dos años ya se habían comercializado un millón de productos y medio millón de usuarios registrados. Un año más tarde incursiono en la bolsa de valores, producto de su éxito y dominio del comercio llamado “web 1.0” con tan solo 4 años de vida.

Siendo una firma multimillonaria, comenzó a expandirse a pasos acelerados, en 2001 compro al grupo francés iBazar por 100 millones de dólares, permitiéndole aumentar su presencia en Europa y también se convirtió en el principal accionista de la firma de Mercado Libre. Así, Mercado Libre tomo las operaciones de iBazar en Brasil y ambas compañías se convirtieron en socias exclusivas para América Latina. En 2002 adquirido PayPal, un movimiento estratégico brillante que resulto clave para dominar el naciente mercado fintech, desembolsando en aquel momento 1.500 millones de dólares.

La sólida posición de mercado que disponía y la espalda financiera le permitió sobrevivir a la crisis de las punto com sin mucha dificultad en comparación con muchas empresas del sector de aquel entonces.

## **1.2.2 Amazon**

Jeff Bezos es el fundador de Amazon, tuvo una infancia en la cual su padre lo abandono y su madre conoció a Miguel Bezos, un cubano que llevo a Estados Unidos en 1962 quien adopto a Jeff dándole su apellido.

Jeff se crio aprendiendo de su abuelo, durante 12 años paso sus veranos en su campo en Texas donde hacia todo tipo de actividades, desde reparar molinos hasta castrar toros.

Todo ese aprendizaje que vivió le permitió generar una capacidad inventiva ya que, al estar tan alejados de la ciudad, no tenían más remedio que fabricar sus propios elementos para arreglar un equipo o curar el ganado.

Gracias a su buen promedio académico pudo ingresar a la Universidad de Princeton, una de las más prestigiosas en Estados Unidos. Comenzó a estudiar física, sin embargo, le costaba mantener el ritmo de sus compañeros por lo que termina optando por estudiar una diplomatura en ingeniería electrónica y computación.

Apenas finalizo sus estudios comenzó a trabajar en una empresa de telecomunicaciones. Su única experiencia previa en el mercado laboral había sido en la cocina de McDonald's. Luego se desempeñó como product manager en Banker's Trust, propiedad de Deutsche Bank desde 1998, y llegó a ser vicepresidente con solo 26 años. Sin embargo, al cabo de un tiempo dejó su puesto y se unió a D.E. Shaw, una empresa multinacional de gestión financiera con sede en Nueva York.

Tenía 30 años cuando dejó Wall Street y decidió emprender. Era 1994 y había escuchado que algo llamado "Internet" venía creciendo a pasos agigantados. Comenzó a investigar esta tendencia que venía en crecimiento y encontró su idea en la venta de libros. Sin embargo, no encontró demasiado eco en su propuesta, ya que una librería online no sonaba como un negocio muy prometedor en aquel momento.

Primero pensó en ponerle "Cadabra", aunque lo descartó porque en inglés sonaba muy parecido a "cadáver", después surgió la idea de llamarlo "Relentless" (implacable en inglés) y hasta llegó a comprar el dominio en internet. Pero finalmente fue el río Amazonas el que lo inspiró a nombrar su compañía. En esa época, los buscadores indexaban alfabéticamente, por lo que buscó una palabra que lo ubicara automáticamente en las primeras posiciones.

Su garage fue su primer headquarter, mientras que la librería Barnes & Noble, la librería más grande los Estados Unidos, se convirtió en su sala de reuniones. Luego se mudó a la ciudad de Seattle y desde ahí manejaba su Chevy rumbo al correo para enviar todos los pedidos.

Para montar formalmente el negocio puso 10.000 dólares de su bolsillo, captó 1 millón de dólares de capital semilla entre varios inversores que en total se quedaron con un 20% de participación accionaria, además de dinero ahorrado que aportaron sus padres.

En 1995, Amazon contaba con un promedio diario de 2.200 visitas y 11 empleados. Los libros se vendían y el negocio crecía fuertemente. Al año siguiente realizó su primera ronda de inversión en la que consiguió una inyección de 8 millones de capital de riesgo.

No obstante, el ascenso también le trajo problemas. Barnes & Noble lo identificó como una amenaza y, además de lanzar su propio sitio web para competir, demandó a Amazon por publicidad engañosa alegando que se promocionaba como "la librería más grande del mundo" sin tener ningún espacio físico.

Para 1997, la tienda online de Bezos alcanzaba las 80.000 visitas diarias y sus ventas rondaban los 150 millones de dólares. Ese año tuvo lugar el debut de la compañía en bolsa, con poco más de tres años de vida logro una valuación de 438 millones de dólares.

En 1998 comenzó a diversificar su cartera de productos e inicio su muy lucrativa expansión internacional. Sin embargo, la burbuja de las punto com dejo bastante malherida a la empresa, que logró sobrevivir, pero Bezos tuvo que despedir a una parte de su personal.

El modelo negocio cliente céntrico le permitió diferenciarse de la competencia y así prosperar en los años siguientes.

### **1.2.3 Alibaba**

Del otro lado del planeta se iba a establecer Alibaba, específicamente en China. Ma Yun, que luego adoptaría su alter ego artístico Jack Ma, sin ningún tipo de conocimiento en programación o en tecnología logro crear lo que hoy es una de las compañías de comercio electrónico más importantes del mundo.

Nació en una familia de bajos recursos en Hangzhou, un centro turístico. Ma recorría varios kilómetros todos los días para ganarse unos billetes haciendo de guía de los viajeros cuando tenía tan solo 12 años. A cambio, los turistas le enseñaban inglés, uno de ellos sería el que lo bautizara Jack.

El exigente sistema educativo chino le jugó una mala pasada, Jack Ma era un alumno más creativo y perseverante que aplicado en los estudios y casi no logra ingresar en el secundario.

Una vez logro terminar el colegio, intento postularse en Harvard en 10 oportunidades sin lograr entrar. Esto ya demostraba el carácter de perseverancia que tenía. Pero finalmente hizo el examen para Hangzhou Normal University en donde logro un título en Letras Inglesas.

Ma trato de encontrar trabajo en 30 lugares diferentes y en todos y cada uno de ellos lo rechazaron. Hasta trato de ser oficial de policía, pero tampoco lo logro. Mas aun, de una base de 24 candidatos para entrar en el restaurant de comida rápida KFC, 23 fueron contratados y él fue el único que no fue aceptado.

Dos hechos lo marcaron y delinearon su camino en el mundo de los negocios. El primero ocurrió cuando tenía 12 años, Ma conoció a una familia australiana con la que entablo una buena relación y le habían enseñado a el mismo que China era “el mejor país y el más rico del mundo” llevándolo a pensar diferente. El segundo hecho fue en un viaje que realizo a Seattle en 1995, donde intento buscar “cerveza” en la web, sin embargo, no encontró ninguna marca china y fue entonces que decidió crear su propia empresa de internet en su país. A pesar de no tener conocimiento en

tecnología y tampoco en management, decidió encarar el proyecto contratando gente capacitada en esos temas.

Sin embargo, sus primeros dos emprendimientos no tuvieron el resultado esperado. Luego desarrollo su proyecto más exitoso hasta ese momento llamado China Pages, un directorio online en el que invirtió 2 mil dólares y al poco tiempo, China Telecom le ofreció 185 mil dólares para un joint venture, pero al cabo de un tiempo decidió dejar su lugar en el directorio debido a un acuerdo no equitativos.

En 1998 decidió reunir a casi 20 amigos para contarles la idea de crear un marketplace para que los usuarios publicaran sus productos y pudieran venderlos directamente, sin intermediarios. Así logro juntar 60000 dólares para iniciar los primeros pasos de Alibaba. La idea era muy prometedora, y recibió una inyección de 5 millones de dólares de Goldman Sachs, otros 8 millones de GGV Capital y en el año 2000 logro que SoftBank, una de las inversoras más importantes del mundo en startups, desembolsara 20 millones para potenciar la firma.

Durante los años posteriores diversifico su estrategia de negocios invirtiendo en diferentes industrias que podrían complementar al comercio electrónico.

### **1.2.4 Evolución de las empresas**

Luego del inicio del nuevo siglo tanto eBay, como Amazon y Alibaba fueron evolucionando y adaptando sus estrategias de negocio al mismo tiempo que el comercio electrónico progresaba en términos de procesos de compra, seguridad, experiencia del cliente, entre otras ramas. En la actualidad, estas tres compañías mencionadas en algunos países son competidores directos de Mercado Libre, pero en otras son indirectos.

### **1.3 Marcos Galperin y Mercado Libre**

Durante esta década de los 90', un argentino se encontraba estudiando en Standford, analizando que el modelo de negocio que estaba implementando eBay en Estados Unidos podía a llegar a tener potencial si se implementaba también en América Latina.

Marcos Eduardo Galperin nació en la Provincia de Buenos Aires, se crio en una familia dedica al negocio tradicional de las curtiembres. Al terminar los estudios secundarios se radico en los Estados Unidos donde obtuvo un BS en finanzas en la Escuela de negocios de Wharton (Universidad de Pensilvania) y un MBA en la Universidad de Stanford.

Era el año 1995, aun no pasaba por su cabeza la idea de emprender y menos aún en un negocio incipiente como era el comercio electrónico en aquel momento. Pero todo cambio cuando quedo

desempleado, Galperin continuaba trabajando a distancia para YPF cuando la compra de la petrolera por parte de Repsol hizo que cerraran su departamento.

Así fue como comenzó a pensar en proyectos propios, desarrollando primero un boceto de un emprendimiento que tenía que ver con un sitio de información económica y operaciones bursátiles, pero a medida que fue investigando modelos de negocios de compañías vio la oportunidad en el mundo de los remates en línea.

Durante su MBA, Galperin adopto como mentor a unos de sus profesores de finanzas Jack McDonalds, quien tenía la costumbre de llevar a sus clases celebridades del mundo de los negocios y a través de esa relación fue que consiguió la primera inyección de dinero a su proyecto.

En noviembre de 1999, Mercado Libre, con solo tres meses de vida consiguió levantar varios millones de dólares para su financiamiento, en parte gracias al “pitch del aeropuerto”, historia en la cual John Muse (socio fundador de HM Capital Partners, una importante firma de inversiones) visito Stanford para contar su experiencia en el mundo de los negocios y Jack McDonald arreglo con el argentino para que él lo llevara a Muse al aeropuerto de San Jose, en California.

Marcos aprovecho y utilizo la “viveza criolla” fingiendo equivocarse en una salida de la carretera y así poder ganar 20 minutos de viaje y poder realizar su discurso de la idea que quería desarrollar, consiguiendo finalmente la inyección de dinero por parte del señor Muse, de unos 46,5 millones de dólares en mayo del 2000.

En aquel entonces solo existían alrededor de unas 30 empresas que vendían artículos por internet y al poco tiempo surgieron competidores locales, como De Remate, copiándose entre sí estrategias de visibilidad como la de pagar publicidad durante los partidos de futbol, pero el gran cimbronazo lo enfrente con la explosión de la burbuja de las punto com.

Ese fue el primer momento en que Mercado Libre estuvo a punto de entrar en quiebra, aunque logro sobrevivir gracias a un ajuste tanto de gastos como de ingresos. Volver rentable a la compañía se convirtió en una tarea muy compleja, consiguiendo obtener beneficios recién en el año 2005.

Durante ese 2001 eBay le ofreció 200 millones de dólares, con la cual se convertirían en socios estratégicos, a cambio de un 19,5% de la compañía.

Al mismo tiempo que la economía local de Argentina atravesaba una de las etapas más críticas de su historia, la compañía de Marcos comenzaba a tomar vuelo. El mismo fundador reconoció que 2002 fue récord de crecimiento por el contexto recesivo impuesto por el país, que impulso a que la gente vendiera todos los artículos que no necesitaba, y así fue como Mercado Libre comenzó a consolidarse como líder indiscutible en la región.

La expansión regional no tardó en llegar, primero con Uruguay, México y Brasil, y luego con Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia, hasta llegar a los 18 países en los que opera actualmente.

Para el año 2006 Mercado Libre era la plataforma online más grande de Latinoamérica y en 2007 la empresa se transformó en la primera firma argentina en cotizar en Nasdaq, el IPO (oferta pública inicial, por sus siglas en inglés) levanto \$289 millones de dólares, y para junio de 2007 ya había ingresado en el Nasdaq 100 (Índice que nuclea al centenar de empresas tecnológicas más importantes).

Dos años más tarde la compañía casi duplicó su capitalización bursátil a 24.400 millones de dólares, siendo un claro ejemplo del potencial y el liderazgo que poseía la empresa en desarrollar el comercio online en América Latina.

En las próximas secciones analizaremos la postura de Mercado Libre, de una visión a largo plazo en base a fuertes inversiones en promoción e infraestructura, priorizando la experiencia del usuario final. Formula que lo ayudo a consolidarse en el territorio.

## Capítulo 2: Comercio electrónico en la actualidad

### 2.1 Impacto del Covid-19 en el comportamiento de las empresas y personas

El año 2020 sin duda será considerado bisagra en los tiempos futuros, tanto a nivel local como a nivel global. En términos macroeconómicos, las economías de los distintos países sufrieron y aún están padeciendo la gran depresión, donde los gobiernos cada vez más y más se encuentran desarrollando políticas monetarias y fiscales expansivas récord en la historia.

Sin embargo, el nuevo contexto mundial no solo redefine la forma en que los gobiernos sostienen e impulsan el crecimiento económico, sino que también delinea nuevos comportamientos en los consumidores y productores, a la vez que acelera cambios que se vislumbran en el mediano plazo.

Cuarentena, distanciamiento social, dispersión de personas. Estos términos, antes raramente utilizados, fueron y son parte del vocabulario del día a día y sin dudas aparecieron nuevos hábitos y comportamientos que, en muchos casos, permanecerán una vez terminada la crisis. Hoy en día los consumidores realizan compras de manera más atenta, con mayor conciencia de salud y sustentabilidad, más local y de manera digital.

La magnitud del impacto del impacto económico es todavía incierta y tanto las organizaciones B2C (Business to Consumer) como las B2B (Business to Business) continúan trabajando en satisfacer las necesidades más inmediatas de sus mercados. En particular, las empresas que han considerado el comercio digital como un canal secundario ahora deben reorientar su mentalidad hacia una digitalización en cada aspecto de su negocio.

La demanda del comercio electrónica ha aumentado a medida que los nuevos usuarios prueban las opciones digitales. Este grupo espera aumentar la frecuencia de compras digitales en un 156 por ciento en el futuro y la demanda de bienes producidos de manera local crece en el mundo a medida que los consumidores buscan productos que sienten que pueden confiar.

Según un estudio realizado sobre la primera mitad del año 2020, los consumidores aumentaron el uso de los servicios digitales de los comercios: incremento del 51% In-app delivery, 41% Shopping vía plataformas, 41% Chats en vivo/chatbot, entre otras.

El Covid-19 ha cambiado el mundo tal como lo conocíamos donde las empresas y personas fueron forzadas a adaptarse, viviendo, pensando, comprando y vendiendo de manera diferente. Las industrias están siendo remodeladas en tiempo real y de forma permanente impulsadas tanto por los nuevos hábitos de los consumidores, como por los distintos requerimientos gubernamentales.

En este contexto hubo y hay industrias ganadoras, y otras que se debieron o deberán reacondicionar su estructura para sobrevivir.

## 2.2 Comercio electrónico a nivel mundial y en América Latina.

El ecommerce en el mundo está pasando por su mejor momento, con un crecimiento acelerado debido al alto margen de conexiones de internet en el mundo y a las dinámicas del consumo producto del Covid-19. Con base a un informe de Internet World Stats y la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), de 2016 a 2020, América Latina paso de tener una penetración en internet de 43,4% a 71,5% una cifra superior al promedio mundial actual (62%). Sin embargo, la región aún está lejos de otras más desarrolladas como Europa y Norteamérica que alcanzan registros del 87.2% y 90.3% respectivamente.

La conclusión que podemos destacar del informe, habiendo analizado los porcentajes de conectividad de Latinoamérica es que la mayoría de los países de Latinoamérica tienen una penetración superior al promedio mundial a excepción de Panamá, El Salvador, Nicaragua y Honduras. Inclusive Chile supera el 80% y Argentina y Uruguay están cercano a este número. Argentina es el país que mejor estadísticas posee, siendo el cuarto más poblado de la región, pero con la tasa más alta de penetración de internet entre los mercados más maduros en ecommerce.

Según “Statista” más de 2.000 millones de personas que compraron productos y servicios en internet durante 2020, más de 267 millones provinieron de Latinoamérica. Para 2024, se espera que esta cifra aumente en un 31% alcanzando cerca de 351 millones de usuarios en toda la región.

En poco menos de cinco años, la región latinoamericana ha demostrado el gran crecimiento que ha tenido el comercio electrónico, pasando de casi 126 millones de compradores a más de 267 millones en un tiempo relativamente corto. Demostrando así la maduración del canal digital en la región.

Statista reporta que las ventas a nivel global en el retail online pasaron de \$1,84 billones de dólares 2016 a \$4,20 en 2020, y se pronostica que alcanzaran \$6,54 billones en el 2023. Y focalizándolo en nuestra región, se estima que las ventas en retail online pasen de los \$36.900 millones de dólares en 2016 a \$116.230 millones para el año 2023.

Siguiendo con el informe, las ventas en retail online por región en 2020 quedaron distribuidas de la siguiente manera: Norteamérica con \$740.000 (millones de USD), Europa Occidental \$498.320, Europa Oriental y Central \$92.910, Latinoamérica \$83.630, África y Oriente Medio \$41.560 y Asia-Pacífico \$2.44 (billones de USD).

Naturalmente, la cuota del aporte total de Latinoamérica a marketshare global del retail es baja, siendo solo casi el 2%. Reflejando una inmensa oportunidad de inversión y desarrollo que tiene el ecommerce en esta parte del mundo. Donde Mercado Libre la está sabiendo aprovechar, como veremos más adelante.

## 2.3 Comercio electrónico en Argentina

### 2.3.1 Números en el mercado argentino de comercio electrónico

Argentina, al igual que el resto de los países del mundo, tuvo un 2020 sin precedentes en actividades relacionadas al mundo online. Aumentando en un 58% las operaciones bancarias a través del homebanking o mobile banking, 48% de mayor consumo de películas y/o series on demand por internet, un 43% más en delivery de comida, y un 34% de aumento en compras de alimentos o bebidas por internet. Estos datos comparados con el 2019 confirman el fuerte crecimiento con respecto a las actividades digitales.

El aumento de la penetración de internet y de teléfonos inteligentes, las facilidades de pago y de logística, junto con la proliferación de comercios son factores claves que impulsan el mercado de comercio online argentino y en este contexto, el ecommerce continuo sumando nuevos compradores alcanzado más de 1.250.000, sumando un total de 20 millones de compradores más.

Con un crecimiento interanual del 124%, el comercio electrónico represento \$905.143 millones de facturación, 500.000 millones de pesos más que en 2019 y 700.000 millones más que en el año 2018 (Contemplando la inflación anual 2020 del 36,1% según el INDEC). Este notable aumento en la facturación también impacto en un incremento del 84% en órdenes de compra y un 23% del ticket promedio. Correspondiendo del total de la facturación, 164 millones de órdenes de compra con un ticket promedio de \$5.519.

En el 2018, se comercializaron 120 millones de productos, representando un aumento del 25% en comparación con el año 2017. Si seguimos describiendo el crecimiento en números específicos, en 2019 hubo incremento del 22% de productos vendidos en comparación con su año anterior. Y si comparamos al año 2020, el incremento fue del 72%.

Siendo alimentos y bebidas, artículos para el hogar, herramientas y construcción, muebles, tecnología y artículos de limpieza los rubros que impulsan este crecimiento en unidades. Confirmando el fuerte crecimiento de la industria.

El ecommerce se aceleró en la pandemia, pero continuo con su crecimiento notable dando una clara señal de que se estableció en la región y promete seguir creciendo ya que el último informe del ecommerce muestra que en 2021 este crecio en un 68% vs el 2020, alcanzando un \$1.5 billones y 684 mil nuevos compradores online.

La comercialización de productos por esta vía fue de 381 millones de productos, resultando en un 52% mas que el año anterior.

Durante el 2020 el top 3 de rubros/categorías en volumen de facturación estuvo entre:

1. Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía con \$153.122 de millones de pesos de facturación y un crecimiento del 231% con respecto al año anterior.

2. Alimentos, bebidas y artículos de limpieza representado \$149.727 millones de pesos con un incremento del 260% en comparación al 2019.
3. Artículos para el hogar alcanzo los \$119.078 millones de pesos, teniendo un 206% de crecimiento

Siguiendo este top tres, le siguen las categorías de electrodomésticos, pasajes y turismo, y deportes, entre otros. Teniendo facturaciones de menos de 70.000 millones de pesos, pero representado altos crecimientos en comparación al año 2019 de más del 100%, a excepción del rubro de turismo y de espectáculos y eventos que, por razones directamente asociadas a la pandemia, tuvieron caídas del 48% y 68% respectivamente.

La evolución del ecommerce argentino 2 años después del Covid se mantiene, aunque con menor impulso que durante el 2020 ya que como vimos, se siguen sumando compradores en los canales digitales.

En términos de frecuencia de compra, no se han manifestado cambios entre los cotidianos, pero 6% de los compradores regulares han mermado su frecuencia de compra online y se han convertido en ocasionales.

Si bien el top 3 de categorías se mantuvo durante el 2021 en comparación al 2020, los rubros de espectáculos, movilidad y transporte fueron las que más ascendieron posiciones.

Junto con el retorno a la nueva normalidad, la vuelta a clases, en algunos casos el retorno a los trabajos o el formato híbrido, se pondera aun mas los beneficios de la compra online ya que ayuda a los consumidores a ahorrar tiempo y comprar en cualquier momento.

### **2.3.2 Datos del ámbito interno de las empresas**

Según un estudio de la CACE, del total de empleados a nivel nacional, el 9% pertenecen al área del comercio electrónico, y estos se distribuyen en actividades de IT, logística, operaciones/administración, comercial, marketing, atención al cliente, ventas/Call Center. Durante el 2020, el 85% de las empresas relacionadas al ecommerce confirmo que reasigno o incorporó nuevos empleados, dando un promedio de 5 empleados por empresa.

En línea con el incremento en el volumen de facturación, 9 de cada 10 empresas considera que la actividad del ecommerce durante el 2020 fue mejor que el año anterior, y a raíz de esto el 67% de las empresas considera que en 2022 le ira aún mejor. Y para ello las empresas deben prepararse de cara al mercado, sabiendo que deben focalizar esfuerzo en optimizar los tiempos de entrega, en brindar opciones flexibles y adaptadas a la realidad de los compradores. Incorporando también una mentalidad de “cliente en el centro” buscando brindar a sus consumidores experiencias sencillas y completas, formas de pago versátiles y seguras, y sobre todo con buen delivery.

## Capítulo 3: Mercado Libre en la actualidad

### 3.1 Números generales del negocio

La expansión y crecimiento que venía llevando la compañía se aceleró profundamente con la pandemia, sin embargo, esto no solo se refleja en el posicionamiento de Mercado Libre como marca sino también la inversión que realiza en infraestructura que como vemos en los números a continuación, le permitieron crecer y sostener el negocio llegando a 9 millones de vendedores y 67 millones de compradores activos, 32 compras y 7 visitas por segundo, con un volumen total de mercadería vendida de 28 mil millones de dólares según el último informe financiero del Q4 del año 2021 y los ingresos netos fueron de USD 2,1 mil millones, un aumento interanual del 60,5% en dólares.

Si bien el ecommerce es una pieza importante dentro de su modelo negocio, con un aumento interanual en dólares del 55,6% alcanzando los USD 1.357 millones de ingresos, la compañía está ejecutando un plan estratégico para ofrecer soluciones tecnológicas a sus clientes con el objetivo de continuar democratizando el comercio electrónico y también los servicios financieros digitales. A través del negocio fintech con Mercado Pago supo generar USD 773 millones y reportando así un aumento interanual del 70% en dólares.

Podemos notar un fuerte crecimiento en cada uno de sus aspectos, y esto en parte se debe a la propuesta “como un todo” que ofrece Mercado Libre que permite potenciar las ventas por internet y optimizar las entregas de los comercios entrando en juego y sumándose a Mercado Libre y Mercado Pago, el resto de las soluciones: Mercado Envíos, Mercado Libre VIS, Mercado Crédito, Mercado Shops, Mercado Ads.

#### 3.1.1 Mercado Pago

Fundada en 2003, Mercado Pago es la compañía Fintech de origen Latinoamérica más grande de la región y brinda el ecosistema de soluciones financieras para aquellas empresas, emprendimientos o personas físicas que desean gestionar su dinero permitiéndoles administrarlo, pagar, cobrar por internet a través de diferentes medios de pago como a través de terminales de punto de venta (POS) o Gateway ecommerce.

Hoy en día cuenta con más de 5 millones de usuarios de los cuales un alto porcentaje de estos no posee o no utiliza una cuenta bancaria y este es uno de los principales motivos de su crecimiento, producto de la región latinoamericana que se caracteriza por tener un porcentaje considerable de la población que no está bancarizada ya que los mismos bancos tradicionales ignoran este público, y por ende, para muchas personas es difícil acceder a créditos y/o tener un historial crediticio.

Aquí es donde Mercado Pago se hace fuerte ya que, si estudiamos las diversas redes sociales, página web o publicidades en la vía pública notamos que se destacan historias de emprendedores de barrio que utilizan Mercado Pago como herramienta de cobro para su negocio. Y si llevamos este breve resumen a un número estadístico, más del 17% de la población no bancarizada de América Latina ingreso al sistema financiero a partir de marzo 2020.

Mercado Pago logro consolidarse como “Top of mind” de la población ya que previo a la pandemia, comenzó a establecerse en la población invirtiendo millones de dólares en campañas publicitarias y material POP (Point of Sales) para que los comerciantes coloquen en sus locales, y además de esto fue la compañía “evangelizadora” del QR en América Latina, método de pago que enfrente una adopción exponencial en la región debido a su agilidad de pago y sobretodo su característica de ser contactless (Pago sin contacto).

Todo este gran crecimiento se puede resumir en que hoy en día es normal entrar a un local, y observar o preguntar si aceptan Mercado Pago dándolo por sentado como un producto genérico.

Como billetera virtual, ofrece una amplia cantidad de funciones ya sea aquellas básicas como pagar, cobrar, transferir dinero, así como también recargar el celular, pagar servicios, entre otros. Y busca fomentar la adopción de la aplicación con promociones y descuentos en comercios y supermercados.

Del lado del comerciante (también llamado “Merchant”), la compañía ingreso al mercado de las terminales de pago incomodando a los principales jugadores de la región como por ejemplo Prisma Medios de Pago con sus terminales LaPos o Fiserv con su Posnet.

A través de un modelo diferente al que venían implementando estos grandes players principalmente con el modelo de adquisición de terminal, donde Mercado Pago ofrece un pago único de la terminal (sin costos adicionales) en lugar del modelo tradicional de alquiler mensual de la terminal, punto en el cual los Merchants expresan su inconformidad continuamente porque les genera mayores costos fijos.

Cabe mencionar, la sólida integración que posee Mercado Pago con Mercado Libre permitiendo tanto a los comerciantes como los compradores consolidar sus movimientos, poseer un historial de compra y sumar puntos dentro de su programa de lealtad, el cual aún tiene camino por mejorar.

### **3.1.2 Mercado Envíos**

Fue creada en 2013, es la unidad de negocios encargada de brindar soluciones logísticas integrales para mejorar la experiencia de los vendedores y compradores que utilizan la plataforma.

MeLi acuerda tarifas con las empresas de logística para ofrecer precios competitivos a los usuarios e integra todo el sistema tecnológico de los operadores logísticos con el Marketplace, y de ese modo

los vendedores pueden seguir sus ventas y administrar su negocio sin preocuparse por los envíos. A su vez, los compradores tienen una opción de envío más barata para comprar online y pueden seguir el estado de su entrega.

Este servicio de valor agregado le permite a los comercios que venden por la plataforma ofrecer 50% de descuento en envíos en compras que superen determinado monto ya que Mercado Libre le paga al comerciante la mitad del costo total del envío.

La compañía es inteligente ofreciendo estas características, que, si bien le representa un costo, los envíos gratis son altamente valorados por los usuarios finales y hasta decisivos en la decisión de compra como podemos ver en las estadísticas del Q4 del 2021, representando los envíos gratuitos el 81% del total de los pedidos enviados.

### **3.1.3 Mercado Libre VIS**

Incluye tres categorías: Vehículos, Inmuebles y Servicios. Están integrados a la plataforma, pero tienen un modelo de negocio diferente al resto de las categorías, ya que estas no son transaccionales, es decir, que la compraventa se completa fuera de la plataforma.

En esta unidad de negocio se abona un precio fijo mensual por anunciar y no se cobra comisión por venta, Mercado Libre entiende que estas decisiones de compra pueden llegar a ser las más importantes en la vida de los usuarios/clientes por esto mismo el trato es diferente al resto de las categorías que integran al negocio de la plataforma.

Por el lado inmobiliario, el objetivo de MeLi es consolidarse como socio estratégico de las inmobiliarias y desarrolladores para colaborar en la potenciación de sus negocios. Sobre la sección vehículos, esta sección se destaca por ser el vertical con mayor cantidad de avisos publicados de América Latina y la categoría más visitada del sitio. Y por último los servicios, la tercera sección de la unidad de negocios VIS ofrece 18 categorías de servicios y 120 subcategorías dando a entender el potencial y alcance de esta.

### **3.1.4 Mercado Crédito**

Es una innovadora plataforma crediticia que otorga préstamos y soluciones financieras a usuarios de los productos de la compañía, tanto compradores como vendedores y utiliza tecnología de avanzada con un innovador modelo de scoring propio, basado en el historial de ventas y compras de los usuarios de Mercado Pago.

Un gran punto diferencial con respecto a los créditos otorgados por los bancos tradicionales es que estos pueden solicitarse de manera 100% online recibiendo el dinero al instante una vez el solicitante pasa los filtros de underwriting y prevención de fraudes creados por la plataforma.

Según datos relevados en agosto del año 2021, la plataforma cuenta con 8 millones de usuarios que pueden acceder a financiamiento, siendo 1.5 millones los que lo hacen de forma recurrente en los cuales se han colocado alrededor de 576 millones de dólares entre estos en toda América Latina.

De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), hubo una reducción de 2 millones de tarjetas de crédito en circulación, dato que muestra la contracción del sistema financiero tradicional contrariamente a los datos reflejados por Mercado Libre que entiende la reactivación económica es a través de la inyección de flujo de efectivo, primero a través de emprendedores, pero también a los consumidores.

En esta unidad de negocio encontramos otro punto muy fuerte la compañía, quien apunta al mercado de las personas no bancarizadas y emprendedores los cuales son públicos desatendidos por la banca financiera tradicional. De esta manera, Mercado Libre se posiciona como uno de los líderes de la inclusión financiera en Latinoamérica.

### **3.1.5 Mercado Ads**

Desarrolla soluciones de publicidad a vendedores y marcas que utilizan la plataforma con el objetivo aprovechar el alto volumen de visitas que tiene la plataforma, y de esta manera los emprendedores o comerciantes obtienen mayor tráfico tanto a sus sitios web como a sus tiendas oficiales o publicaciones dentro de plataforma y, por ende, tener como resultado mayores ventas.

Los objetivos por los cuales se utilizan pueden ser para posicionamiento de marca, promoción de un nuevo producto o ya existente o generar contactos o también conocidos como leads, entre otros.

Esta es la razón que dice: "los datos son el oro del siglo XXI", y esto se ve claramente reflejado en el marketing y ventas donde las empresas buscan cada vez recopilar datos esenciales que les permitan recabar la mayor información posible de sus clientes o potenciales compradores para así de esta manera poder personalizar la campaña de marketing o el discurso de venta de una manera más preciso a sus necesidades.

Aquí precisamente, Mercado Libre posee una ventaja competitiva ya que es el Marketplace con mayor tráfico de América Latina pudiendo encontrar insights relevantes del comportamiento de los consumidores, permitiéndole ofrecer a los vendedores soluciones de branding y performance en todo el embudo de ventas.

En resumen, esta unidad de negocio saca provecho de la inmensa cantidad de datos que genera el Marketplace y la plataforma sobre el comportamiento de los compradores y se las ofrece a los vendedores para que estos puedan mejorar su posicionamiento de marca y aumentar sus ventas.

### **3.1.6 Mercado Shops**

Este producto de MeLi ofrece a los emprendedores una propuesta integral en la cual pueden gestionar sus envíos de productos y pagos a través de la plataforma que a su vez les permite crear su propia tienda online fuera de Mercado Libre, con un dominio web propio y la posibilidad de personalización propia. La plataforma de Mercado Shops se ofrece a su público target gratuitamente, sin costos de activación ni de mantenimiento, cobrando una comisión por venta.

Mercado Shops se complementa de manera integral y directa con Mercado Envíos, ofrece un 90% de descuento en Mercado Ads y una tasa preferencial en Mercado Créditos e incluye todas las alternativas de cobro y financiación que ofrece Mercado pago y, adicionalmente, permite a los vendedores integrar el sitio web con las redes sociales como Facebook e Instagram con el objetivo de que estos posean múltiples canales de venta.

Esta propuesta específica es un producto que transversalmente incluye el resto de los productos de la compañía integrados directamente sin costo adicional, o con grandes descuentos o tasas preferenciales. Es un producto potente ya que el vendedor no debe destinar tiempo a la gestión de los envíos ni a la seguridad transaccional de la web ya que la misma plataforma cumple con los estándares a nivel mundial en seguridad informática.

### **3.1.7 Conclusión de la propuesta de valor de Mercado Libre**

Luego de haber descripto y estudiado la propuesta y ecosistema de valor que brinda la compañía, notamos como esta no solo se enfoca en el punto “transaccional de un proceso de compra y venta”, sino que ofrece una propuesta “end to end” de todo el proceso.

Su producto integral abarca desde la publicidad y visibilidad del emprendedor/vendedor y de sus productos o marca a través de Mercado Ads, conteniendo también el servicio logístico del comerciante permitiéndole que este se enfoque y concentre su tiempo en crear valor en sus productos y empresa, permitiéndole además acceder a créditos que a través de un banco tradicional sería muy difícil y así invertir en maquinaria, diseño, producto, entre otros aspectos que abarca un negocio.

Un pilar fundamental es su seguridad y simplicidad en el procesamiento de pagos con Mercado Pago ampliando el abanico de posibilidades y alcance tanto a los compradores como los vendedores.

Mercado Libre es una empresa cliente céntrico con una visión amplia de las necesidades, de los compradores y vendedores, previas y posteriores un proceso de compraventa.

La propuesta de valor de Mercado Libre y Mercado pago se han vuelto productos genéricos dentro su categoría, ya que por el lado del Marketplace es común escuchar comentarios de personas preguntando o diciendo: “lo compre por Mercado Libre” en vez de decir que lo compraron por internet directamente.

De una manera muy similar le pasa a Mercado Pago, hoy en día es casi cotidiano preguntar si aceptan Mercado Pago en un comercio y esto está directamente relacionado con la reducción del efectivo circulando.

### **3.1.8 Las 4 P de Mercado Libre: Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción.**

Las 4 P, expuestas en el libro “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control” de Philip Kotler, son fundamentales a la hora de definir una estrategia de marketing ya que estas “4 P” o pilares deben seguir una coherencia entre ellos y con el público target al que va dirigido. Cada una de estas áreas debe contar con su propia estrategia y si analizaremos a Mercado Libre en estos aspectos.

El producto de Mercado Libre contiene varias aristas en diferentes categorías y estas son, como vimos en los párrafos anteriores (Mercado Libre, Mercado Envíos, Mercado Libre VIS, Mercado Crédito, Mercado Shops y Mercado Ads) muy amplias donde más de una de las verticales de negocio secundarias genera ingresos representando un porcentaje muy alto a la compañía como lo es Mercado Pago.

Si analizamos el producto integralmente, rápidamente identificamos que está desarrollado entorno a vendedores y compradores brindándoles una plataforma con alcance a millones de compradores y vendedores, un ecosistema amplio en el que satisface deseos primarios y secundarios, necesidades logísticas, financieras y de cobro/pago con el objetivo principal de vender más y/o consumir de una manera más eficiente o placentera.

El precio, de cara al vendedor, no es el fuerte de Mercado Libre que, si bien puede justificarse por sus claras ventajas competitivas que posee en comparación a la competencia, las comisiones que cobra por las ventas realizadas a través de la plataforma o terminales físicas de Mercado Pago son

a veces punto de reclamo por parte de los usuarios que utilizan la plataforma como herramienta de venta.

De igual manera, si se analiza detenidamente el costo/beneficio que implica utilizar el Marketplace o mercado pago es más lo que puede ganar el vendedor que lo que puede llegar a perder.

La distribución de Mercado Libre posee una logística e infraestructura en la que la compañía ha invertido miles de millones de dólares ejecutando envíos por vía aérea y terrestre, desde aviones de carga hasta camionetas 100% eléctricas que les permiten realizar envíos en menos 24 de horas a una gran cantidad de localidades. Posee gigantescos centros logísticos distribuidos estratégicamente en cada uno de los países donde opera y estos están equipados con la última tecnología permitiéndoles identificar y despachar pedidos con una alta frecuencia.

La promoción es tanto en canales físicos como de manera online, por el lado de los canales físicos tenemos la vía pública donde MeLi invierte en carteleras innovadoras en materia de diseño y creatividad haciendo hincapié en los mensajes sobre la rapidez de los envíos y que puedes encontrar todo tipo de productos en su plataforma, y estas carteleras generalmente dispuestas en los puntos más concurridos de las grandes ciudades y, en determinados países como Brasil y México, sus vehículos se encuentran plateados con el logo y el color amarillo llamativo de Mercado Libre, siendo esta estrategia una gran promoción de la marca.

Por el lado online, Mercado Libre se encuentra muy bien posicionado en Google en el que invierte millones de dólares para figurar entre los primeros resultados y así también lo hace en las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, pero sin dudas, su mejor promoción es la que generan los propios clientes que utilizan Mercado Libre o Mercado Pago en pueblos alejados de las grandes ciudades o barrios humildes, posicionando a la compañía como una de las empresas inclusivas en aspectos financieros y económicos.

### **3.2 Posicionamiento de marca**

Las empresas pueden beneficiarse de forjar una posición única en el mercado, y para lograr establecer una marca atractiva y bien diferenciada estas requieren de un profundo conocimiento de las necesidades y los deseos de los consumidores, de las capacidades de la empresa y las acciones de la competencia. Y en base a esto, el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta, y en ese sentido Mercado Libre identifica en un alto nivel a dos consumidores metas ofreciendo a través de una misma plataforma una propuesta de valor que alcanza a las necesidades de cada uno, los comerciantes y los compradores.

Consumidor meta 1: Comerciantes. Uno de los tantos mensajes que busca transmitir Mercado Libre es su búsqueda de la “democratización” del comercio electrónico permitiéndole a los

emprendedores, micro, pequeños y medianos comerciantes la posibilidad de vender de manera online sin la necesidad de desarrollar e invertir en una página web propia, acompañándolos no solo en la visibilidad de sus productos dentro del Marketplace y la llegada a potenciales compradores, sino también ofreciéndoles un “combo completo” integrado por un pasarela o gateways de pagos online seguro, y la posibilidad de tercerizar los envíos. En resumen, la propuesta de valor es un marketplace seguro y confiable para vender productos e impulsar las ventas.

Consumidor meta 2: Compradores: Todo comerciante necesita de un comprador y Mercado Libre lo sabe muy bien y gracias al crecimiento, la variedad de productos y precios que se pueden encontrar la plataforma MeLi como “top of mind” de un gran porcentaje de la población que suele realizar compras online apalancándose en una propuesta de valor similar a la del comerciante, una plataforma segura, ágil y confiable.

Mercado Libre sin lugar a duda, posee un liderazgo indiscutible en la región y logro con el paso del tiempo un posicionamiento envidiable para cualquier otra compañía dentro del mercado de los marketplaces, pero la historia de la compañía demuestra que no fue suerte.

Desde un primer momento, la empresa conocía las dificultades de Latinoamérica con respecto a la falta de confianza en las compras online y también la escasa infraestructura y leyes que regía en el continente, y por este mismo motivo, desarrollo un ecosistema que facilitara gran parte de ese proceso en donde se encontraban puntos débiles como los mencionados previamente.

Mercado Pago surge para mitigar la desconfianza en los procesos de pago online y Mercado Envíos para mitigar la débil logística y los altos costos de envío en la Argentina la región. Producto de estos servicios, junto con el pilar del negocio MeLi y su trayectoria le permite posicionarse como “top of mind” a nivel Latinoamérica en lo que respecta de las compras online ofreciendo un valor integral, seguro, ágil y con presencia en casi toda la región.

A ese posicionamiento le podemos sumar las acciones ecológicas y/o sustentables que está impulsando como, por ejemplo, los autos y motos eléctricas con los que hace entregas en Brasil o México. Brindándole una imagen positiva y dando un servicio que le permite al consumidor tener la sensación de estar en un país desarrollado como Estados Unidos, Reino Unido, u otro de la unión europea pioneros en comercio electrónico en términos de eficiencia, seguridad y velocidad.

### **3.3 FODA**

#### **3.3.1 Análisis interno de la empresa: Fortalezas**

Podemos identificar una amplia cantidad de fortalezas de la empresa, y agrupamos a ellas en las cuatro que mejor representan un resumen a la empresa en este aspecto:

- Fuerte posicionamiento de marca en toda región

- Solido ecosistema de servicios que apalancan las distintas verticales del negocio
- Amplia infraestructura tecnológica y logística en las ciudades más importantes de Latinoamérica permitiéndole generar una profunda capilaridad en sus servicios
- Millones de compradores y vendedores activos en la plataforma

### **3.3.2 Análisis interno de la empresa: Debilidades**

Si bien es una compañía líder en el sector, no escapa de tener debilidades y en este sentido se identificaron las siguientes:

- Comisiones altas en la plataforma, por las cuales un porcentaje de los usuarios que realizan sus ventas levantan sus reclamos y otros usuarios se rehúsan a utilizar el servicio por este mismo motivo.
- Cuenta con un Contact Center desarrollado, pero no se encuentra a la altura de la masiva cantidad de usuarios que posee y en muchas ocasiones los clientes se encuentran frustrados por no lograr comunicarse con un representante de atención al cliente.
- Seguridad informática, a principios del año 2022 se dio un acontecimiento en el cual la compañía sufrió un ataque cibernético en el cual se filtraron datos de 300 mil usuarios lo que representa un riesgo reputacional de la marca muy alto.

### **3.3.3 Análisis externo de la empresa: Oportunidades**

Para el comercio electrónico y la digitalización, en América Latina se está marcando el comienzo de un crecimiento sin precedentes pasando de un buen momento a un gran momento

- Crecimiento de la penetración de internet, es decir, usuarios con acceso a internet entre la población total con países como Brasil y México con más del 70%.
- Alto tiempo por día usando internet en horas donde países como Brasil, Colombia y Argentina figuran en el top 5 a nivel mundial con más de 10 horas de uso por día entre usuarios de 16 a 64 años.
- Inversión sin precedentes en tecnología y startups latinoamericanas con 792 acuerdos teniendo en cuenta el primer y segundo trimestre del 2021.

Mercado Libre podrá catalizar estas oportunidades para generar mayor cantidad de clientes, aumentar su facturación, eficientizar sus productos/servicios y la gestión interna de sus procesos.

### **3.3.4 Análisis externo de la empresa: Amenazas**

La compañía supo desenvolverse y anticiparse en una región difícil, y en ella encontramos una serie de amenazas.

- Regulaciones financieras y políticas gubernamentales que pueden afectar la operatoria y el core del negocio de la empresa
- Poca estabilidad económica de las regiones donde opera, relacionado con las regulaciones que pueden cambiar en un periodo de tiempo muy breve generando un ambiente poco previsible y riesgoso.
- Presión sindical lamentablemente relacionada con la alta corrupción existente en los países de la región que afectan directamente a la empresa.

## Capítulo 4: ¿Quiénes compiten con Mercado Libre?

### 4.1 Entendimiento de la definición de Marketplace

Analizaremos a Mercado Libre y a su principal competidor, el cual es pionero en su principal unidad de negocio y en donde compiten directamente: el marketplace.

En el mundo existen muchas empresas denominadas marketplaces, pero no todos compiten entre sí, ya sea que estas se diferencian por nicho de productos que ofrecen, rubros en que participan o audiencia target a la que van dirigidas.

Además, cabe destacar que un marketplace no es lo mismo que un ecommerce ya que se habla de este último como el sitio web de una empresa en particular, donde únicamente se encontraran sus productos y/o servicios, el cual se responsabiliza totalmente de la venta y se encarga de hacérselo llegar al cliente, por lo tanto, se trata un contacto directo entre vendedor y cliente.

Mientras que el marketplace vendría a ser un “shopping” donde podrás encontrar diferentes productos y servicios de múltiples marcas siendo la empresa que ofrece la plataforma de marketplace el intermediario entre ambas partes.

#### 4.1.1 Tipos de Marketplaces

Teniendo en cuenta la definición de marketplace y su diferencia con un ecommerce se pueden encontrar distintos tipos, como los verticales, los horizontales (generalistas), los B2B, C2C o B2C. Distinguiéndose entre ellos principalmente por el tipo de artículo que venden y la audiencia a la que van dirigidos.

- Marketplace vertical o de nicho: en esta plataforma se reúnen vendedores o marcas dedicadas a un producto o rubro específico. Un ejemplo sería Dafiti, un marketplace exclusivo para indumentaria y calzado, o DeMotores que se dedica a la compra y venta de vehículos.
- Marketplace horizontal o generalistas: son aquellos en los cuales podés encontrar diversos artículos generalmente agrupados por categorías, y aquí es donde podemos agrupador a Mercado Libre, Amazon, eBay, AliExpress, Walmart, entre otros.
- Marketplace B2B (Business to business) o corporativo: apuntan a empresas o grupos de empresas donde, en general, las ventas son por cientos o miles de unidades, teniendo descuentos o ventajas por cantidades. Una empresa muy conocida que entraría dentro de este grupo sería Alibaba.
- Marketplace C2C (Consumer to consumer) o social: son plataformas destinadas a conectar con consumidores con consumidores, donde aquí la conexión es más social y un claro

ejemplo de este tipo de plataforma es Facebook Marketplace, siendo uno de los más utilizados en la región.

- Marketplace B2C (Business to consumer) o global: son plataformas diseñadas para que las marcas anuncien sus productos y encuentren nuevos clientes como, por ejemplo, Tienda Naranja en Argentina.

## **4.2 Penetración de China en América Latina y potenciales competidores de Mercado Libre**

Los marketplaces y sus directores miran con atracción América Latina, que es la segunda región con mayor crecimiento en comercio electrónico, en un proceso impulsado por la inclusión financiera y digitalización de sus países producto, en gran parte, de la pandemia.

Los principales minoristas chinos se han establecido en los mercados de la región en los últimos años y han crecido junto con la penetración de internet, los smartphones y el acceso a nuevos productos financieros.

Estos marketplaces asiáticos han adquirido gran conocimiento del mercado, adaptando sus sitios web y promociones a la cultura y el idioma local de cada país, ofreciendo a su vez métodos de pagos locales logrando así una mejor experiencia de compra y fidelización de los consumidores latinoamericanos.

Según el estudio realizado “Beyond Borders” (Mas allá de las Fronteras), las empresas AliExpress, Shein, y Shopee están ganando cada vez más mercado en la región. El ticket promedio de compra se ha elevado y los consumidores comenzaron a comprar productos chinos de alta calidad, como electrónicos, ropa y artículos para el hogar, mostrando así la buena aceptación de estos productos entre los consumidores latinoamericanos.

## **4.3 Marketplaces generalistas: competidores directo de Mercado Libre**

Mercado Libre está consolidado como el mayor actor dentro del mercado en América Latina indiscutiblemente, pero en algunos países como México (Que representa el tercer mercado más grande para MeLi) posee competidores de alta talla como lo es Amazon.

Otro player que podría contemplarse competidor sería el gigante asiático AliExpress, de Alibaba, que si bien es uno de los marketplaces globales con alta penetración en múltiples países en América Latina no representa una notable competencia a Mercado Libre debido principalmente a motivos políticos, económicos y trabas a las importaciones.

Descartaremos el análisis de players que se enfocan en nichos de mercado, como por ejemplo Dafiti que, si bien en ciertas categorías de productos pueden llegar a ser competidores directos de Mercado Libre, su estrategia de posicionamiento es diferente ya que MeLi ha trabajado y logrado posicionado como una plataforma generalista.

En este sentido, analizaremos al principal marketplace hoy en día pionero en innovación, logística y servicio al cliente: Amazon.

### **4.3 Análisis estratégico de Amazon**

En el primer capítulo conocimos quien es su fundador, la historia de la fundación en 1994 de la compañía y como fueron sus primeros años y en esta sección veremos otros puntos que muestran la solidez y el posicionamiento de la compañía, sobre todo en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Analizando también, su porción dentro del mercado mexicano donde se enfrenta cara a cara al Mercado Libre de Marcos Galperin.

#### **4.3.1 Aspectos principales de Amazon**

Amazon se ha convertido en estos 25 años en una empresa gigantesca que opera en múltiples países distintos continentes. La compañía posee una estrategia de negocio que, además de la plataforma para ser intermediario entre vendedores y comerciantes, ofrece sus propios productos los cuales han obtenido un éxito contundente en los mercados como su e-book (Amazon Kindle) o su altavoz inteligente (Alexa), entre otros.

Posee una unidad de negocio llamada Amazon Prime, un servicio de suscripción mensual que le permite a los clientes acceder a beneficios de entrega, compras y descuentos, música, videos, películas y series, entre otras. Integrándose de una manera muy eficiente y complementaria a las demás partes del negocio.

Otra unidad de negocio con la cual alcanza otras cifras de miles de millones de dólares es con su servicio de computación en la nube, Amazon Web Services o también conocida como AWS.

Es un servicio que negocios, pymes y grandes empresas pueden adquirir mensualmente para conectarse a un servidor o base de datos en donde se procesara la información que requieran, en vez de las empresas o negocios inviertan en una infraestructura propia para procesarla.

Resumidamente las empresas pueden acceder a la “nube” que son servidores que ofrece Amazon en el que pueden albergar su propia información para su procesamiento adquiriendo ventajas de bajos costos y variables ya que se paga por uso y sobre todo los clientes acceden a los altos niveles de seguridad que ofrece AWS.

Pero este gigante estadounidense no se limita a la venta al por menor y al servicio de computación en la nube únicamente, ya que en los últimos años ha incursionado en el terreno de la música con Amazon Music que ya cuenta con 60 millones de suscriptores en el mundo.

Y, por otra parte, ingreso en el mundo de la televisión y el cine con Amazon Studios, unidad de negocio la cual ya compite en términos de calidad con las grandes e históricas productoras de la industria.

### **4.3.2 Números actuales de Amazon**

Amazon es, actualmente, la marca minorista líder a nivel mundial, y según el último informe presentado a principios de febrero de 2022 correspondientes al último trimestre del 2021, la compañía de Jeff Bezos sorprendió al mercado al presentar un beneficio por acción un 500% superior al estimado.

La empresa reporto ingresos por 137.410 millones de dólares, que igualmente cabe aclarar que un alto porcentaje de estos ingresos fue generado por su unidad de negocio Amazon Web Services que logro expandirse un 40% en un año.

Los beneficios de la compañía reportados en 14.323 millones de dólares, dando a entender al mercado el fuerte posicionamiento de la empresa a nivel internacional sino, además, debemos conocer que el Amazon da trabajo a 1.6 millones de trabajadores alrededor del mundo.

Con estos datos concisos, podemos entender mejor como hoy en día ocupa el segundo lugar en el ranking de las marcas más valiosas del mundo, por detrás de la gigante tecnológica Apple.

### **4.3.3 FODA de Amazon**

La popularidad de Amazon se extiende por todo el mundo. Posee más de 300 millones de usuarios activos y 100 millones de suscriptores, por ello resulta interesante hacer un análisis FODA de la misma ya que al ver las claras fortalezas y oportunidades que posee la empresa, no deja de enfrentar amenazas y poseer debilidades que veremos a continuación:

#### **4.3.3.1 Análisis interno de la empresa: Fortalezas**

Si analizamos a la compañía encontramos varios puntos fuertes, que podríamos resumirlos en los siguientes:

- Nombre y valoración de la marca: posee un fuerte posicionamiento a nivel regional y mundial, y es vista como una marca exitosa en el mercado, pionera y ejemplo a seguir por la competencia.
- Orientado al cliente: la compañía posee una cultura “el cliente primero” atendiendo un amplio abanico de necesidades diarias a precios económicos. Simplificando el proceso de compra y atendiendo de manera activa a los reclamos por parte de estos.
- Sistema logístico y de distribución: este es un claro punto fuerte de la compañía. Haber invertido millones de dólares en centros logísticos y de distribución de alta tecnología le permite realizar entregas de manera fiable, segura y rápida.
- Costos: Amazon no se involucra en los costos de mantenimiento de las tiendas físicas tradicionales, salvo en aquellos que incurre para generar la experiencia que en los supermercados “Amazon Go”.
- Una fortaleza adicional que podemos describir es el gran número de adquisiciones que está realizando la compañía de otras compañías exitosas.

#### **4.3.3.2 Análisis interno de la empresa: Debilidades**

A pesar de demostrar su solidez, como toda empresa no deja de tener debilidades, y podemos encontrar las siguientes:

- Pérdidas en determinados países: Amazon ha sufrido pérdidas, siendo principalmente sus envíos gratuitos las razones que exponen a la empresa a perder margen al no alcanzar el volumen de ventas estimado. Esta debilidad está asociada con su fortaleza cliente céntrico, ya que al poner al cliente en el centro puede llevarla a reducir los márgenes.
- Presencia limitada en tiendas físicas: su limitada presencia en el mundo físico puede dificultar la atracción de nuevos clientes (sobre todo aquellos de mayor edad).
- Imagen de marca interna: internamente la empresa ha sufrido denuncias y reclamos por parte del personal sobre sus malas condiciones en el lugar de trabajo afectando, de esta manera, directamente a su reputación.

#### **4.3.3.3 Análisis externo de la empresa: Oportunidades**

Amazon tiene grandes oportunidades que puede aprovechar debido a su fuerte posicionamiento en el mercado, y estas son las siguientes:

- Expandir su negocio a mercados subdesarrollados o en vías de desarrollo que han adoptado una fuerte digitalización en pandemia y aún queda camino en ese sentido por desarrollar.
- La compañía se encuentra económica y financieramente muy sólida, lo que le permite adquirir empresas las cuales ya tienen un modelo de negocio muy desarrollado, generando

altos ingresos o aquellas empresas las cuales poseen un nicho de mercado las cuales Amazon aun no pudo alcanzar.

- Aunque Amazon posee tiendas físicas que ha adquirido, como Whole Foods, si desplegara mayor cantidad de tiendas físicas como “Amazon Go” podría mejorar aun más su imagen de marca, teniendo mayor presencia en el mundo físico y de una manera innovadora como lo son estas tiendas.

#### **4.3.3.3 Análisis externo de la empresa: Amenazas**

En el mundo que vivimos hoy en día, dinámico y en cierta manera polarizado en pensamientos económicos y políticos, Amazon enfrenta amenazas:

- Sindicato Laboral de Amazon (ALU): a raíz de denuncias y reclamos por parte de los empleados por malas condiciones laborales, los mismos han logrado crear el sindicato para establecer normas y condiciones a la compañía. Esto resulta beneficioso para los empleados, pero puede generar conflictos a la estrategia y modelo de negocio de la compañía a futuro.
- Las regulaciones gubernamentales en determinados países pueden frustrar el desembarco de Amazon o bien, dificultar el desarrollo en los que ya se encuentra operando. Estas amenazas se dan y se pueden dar en países en zonas de guerra, como también países latinoamericanos en donde puede llegar a verse a la compañía como un monopolio.
- Ataques de cibernéticos: esta es la mayor preocupación hoy en día de las compañías, y es donde las empresas están invirtiendo altas sumas de dinero en mitigación y prevención. Amazon no está exento de esto y, al igual que lo sufre Mercado Libre, se encuentran expuestas a estos ataques.

## **Capítulo 5: Ventaja competitiva, comparativas y futuro de Mercado Libre en la región**

### **5.1 Estrategia competitiva de las empresas**

En este capítulo veremos y entenderemos conceptualmente que son las ventajas competitivas y comparativas y cuales posee Mercado Libre hoy en día con el objetivo de continuar consolidando sus datos y realidades para entender en una mirada total su posicionamiento a nivel país y región.

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas y determina la propiedad de las actividades. Una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación de un proceso de negocio.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia. Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva: La primera es el atractivo de los sectores y segmentos para la generación de utilidad o rentabilidad a largo plazo y los factores que lo determinan, ya que no todos ofrecen igualdad de oportunidades para un crecimiento sostenido y rentable.

Sin embargo, ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva a seguir. Una empresa en un segmento muy atractivo puede no generar utilidades si no desarrolla una óptima ventaja competitiva.

Como menciona Michael Porter, la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempañando actividades estratégicamente importantes a un menor costo o mejor que sus competidores. Y por el otro lado, puede beneficiarse de las ventajas comparativas que le brinda el entorno político, económico, geográfico, tecnológico, social y legal.

### **5.2 ¿Qué es una ventaja competitiva?**

La ventaja competitiva tiene una relación directa con el concepto de valor, que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial.

Según Porter, las dos preguntas fundamentales en que se enfocan la ventaja competitiva son: ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un determinado tipo de empresa? ¿Como puede cada genero de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

En términos generales Michael Porter expresa “La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. PORTER, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Autor.

En resumen, el concepto de ventaja competitiva se basa en un atributo positivo en el cual una compañía desarrollo por vías propias ya sean mejoras en sus cadenas de producción, gestión del negocio, o posicionamiento de marca, entre otros. Que le permiten lograr una diferenciación en el mercado.

### **5.2.1 Estrategias para lograr una ventaja competitiva**

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia debe estar enfocada en desarrollar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Michael Porter existen tres estrategias competitivas que las compañías pueden llevar adelante y estas son: liderazgo en costos, diferenciación del producto y el enfoque.

El liderazgo en costos es la capacidad de producir un producto o servicio a un precio inferior al de los competidores. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr a través de distintos medios como el acceso privilegiado a materias primas, planificación eficiente de producción, oferta de una mayor cantidad de productos en el mercado logrando en consecuencia un menor costo por producto, entre otros.

La diferenciación del producto es la habilidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por la competencia. Siendo esta una opción interesante para las empresas que quieren posicionarse en nichos de mercado donde los compradores buscan características específicas en los productos. Algunos factores que pueden determinar la producción: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, ofrecer un diseño del producto exclusivo que logre una alta atención de potenciales compradores.

El enfoque consiste en especializarse en un determinado segmento de mercado, con el objetivo poder desarrollar un producto que se ajuste precisamente a los deseos y necesidades de dicho

segmento, permitiéndole a la empresa consolidarse como “top of mind” en esos consumidores, objetivo que sería más complejo llevarlo adelante en mercados más concurridos y con mayor competencia.

Adicionalmente a las estrategias planteadas por Porter, podemos considerar la imagen y capital de marca como una ventaja competitiva. Según la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association), una marca es un “nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

La marca, en muchos casos, es considerada uno de los mayores capitales que posee una compañía ya que esta le da el respaldo de cada producto y servicio, permitiéndole al consumidor de antemano establecer expectativas, reducir riesgos, simplificar la toma de decisiones y tener una identidad.

En este sentido observamos que el branding, es decir, el proceso de dotar a los productos y servicios de una empresa con el poder de una marca es un elemento fundamental a la hora de permitirle a una empresa posicionarse en la mente de los consumidores y, en consecuencia, lograr un diferenciarse en el mercado.

### **5.2.2 ¿En qué se diferencia con las comparativas?**

La ventaja comparativa y competitiva son términos diferentes que se refieren principalmente a lo que informa la decisión detrás de la elección de que bien o servicio debe producir una empresa en un mercado competitivo.

Mientras que, como mencionamos en la sección anterior, la ventaja competitiva se produce cuando una empresa se posiciona como líder debido a la capacidad de producir bienes o prestar servicios generando mayores ganancias o produciendo a un menor costo que los competidores. La ventaja comparativa se produce cuando una empresa o país puede producir algo a un menor costo que la competencia u otros países ya sea por motivos políticos, económicos, geográficos, tecnológicos, sociales y/o legales.

Podemos describir a las ventajas comparativas como aquellos atributos externos provenientes de diferentes aspectos y que se encuentra fuera del control y manejo de las empresas que terminan favoreciendo el desarrollo de estas

Los factores políticos, como la estabilidad gubernamental y los acuerdos con los sectores industriales. Además, aquellos de índole social como los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en los hábitos de consumo terminan afectando al desarrollo de las empresas.

Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio de interés, así como la tasa de empleo y demás aspectos económicos, son factores externos que afectan directamente al crecimiento de estas y por ende lograr una ventaja comparativa. Y una notable ventaja competitiva en este sentido es el valor de la mano de obra, que le permiten a algunas empresas en determinadas industrias y circunstancias abaratar costos.

Los factores legales que deben obedecer las empresas, como las leyes o normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor, entre otras son aspectos que las empresas analizan a la hora de establecerse en determinados países ya que pueden limitar su actuación, y en consecuencia su crecimiento.

Y por último podemos nombrar a los factores tecnológicos, ya que el coste de acceso a la tecnología, el nivel de inversiones en I+D (Investigación y Desarrollo) y las actualizaciones tecnológicas hoy en día son aspectos extremadamente importantes para implementar un negocio. Este factor muestra una de las mayores diferencias a la hora de hablar de ventajas competitivas, ya que aquellas empresas en países que presenten estadísticas menores en cuanto a tecnología y desarrollo requieren de mayores inversiones para lograr el mismo objetivo que otra compañía asentada en un país desarrollado.

Como observamos, la ventaja comparativa se encuentra fuera del control de las empresas, pero afectan de manera directa al negocio de manera positiva y le generan ventaja en comparación con la competencia.

### **5.3 Análisis funcional de Mercado Libre y Ventajas Competitivas**

Mercado Libre a raíz de la situación de la pandemia, han implementado el trabajo remoto asegurándose que sus trabajadores cuenten con todas las comodidades necesarias para el desarrollo continuo.

Esta imagen interna hacia sus empleados es una ventaja competitiva que repercute en atracción de los mejores recursos y talentos del mercado, ya que la compañía se encuentra en el top 5 de los mejores lugares para trabajar, y en consecuencia podrá alcanzar mejores resultados a través del posicionamiento como uno de los mejores empleadores de la región.

Otra ventaja competitiva de la compañía es su infraestructura, que con sus 6 grandes centros logísticos y de distribución en Argentina, dos en Brasil, dos en México y uno en Colombia puede optimizar los tiempos de entregar y proteger los paquetes en caso de surgimiento de inconvenientes.

Mercado Libre llevo adelante asociaciones con grandes empresas de logística como FedEx y DHL para optimizar los tiempos de entrega a través de Mercado Envíos.

Los centros de distribución cuentan con tecnología de punta y da como resultado tiempos de entrega en menos de 24 horas, llevando a la compañía a un exigente nivel de competencia para el resto de los marketplaces del mercado.

Otra clara ventaja competitiva es el desarrollo de productos a través de sus diferentes unidades de negocio, con una mirada holística alrededor de las necesidades de los vendedores y compradores.

La compañía cuenta con un programa de fidelización llamado “Mercado Puntos”, que fomenta la utilización de las plataformas, tanto de Mercado Libre como de Mercado Pago para el acceso a una serie de beneficios y descuentos únicos.

Otra ventaja competitiva para mencionar son los “partnerships” o asociaciones con otras empresas para ofrecer beneficios y descuentos únicos, como por ejemplo la asociación con el servicio de streaming Disney+ para aquellos usuarios que alcancen el nivel 6 de fidelidad en Mercado Libre puedan acceder gratuitamente a Disney+.

En resumen, podríamos distribuir las ventajas competitivas en 4 clusters como:

- Cultura interna de trabajo
- Logística y distribución
- Productos integrados
- Partnerships
- Posicionamiento de marca

## **5.4 Mercado Libre: Ventajas comparativas**

Como ya mencionamos en una sección anterior del capítulo 5, las ventajas comparativas provienen de los factores externos a la empresa como los políticos, económicos, geográficos, tecnológicos, sociales y/o legales.

Mercado Libre trajo un modelo de compra y venta que estaba creciendo fuertemente en Estados Unidos, pero en la región Latinoamericana era prácticamente nulo o insignificante en términos de operaciones y volúmenes.

La compañía fue pionera, y ha aprovechado muy bien el auge del crecimiento de las inversiones en la región en industrias como la del ecommerce o fintech.

Supo aprovechar este modelo de negocio incipiente en la región y ser la empresa bandera en llevarlo adelante, conociendo la desconfianza entre los consumidores en las compras online que existía en ese momento supo ir ganando terreno hasta hoy en día consolidarse como la marca número 1 en la región.

La principal ventaja comparativa que podemos mencionar es el costo bajo de los recursos humanos de la región en comparación con otras partes del mundo y, por otro lado, el alto nivel de estos en cuanto a educación y habilidades haciendo el mercado argentino y el de la región muy competitivo. Mercado Libre está aprovechando esta característica y explotándola de una manera muy agresiva.

Para acompañar el alto potencial de los recursos humanos de América Latina, estratégicamente la compañía posee centros de investigación y desarrollo en Silicon Valley, cuna de la industria tecnológica a nivel mundial.

## **5.5 ¿Por qué vale tanto la compañía hoy?**

Como hemos analizado a lo largo del trabajo, el modelo de negocio es mucho más que un marketplace, ya que posee un ecosistema integrado junto con otras unidades de negocio que potencian los beneficios y ventajas para los compradores y vendedores, como Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Libre VIS, Mercado Crédito, Mercado Shops, Mercado Ads.

Mercado Libre opera hoy en 18 países y su plataforma posee 9 millones de vendedores y 67 millones de compradores activos, 32 compras y 7 visitas por segundo, con un volumen total de mercadería vendida de 28 mil millones de dólares según el último informe financiero del Q4.

Las acciones de la compañía han sido una de las que mejor rentabilidad han experimentado de toda la década anterior (2010-2020) multiplicándose por 16, es decir, si en 2010 una persona invertía 10.000 dólares en el 2020 hubiese tenido aproximadamente 160.000 dólares.

Con la aparición de la pandemia, ha sido una de las empresas más beneficiadas por las medidas de distanciamiento social y el miedo al contagio han impulsado exponencialmente sus dos principales negocios como: Mercado Libre y Mercado Pago.

Por un lado, las cuarentenas, los confinamientos y demás medidas de distanciamiento social han acelerado la transición hacia el comercio electrónico. Por otro lado, el miedo al contagio ha profundizado el declive del uso del dinero en efectivo.

Si observamos que, por un lado, la valoración de mercado en 2019 era de 28.000.000.000 (mil millones) de dólares y en 2021 ya con la pandemia en una etapa madura casi alcanzo una valoración de 100.000.000.000 (mil millones) de dólares. Y, por otro lado, observamos que la facturación anual es de alrededor de 4.000.000.000 (mil millones) de dólares. ¿Cómo se explica su tan elevada valoración de mercado? La respuesta es: su potencial de crecimiento.

América Latina todavía está muy atrasado en materia de comercio electrónico si la comparamos con otras partes del mundo asique se prevé un crecimiento muy grande en los próximos años y Mercado Libre actualmente es el líder en todos los mercados de los países en los que opera por lo tanto será la primera beneficiada de este crecimiento esperado del ecommerce. Por lo que un gran número de los inversores se convertirá en el próximo Amazon de la región.

## Conclusión

Podemos confirmar que Mercado Libre ha sido y es una de las empresas modelo de la región Latinoamericana alcanzando hitos que muy pocas empresas en el mundo han logrado.

La expansión y crecimiento que venía llevando la compañía se aceleró profundamente con la pandemia como vemos en los números sobre su crecimiento sostenido cuatrimestre a cuatrimestre, llegando a 9 millones de vendedores y 67 millones de compradores activos, 32 compras y 7 visitas.

Podemos notar un crecimiento sostenido en cada uno de sus aspectos, y esto en parte se debe a la propuesta integral que ofrece Mercado Libre permitiéndole potenciar a los comerciantes las ventas por internet y a los compradores adquirir productos con mayor facilidad y accesibilidad.

Si debemos explicar el fuerte posicionamiento actual y la prosperidad de la compañía, podríamos resumirlo en cinco pilares fundamentales que la misma ha gestionado con excelencia y estos son: timing de fundación, asociaciones estratégicas, inyecciones de capital e inversiones, desarrollos de productos/servicios cliente céntricos, atracción de talento humano y presencia de marca de diversas maneras.

Timing de fundación: la década de los 90' fue la cuna y nacimiento de algunas de las empresas tecnológicas mas grandes del mundo, entre ellas, Mercado Libre. Si recapitulamos al capítulo 1 de este trabajo, mencionamos como Marcos Galperin vio la idea del modelo de negocio de compra y venta online (eBay) en pleno desarrollo cuando se encontraba estudiando en Estados Unidos y se pregunto porque una idea así aun no existía en Argentina y la región. Analizo la oportunidad, entendió la problemática de la desconfianza que existía en los consumidores latinoamericanos y meses más tarde se lanzó igualmente al mercado.

Asociaciones estratégicas, inyecciones de capital e inversiones: la compañía desde sus inicios ha sido estratégicamente inteligente, estableciendo fuertes partnerships y acuerdos estratégicos con grandes player como eBay o empresas de capitales de riesgo (VC) que le permitieron sobrellevar adelante crisis como las punto com o la crisis financiera en 2008. Mercado Libre fue la primera empresa argentina en cotizar en la bolsa de NASDAQ en Nueva York y a lo largo de sus años de vida ha conseguido levantar inversiones mostrando en cada momento números solidos y grandes expectativas de crecimiento.

Desarrollos de producto/servicios cliente céntricos: MeLi ha alcanzado a millones de usuarios debido a su simplicidad en muchos aspectos, como la simplicidad de su interfaz, su seguridad y confiabilidad en las transacciones y además apalancar su producto principal con sus unidades de negocio complementarias que le permite brindar a sus clientes/usuarios, tanto vendedores como compradores, una experiencia integral.

Atracción de talento humano: la empresa es uno de los mejores lugares para trabajar según “Great Place to Work 2022”, y esto se debe a la estrategia cultural y política que despliega internamente donde brinda capacitación, desarrollo profesional, posibilidad de carrera dentro de la compañía, flexibilidad a sus empleados. Además de excelentes prestaciones de seguridad y comodidad tanto en sus oficinas como en sus centros de distribución, y elementos necesarios para llevar adelante el trabajo remoto.

Presencia de marca: por último, cabe mencionar como ha invertido en desplegar sus campañas en canales digitales como en físicos, alcanzando públicos diversos. Aumentando su presencia en fechas de altos volúmenes de transacción con en fechas festivas o de grandes descuentos como el Black Friday o Cyber Monday.

Podríamos volver a mencionar en estos puntos como el contexto latinoamericano y la pandemia favoreció con un impacto muy positivo a Mercado Libre, pero se excluyó de las conclusiones finales ya que fue la propia compañía responsable de ejecutar su estrategia de negocio correctamente adelantándose al mercado y sus competidores.

Sin dudas, Mercado Libre durante sus más de 20 años de vida ha revolucionado la región y cambiado la vida de millones de personas de manera positiva en lo social, cultural y económico. Y esto fue lo que inspiró el nombre de este trabajo “Año 23 d.ML (Después de Mercado Libre)”.

## Bibliografía

### Capítulo 1: Internet en la década del 90' y nacimiento del comercio electrónico.

- IPROUP (2019). 30 años de la World Wide Web: la web y la Internet no son lo mismo  
<https://www.iproup.com/comunidad-up/3309-licklider-joseph-sir-tim-berners-30-anos-de-la-World-Wide-Web-la-web-y-la-Internet-no-son-lo-mismo>
- MC (2018). 25 años de Mosaic, el navegador que iluminó la Web  
<https://www.muycomputer.com/2018/04/24/25-anos-de-mosaic/>
- BBC NEWS (2019). ¿Cuál fue la primera página web de la historia y para qué servía?  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-47524843>
- TECNOVORTEX (2017). Joseph Licklider: el hombre que imaginó tu computadora  
<https://tecnovortex.com/joseph-licklider-el-hombre-que-imagino-tu-computadora/>
- MC (2011). Historia de Internet 1990-1999  
[https://www.muycomputer.com/2011/03/14/actualidadesespecialeshistoria-de-internet-1990-1999\\_we9erk2xddd26wxifnul2ijbfv6ew\\_ikfzcytt2p0d440u5dug2t41nrhe\\_vwp34/#:~:text=1991%20fue%20el%20a%C3%B1o%20en, en%20la%20World%20Wide%20Web](https://www.muycomputer.com/2011/03/14/actualidadesespecialeshistoria-de-internet-1990-1999_we9erk2xddd26wxifnul2ijbfv6ew_ikfzcytt2p0d440u5dug2t41nrhe_vwp34/#:~:text=1991%20fue%20el%20a%C3%B1o%20en, en%20la%20World%20Wide%20Web)
- LA VANGUARDIA (2018). Google, una historia de éxito.  
<https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180920/451931192581/google-stanford-buscador-page-brine-20-anos-historia.html>
- IPROUP (2021). De vender un puntero láser defectuoso a amasar una fortuna de u\$s18.000 M: la curiosa historia del creador de e-Bay  
<https://www.iproup.com/innovacion/17049-la-historia-de-ebay-y-de-su-creador-como-inicio-la-empresa>
- IDA (2019). El estallido de la Burbuja puntocom y el inicio de una nueva era en Internet  
[https://blog.ida.cl/arquitectura-de-informacion/burbuja\\_puntocom/](https://blog.ida.cl/arquitectura-de-informacion/burbuja_puntocom/)
- IPROUP (2019). Arrancó con u\$s10.000: la historia de Jeff Bezos y los consejos del creador de Amazon para triunfar en los negocios  
<https://www.iproup.com/innovacion/7260-tecnologia-emprendedor-emprendimiento-La-historia-de-Jeff-Bezos-y-como-creo-Amazon-sus-consejos>
- IPROUP (2019). La increíble historia de Jack Ma, dueño de Alibaba  
<https://www.iproup.com/innovacion/7133-tecnologia-emprendedor-emprendimiento-La-increible-historia-de-Jack-Ma-creador-de-Alibaba>
- STANFORD BUSINESS (2020). The Rise of Mercado Libre  
<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/rise-mercado-libre>
- IPROUP (2019). Marcos Galperin: como se le ocurrió crear Mercado Libre  
<https://www.iproup.com/innovacion/6975-emprendedor-emprendimiento-negocios-innovadores-La-historia-de-Marcos-Galperin-como-fundo-Mercado-Libre>

## Capítulo 2: Comercio electrónico en la actualidad

- ACCENTURE (2020). Tendencias y oportunidades de la industria de medios de pago en Argentina.  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf#zoom=40)
- BLACKSIP (2021). Las cifras clave del ecommerce en el mundo en 2021  
<https://content.blacksip.com/cifras-del-ecommerce-en-latinoamerica-y-el-mundo-en-2020>
- STATISTA (2022). Number of Digital Buyers in Latin America  
<https://www.statista.com/forecasts/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america>
- BLACKSIP (2021). Reporte de Industria: el ecommerce en Colombia 20202  
[https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%202020%20Colombia.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=99153405&\\_hsenc=p2ANqtz-9YceFoKI8EI5H\\_cZ0npXsgXVKc2xYQr74LlnInT-I4Cgn\\_IzGFK6Ahw7SO-VigXEIWJsrfn4DUevf4KLEQd8hFY8FC\\_zy0NTwN8KD-UFv2jx--CNQ&utm\\_content=99153405&utm\\_source=hs\\_automation](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%202020%20Colombia.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99153405&_hsenc=p2ANqtz-9YceFoKI8EI5H_cZ0npXsgXVKc2xYQr74LlnInT-I4Cgn_IzGFK6Ahw7SO-VigXEIWJsrfn4DUevf4KLEQd8hFY8FC_zy0NTwN8KD-UFv2jx--CNQ&utm_content=99153405&utm_source=hs_automation)
- SAP (2020). COVID-19: El comercio electrónico alcanza cifras récord en Argentina  
<https://news.sap.com/latinamerica/2020/06/covid-19-el-comercio-electronico-alcanza-cifras-record-en-argentina/>
- CACE (2021). Estadísticas del comercio electrónico  
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE (2021). Informe Comercio Electrónico MidTerm 2021  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>
- CACE (2022). ¿Cómo compramos y vendemos online? Informe Argentina y el ecommerce.  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>

## Capítulo 3: Mercado Libre en la actualidad

- MERCADO LIBRE (2022). Mercado Libre Institucional.  
<https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/ecosistema-mercado-libre-el-valor-de-pensar-todas-las-soluciones/>
- MERCADO LIBRE (2022). Fourth Quarter 2021, Operational & Financial Highlights.  
<https://investor.mercadolibre.com/static-files/27ac3ccb-c6b2-453b-a90f-0960eb74fe02>
- KOTLER Y KELLER (EDICION 2016). Dirección de Marketing: Las 4 P del Marketing Mix. “Las 4 P del Marketing Mix” - Dirección de Marketing | Kotler y Keller

- MERCADO LIBRE (2022). Vehículos, Inmuebles y Servicios: la sección de avisos clasificados en línea de Mercado Libre.  
<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/hacemos/vis-mercado-libre>
- IPROUP (2021). ¿Cuál fue el récord de Mercado Crédito?  
[iproup.com/economia-digital/24988-mercado-libre-cual-fue-el-record-de-mercado-credito](http://iproup.com/economia-digital/24988-mercado-libre-cual-fue-el-record-de-mercado-credito)
- IPROUP (2021). Mercado Libre te permite crear gratis tu propia tienda online por fuera del unicornio regional.  
<https://www.iproup.com/economia-digital/27307-mercado-libre-te-permite-crear-gratis-tu-propia-tienda-online>
- MERCADO ADS (2022). Landing Page Mercado Ads.  
<https://ads.mercadolibre.com.ar/>
- MERCADO ADS (2022). Diferencias entre Mercado Shops, eShops y Tiendas oficiales.  
<https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/20398>
- ATLANTICO (2021). Reporte “We Are Social Global Overview Enero 2021”.  
[Reporte “We Are Social Global Overview Enero 2021”](#)
- KOTLER Y KELLER (EDICION 2016). Dirección de Marketing: FODA.  
[“FODA” - Dirección de Marketing | Kotler y Keller](#)
- IPROFESIONAL (2022). Mercado Libre confirmó el hackeo: "Se accedió a los datos de, aproximadamente, 300.000 usuarios".  
<https://www.iprofesional.com/actualidad/358607-hackeo-de-mercado-libre-la-empresa-confirmando-el-hecho>

#### Capítulo 4: ¿Quiénes compiten con Mercado Libre?

- TIENDA NUBE (2022). Marketplace en Argentina: qué es y cómo funciona  
<https://www.tiendanube.com/blog/marketplace-argentina/>
- CYBERCLICK (2020). ¿Qué es un marketplace? Cómo funcionan, tipos y ejemplos  
<https://www.cyberclick.es/que-es/marketplace>
- AMERICA ECONOMIA (2021). Confianza en marcas asiáticas crece en Latinoamérica  
<https://www.americaeconomia.com/economia-y-negocios-informatica-sociedad/confianza-en-marcas-asiaticas-crece-en-latinoamerica>
- EBANX (2020). Beyond Borders: A study on the state of cross-border e-commerce in Latin America  
<https://business.ebanx.com/hubfs/EBANX-Beyond-Borders-2020.pdf>
- STATISA (2021). Amazon – Datos Estadísticos  
[https://es.statista.com/temas/3556/amazon/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://es.statista.com/temas/3556/amazon/#topicHeader__wrapper)
- HYBERUS (2020). Amazon Web Services (AWS): ¿qué es y qué ofrece?  
<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/amazon-web-services-aws-que-es-y-que-ofrece/>

- FORBES ARGENTINA (2022). Amazon presenta resultados espectaculares y las acciones se disparan  
<https://www.forbesargentina.com/money/amazon-presenta-resultados-espectaculares-acciones-disparan-n12436>
- FORBES ARGENTINA (2022). Trabajadores de Amazon crean el primer sindicato de la gigante tecnológica en Estados Unidos  
<https://www.forbesargentina.com/negocios/trabajadores-amazon-crean-primer-sindicato-gigante-tecnologica-estados-unidos-n14420>

### **Capítulo 5: Ventaja competitiva, comparativas y futuro de Mercado Libre en la región**

- PORTER, MICHAEL (1991). Ventaja Competitiva  
[Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior | Michael Porter](#)
- EXECUTIVE EDUCATION (2020). Analisis PESTEL  
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acr%C3%B3nimo%20PESTEL%20se%20refiere,que%20afectan%20a%20una%20empresa.>
- OLLER, EUGENIO (2021). Caso Mercado Libre  
<https://www.youtube.com/watch?v=TlcOQgtMqmM>