

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



SUSTENTACIÓN DE CASO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE MERCADO LIBRE

Anapaula Barrón Cornejo	20180190
Marcela Centurión Cruz	20180401
Alexandra Iwaya Kanashiro	20160719
Grecia López Velásquez	20181064
Fernando Román Vergara	20183197

Asignatura:

Gestión de Empresas

Profesor:

José Crousillat

Lima – Perú

Noviembre de 2020

**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF MERCADO LIBRE**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 2

1.1	Diagnóstico interno	2
1.1.1	Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2	Análisis funcional	2
1.1.3	Análisis de la cadena de valor.....	5
1.1.4	Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa	10
1.1.5	Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	11
1.2	Diagnóstico Externo	13
1.2.1	Análisis PEST	13
1.2.2	Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	17
1.2.3	Análisis de los grupos estratégicos	22
1.2.4	Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	23

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 25

2.1	Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	25
2.2	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	27
2.3	Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	28
2.4	Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	29
2.5	Desarrollo y sustentación de la Matriz de perfil competitivo (MPC)	30
2.6	Propuesta y sustentación de Matriz de las Estrategias Genéricas	31
2.7	Propuesta y sustentación de Estrategias de integración	32
2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias intensivas	33

2.9	Propuesta y sustentación de Estrategias de Diversificación.....	35
2.10	Propuesta y sustentación de Estrategias defensivas	36
2.11	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global.....	36
2.12	Propuesta y sustentación de Estrategias Funcionales.....	37
2.13	Matriz FODA	39
2.14	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	40
2.15	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	41
2.16	Matriz interna – externa (IE).....	41
2.17	Matriz de la estrategia principal	42
2.18	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	43
2.19	Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN	43

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA 44

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa 44
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 44

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO 46

4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	46
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	46

CONCLUSIONES 48

RECOMENDACIONES 49

REFERENCIAS 50

ANEXOS 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1	2
Figura 1. 2	22
Figura 2. 1	28
Figura 2. 2	29
Figura 2. 3	30
Figura 2. 4	39
Figura 2. 5	40
Figura 2. 6	40
Figura 2. 7	41
Figura 2. 8	41
Figura 2. 9	42
Figura 4. 1.....	46
Figura 4. 2.....	46

RESUMEN

Mercado Libre es una plataforma de e-commerce, creada por Marcos Galperín en el año 1999 en Argentina, y desde sus inicios, hace aproximadamente 20 años, ha visto un crecimiento exponencial en su alcance en Latinoamérica. Gracias a esta plataforma, los usuarios pueden vender y comprar una gran variedad de productos, tanto nuevos como usados. Además del servicio como intermediario entre sus usuarios, Mercado Libre cuenta con servicios como “Mercado Pago”, “Mercado envíos”, etc. los cuáles serán presentados dentro de este documento.

Con la finalidad de identificar la manera en la que Mercado Libre logró alcanzar tales niveles de éxito, se realizó un análisis sobre las estrategias que dicha empresa ha realizado durante los últimos años y su entorno. Además, mediante el uso de matrices de análisis estratégico, obtuvimos una serie de estrategias potenciales que Mercado Libre podría aplicar para la mejora de su rendimiento empresarial. Gracias a este estudio fuimos capaces de concluir que sería efectivo para Mercado Libre aplicar estrategias como la de integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada o no relacionada.

ABSTRACT

Mercado Libre is a platform related to the e-commerce market, created by Marcos Galperín in 1999 in Argentina, and since its beginnings, about twenty years ago, it has seen an exponential growth in their reach throughout the Latin-American market. Thanks to this platform, the users can purchase and sell a wide variety of products, which could be new or secondhand. Aside from the service they provide as an intermediary between their users, Mercado Libre also offers such services as “Mercado Pago”, “Mercado Envíos”, etc; which will be explained further into the document.

With the goal to identify the way that Mercado Libre managed to achieve such high levels of success, we performed an analysis of the strategies that have been implemented by the company over the last few years, and also, investigated about the market that they developed their business in. Besides said investigation, with the help of business strategic analysis matrices, we obtained a list of potential strategies that Mercado Libre could use to obtain a better enterprise performance. Said strategies include horizontal, forward and backwards integration, market penetration, product development and related or unrelated diversification.

INTRODUCCIÓN

Las plataformas de ecommerce han aumentado de forma considerable tras la coyuntura actual. En un ambiente donde la constante es comprar artículos desde la seguridad de casa, sin tener contacto con otras personas y priorizando la salud de la familia. Siguiendo esta constante es fundamental mencionar a una de las empresas con mayor presencia y crecimiento en América latina: Mercado Libre. Dicha empresa fundada el 2 de agosto de 1999, en la República de Argentina por Marcos Galperín y Hernan Kazah han alcanzado algo impresionante tanto en el ámbito económico como el institucional siendo uno de los pioneros en el comercio electrónico de la región. El impacto de esta empresa es tan grande que cuenta con presencia en 19 países. Tomando como referencia lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo haremos un análisis organizacional profundo de Mercado Libre, desmenuzando las principales razones de su éxito.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Figura 1. 1

Modelo Canvas de Mercado Libre

BUSINESS MODEL CANVAS		EMPRESA:		MERCADO LIBRE
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
1. Inversionistas. 2. Compradores. 3. Vendedores. 4. Empresas de entrega acreditadas en cada país (OCA, Correo Argentino, Andreani, OCASA, FedEx, DHL) 5. Proveedores de insumos para empaquetado y envío de pedidos. 6. Proveedores de tecnología (Amazon - AWS).	Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica (página web), intermediación en ventas (B2C y C2C), atención al cliente, publicidad y la gestión logística de sus almacenes.	Principalmente ofrece un espacio para que vendedores puedan ofertar sus productos y servicios, y para que los compradores puedan encontrar lo que necesiten de cualquier parte del mundo. Además, ofrecen seguridad en las transacciones, buen soporte a clientes y vendedores (atención a quejas y reclamos, soporte técnico), plataforma simple y de fácil uso, facilidad en los pagos (gran variedad de métodos de pago), ofrece financiamientos, gran variedad de categorías de productos a la venta.	1. Soporte (recepción de quejas y comentarios). 2. Seguimiento de los pedidos. 3. Entregas gratis (México y Argentina). 4. Facilidad con los métodos de pago (mercado pago). 5. Financiamiento a comerciantes (mercado crédito). 6. Programa de afiliación por puntos (Mercado Puntos).	Comerciantes (emprendedores digitales) y compradores pertenecientes a Latinoamérica que esté en busca de un artículo en específico y desee realizar una compra fácil y segura.
	Recursos clave Recursos físicos: Almacenes, oficinas y materiales de oficina. Recursos humanos: trabajadores del área administrativa, logística, operativa, de marketing, de ventas y de atención al cliente. Recursos intelectuales: página web, plataforma tecnológica propia, programas para el seguimiento de pedidos, software para administración logística.		Canales Página Web (internet), aplicación de Mercado Libre para IOS y Android, y mercado de envíos de pedidos.	
Estructura de costos Logística (almacén y distribución), remuneración de empleados, marketing, mantenimiento de la plataforma digital, costo de mantenimiento de oficinas.		Fuentes de ingresos 1. Publicidad dentro de la página (por diferentes empresas). 2. Intereses (mediante mercado crédito). 3. Comisiones por venta. 4. Comisiones por envíos. 5. Comisiones por transacciones (mediante mercado pago).		

Elaboración Propia

1.1.2 Análisis funcional

- Gerencia o Administración (RRHH):

Mercado libre fundada en 1999 por Marcos Galperín, actualmente la presidencia del directorio de la empresa la está ocupando el brasileño Stello Passos Tolda, el cual tiene una gran trayectoria dentro de la organización (Cronista.com, 2020b).

Mercado Libre a raíz de la situación de la pandemia, ha decidido tomar acción y sumar soluciones innovadoras a sectores afectados por el aislamiento, es por ello que ha desarrollado una alianza laboral con Alsea, y Arcos Dorados, para integrar de manera temporal a su plana laboral 150 colaboradores a sus áreas de Atención al Cliente y Envíos

(Mercado Libre, 2020). Asimismo, han implementado el teletrabajo asegurándose que sus trabajadores cuenten con todas las comodidades necesarias para el desarrollo continuo de sus actividades. Por ejemplo, utilizan herramientas de comunicación para el diálogo y control de las actividades además tratan de proporcionar un ambiente cercano y empático.

- Marketing:

Mercado libre posee un programa de fidelización llamado “Mercado Puntos” donde los usuarios podrán acumular puntos y acceder a una serie de beneficios a raíz de las compras o de desafíos que realicen. De acuerdo al nivel que se encuentren será el beneficio que reciban (envíos gratis, devoluciones, 20% off, etc.). Además de ello, cuentan con “Mercado Ads” una herramienta para publicitar los productos de sus vendedores y darles así más visibilidad con el fin de atraer a nuevos clientes e incrementar sus ventas («Mercado Puntos», s. f.).

Respecto a los centros de distribución estos se ubican en Colombia, Argentina, Brasil y México, en ellos se realiza el proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto para mantener un orden y así hacer más sencillo la búsqueda de este; al finalizar los paquetes se agrupan para ser enviados y se aseguran de que el producto adquirido llegue a las manos del cliente. Este proceso va de la mano con su servicio de Mercado Envíos el cual ha ayudado a optimizar el tiempo de entregas además de proteger los paquetes en caso de algún suceso inesperado. Este servicio trabaja con los principales correos y empresas logísticas latinoamericanas: OCA, Correo Argentino, Andreani, OCASA, FedEx, DHL, Deprisa, Estafeta, Chile Express y Blue Express.

- Finanzas y Contabilidad:

En junio del 2020, Mercado Libre tenía una deuda de \$1.19 mil millones a comparación de \$772.6 millones de hace un año. Sin embargo, posee un efectivo neto de 1.57 mil millones que la compensa. Según el último balance de la empresa se puede concluir que sus pasivos son casi iguales a sus activos líquidos por lo indica que la empresa tiene una situación bastante estable en el mercado (La Verdad,2020b).

Por otro lado, Mercado Pago lanzó su propio fondo de inversión donde se podrá ganar un aproximado del 4.3% de rendimiento anual del total esto es para los usuarios de la aplicación, ellos podrán disponer de manera inmediata de este dinero y usarlo en las empresas afiliadas al servicio. Esto representaría una nueva fuente de ingresos para Mercado Libre, fortaleciendo su posición financiera (Steve,2020).

- Producción y Operaciones:

El primer paso para iniciar ya sea un proceso de compra o venta es el del registro de cuenta, los clientes deberán seguir un proceso sencillo: registrar un e-mail válido (o razón social en caso de los vendedores), crear una contraseña, y aceptar los términos y condiciones de la empresa. En el proceso de compra y venta, Mercado Libre ofrece diversos métodos de pago ya sean tarjetas de crédito y débito (Visa, MasterCard, American Express), Pago Efectivo, el cual es un método donde puedes pagar en agencias y agentes con dinero en efectivo, hasta su propio mecanismo de pago llamado “Mercado Pago” (cuenta donde sus usuarios disponen de su dinero para realizar pagos ya sea en Mercado Libre como en otros establecimientos).

Si el proceso de compra y venta se realiza a través de la app de Mercado Pago los clientes y vendedores se aseguran de que sus productos están 100% protegidos y seguros. Si el cliente tuviera algún reclamo respecto al producto podría reportar un reclamo y se devolvería el 100% del dinero. Por el lado de los vendedores al recibir su dinero por la app, este estará monitoreado 24 horas al día. Además, que para el retiro del dinero demandan de una clave de seguridad para la tranquilidad de ellos. El proceso descrito de operaciones en Mercado Libre es posible gracias a la infraestructura tecnológica que posee brindada por Amazon Web Services y con el soporte de desarrolladores propios.

- Investigación y Desarrollo:

En Bogotá, Colombia; Mercado Libre se encuentra desarrollando un centro de tecnología e innovación el cual planea lograr que la empresa sea la compañía más valiosa a nivel tecnológico. Además, en Silicon Valley, California, cuentan con un centro de I&D, que

opera desde el año 2011. Asimismo, mediante la adquisición de un software factory llamado “Lagash” Mercado Libre quiere expandir su capacidad de gestionar sus proyectos de tecnología en países como Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay (InfoTechnology, 2020).

Por otro lado, su página web está diseñada con un tipo de infraestructura en la nube que ha sido brindada por Amazon Web Services un proveedor de tecnología. Con este servicio se espera brindar el mejor servicio a sus usuarios además de otorgarles las mejores herramientas para desarrollar los mejores productos.

- Sistemas de Información Administrativa:

Desde el 2017, Mercado Libre utiliza el SAP HANA, el cual le permite manejar y analizar grandes cantidades de datos al instante. Cuando Mercado Libre decidió migrar toda su base de datos a SAP HANA, lo hizo con la ayuda de la consultora de TI, Neoris. Esta consultora ha sido galardonada cada año desde el 2014 con el SAP Pinnacle Award, premio que se otorga a los socios que han tenido grandes resultados en su trabajo con SAP.

Mediante SAP HANA, Mercado Libre posee una base de datos que le brinda herramientas analíticas y actúa como un almacén moderno e integrado de información en un mismo lugar y en tiempo real. Según el Gerente de administración y control de Mercado Libre, este nuevo sistema le permite a la empresa consultar rápidamente los procesos de pagos automáticos, reportes de auditoría y reportes de cierre contable. Antes de SAP HANA los reportes de cierre contable tardaban más de 4 horas, tras la instalación del software, se pueden terminar en 15 minutos.

1.1.3 Análisis de la cadena de valor

1.1.3.1 Actividades de Primarias:

- Logística de Entrada:

Con respecto al diseño de su página web, Mercado Libre opta con un tipo de infraestructura en la nube la cual se la es proveída por Amazon Web Services. Este tipo de

servicio brinda la mejor experiencia posible. Por otro lado, la utilización de la nube permitía a la empresa almacenar y disponer de la información de manera inmediata.

Asimismo, Mercado Libre diseña distintos planes de promoción de productos para los usuarios que buscan vender en la plataforma. Respecto a estos vendedores, Mercado Libre permite la libre exposición de productos, empero si se desea aumentar la promoción de estos se deberá aplicar un cargo. Cuentan con membresías de acuerdo a las necesidades del vendedor (exposición del producto, tiempo de exposición, ofrece cuotas sin interés con bancos seleccionados, ofrece Mercado Pago); el costo de publicar un producto es gratis en contraste el costo de vender varía de acuerdo a la membresía del vendedor. Con la membresía “Gratuita” Mercado Libre no cobra ningún porcentaje de venta, la exposición de los productos es baja y se exponen por el tiempo de 60 días mientras que, en la “Clásica” y “Premium”, la exposición de los productos es relativamente alta y el tiempo por su exposición es ilimitado, asimismo, los porcentajes son de 7% y 9% por venta respectivamente.

- Operaciones:

El primer paso para iniciar un proceso de compra es el registro de los usuarios ya sea los clientes o los vendedores; como se mencionó se sigue un proceso sencillo y gratuito. Los clientes procederán a la selección del producto y ahí es donde comienza el proceso de pago del pedido, la empresa cuenta con diversos métodos de pago desde tarjetas de crédito y débito (Visa, MasterCard, American Express), “Pago Efectivo”, hasta su propio mecanismo de pago llamado “Mercado Pago”. Este es como una cuenta donde sus usuarios disponen de su dinero para realizar pagos ya sea en Mercado Libre como en otros establecimientos.

Mercado Libre se preocupa por la tranquilidad tanto de sus clientes como de sus vendedores es por ello que si el cliente realiza su compra con Mercado Pago éstas estarán 100% protegidas y si este tuviera algún reclamo respecto al producto podría reportar un reclamo y se devolvería el 100% del dinero.

Por parte de los vendedores que han recibido el dinero por Mercado Pago, Mercado Libre se encarga de monitorear los pagos 24 horas del día, para el retiro del dinero demandan

de una clave de seguridad. Además, les brindan asesorías para los posibles reclamos que los clientes puedan tener con los productos. Sin embargo, a inicios de octubre una serie de denuncias sobre estafas de producto fueron recibidas implicando a Mercado Libre, ellos respondieron con que era un problema vinculado con la seguridad sobre todo de la plataforma de compra y venta.

Por último, el nivel de expansión de Mercado Libre se continúa extendiendo en territorio latinoamericano cuenta con operaciones en países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Paraguay, El Salvador, República Dominicana, Uruguay, Honduras y Venezuela.

- Logística de Salida:

Mercado Libre posee 6 centros de distribución a lo largo de América en países como Colombia (1), Argentina (1), Brasil (2) y México (2). Estos centros a través de Mercado Envíos han ayudado a optimizar el tiempo de entregas y proteger los paquetes en caso de algún suceso inesperado. Mercado Envíos trabaja con los principales correos y empresas de logísticas tales como FedEx y DHL. En los centros de distribución se encargan del proceso de recolección e inspección del producto, luego estos se almacenan en módulos para mantener un orden y así hacer más sencillo la búsqueda de este. Por último, se agrupan los paquetes para enviar y con todo ello se aseguran que el producto adquirido llegue a las manos del cliente.

Los canales por donde se puede encontrar Mercado Libre además de su página web principal (www.mercadolibre.com) son aplicativos móviles para iOS y Android. Estos han presentado una serie de fallas a inicios de octubre y han perjudicado el proceso de compra de los clientes.

- Marketing y Ventas:

Mercado libre cuenta con un programa de fidelización llamado “Mercado Puntos”, el registro es automático para todos los usuarios de la web. De esta manera, los usuarios a raíz de las compras o de desafíos que realicen podrán acumular puntos y acceder a una serie de

beneficios tales como envíos gratis, devoluciones, 20% off; de acuerdo al nivel que se encuentren («Mercado Puntos», s. f.). Por otro lado, cuentan con una herramienta que permite a sus vendedores publicitar sus productos y darles así más visibilidad para atraer a nuevos clientes e incrementar sus ventas, esta recibe por nombre “Mercado Ads”.

- Servicio Postventa:

Mercado Libre cuenta dentro de su página web con un apartado llamado “Ayuda” donde ofrecen soluciones. Además, dan las posibilidades de contacto por teléfono, chat o email para asesorar al usuario ante cualquier inconveniente. Asimismo, cuentan con un libro de reclamaciones donde los usuarios pueden mostrar su disconformidad respecto a la atención o en relación a la experiencia de compra, venta, pago, cobro; para que quede constancia de la queja o reclamo la empresa envía una copia de este con la respectiva respuesta.

1.1.3.2 Actividades de Soporte:

- Infraestructura:

A fines de junio del 2020, Mercado Libre tenía una deuda de 1.19 mil millones de dólares a comparación de 772.6 millones de dólares de hace un año. Empero, posee un efectivo neto de 1.57 mil millones que compensa la deuda. Según el último balance de la empresa se puede concluir que sus pasivos totales son casi iguales a sus activos líquidos por lo que esto indica que la empresa tiene una situación bastante sólida en el mercado y no tiene una gran carga de deuda (La Verdad, 2020b).

- Gestión de RR.HH:

Actualmente, Mercado Libre a desarrollado una alianza labora con Alsea (operadora de Burger King Argentina y Starbucks Argentina y Uruguay) y Arcos Dorados (licenciataria de McDonald’s en Argentina) para incorporar de manera temporal a su plana laboral 150 colaboradores a sus áreas de Atención al Cliente y Envíos, como requisito estos no deben estar desarrollando sus tareas en los locales que trabajan debido a la pandemia además de contar ya con una experiencia laboral. Esto ha llevado a que otros países tomen como ejemplo

esta gran iniciativa, el sumar soluciones innovadoras a sectores afectados por el aislamiento (Mercado Libre, 2020).

Por otro lado, han implementado el teletrabajo asegurándose que sus trabajadores cuenten con todas las comodidades para que puedan trabajar cómodamente desde casa (conexión, ergonomía, laptops, etc.). Asimismo, utilizan herramientas de comunicarse con sus colaboradores, garantizan un ambiente cercano y empático para con ellos. Por último, Mercado Libre se encuentra posicionado dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019 como la segunda mejor empresa para trabajar en Latinoamérica, este premio implica que la compañía ha logrado mantener su cultura organizacional en sus diversas sedes a pesar de las diferentes costumbres.

- Desarrollo de Tecnología:

Mercado Libre está trabajando en un centro de innovación tecnológica en Bogotá, Colombia. Con este centro se planea lograr que Mercado Libre sea la compañía más valiosa a nivel tecnológico, el talento que se está buscando necesita de habilidades como desarrollo de softwares, seguridad informática, etc. Este centro tiene como objetivo brindar soporte, tecnología, innovación y empleo al país. Asimismo, actualmente la infraestructura tecnológica de la plataforma es brindada por Amazon Web Services y usan servicios como SAP HANA para la base de datos de la compañía. Por último, cuentan con desarrolladores propios que permiten que la empresa pueda seguir innovando tecnológicamente.

- Compras:

Mercado Libre para reducir el impacto medio ambiental desde finales del 2018, decidió reemplazar el plástico y comenzó a utilizar en los empaques de Mercado Envíos de Argentina y Brasil un material llamado bioplástico que es 100% biodegradable, la compañía para este proyecto invirtió aproximadamente 1,2 millones de dólares y se quiere que todos los países en los que opera tomen la misma iniciativa (Igroup,2020a).

Asimismo, Mercado Libre adquirió un software factory llamado “Lagash” el cual ayudará a la empresa a expandir su capacidad de gestionar sus proyectos de tecnología en

países como Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay. Además, le permitirá desarrollar nuevos centros de desarrollo y potenciar su centro de tecnología en Argentina (InfoTechnology, 2020).

1.1.4 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa.

Calidad de respuesta a clientes superior

Mercado Libre cuenta con una gran variedad de medios de pago respondiendo a las necesidades de sus clientes. Latinoamérica cuenta con índice bajo de uso de tarjetas de crédito, lo cual dificulta las compras en línea. Sin embargo, en el 2003 se lanzó “Mercado Pago”, diseñado para facilitar las transacciones de compra y venta en Mercado Libre al otorgar un sistema que permite a los usuarios recibir y enviar pagos de manera rápida, segura y fácil, sin la necesidad de tener una tarjeta de crédito. Esto no solo mejora la experiencia del comprador, sino aumenta la cantidad de clientes que puede usar Mercado Libre.

Mediante “Mercado Envíos”, les ofrece a los vendedores pertenecientes a Mercado Libre la oportunidad de transportar su inventario a los almacenes de Mercado Libre, en donde serán empaquetados y enviados a su destino final. En el caso de vendedores grandes también se les ofrece el servicio de recojo, para que no tengan que transportar la mercadería ellos mismos hasta los almacenes. Esto le permite a Mercado Libre garantizar la velocidad de la entrega de sus pedidos y el control de calidad de estos.

Mediante Mercado Crédito, Mercado Libre creó una alternativa para los vendedores que tenían una necesidad por un préstamo bancario, y que, sin embargo, no tenían la capacidad de obtenerlo mediante una entidad financiera tradicional. Las ventajas que ofrece este sistema al vendedor son: 1) condiciones flexibles ya que el vendedor elige el monto que desea y en cuantas cuotas lo puede pagar, 2) es un proceso muy sencillo y requiere de mínima documentación ya que el vendedor pasa por un análisis de comportamiento del usuario. Este sistema impulsa a los vendedores a preferir a Mercado Libre ya que ven una entidad que les puede brindar el apoyo que necesitan en el desarrollo de su negocio. Con todo ello, Mercado Libre encuentra las mejores formas de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Respecto a su capacidad de respuesta a los usuarios, Mercado libre les brinda a sus usuarios la capacidad de contactarse por teléfono, chat o e-mail con una central de ayuda. Además de esto, cuenta con un libro de reclamaciones, en donde pueden ingresar una queja o reclamo. Según la página oficial de Mercado Libre, el tiempo máximo para obtener una respuesta a una queja es de 30 días.

Innovación superior

Mercado Libre Classifieds: en algunos países en donde opera Mercado Libre, es posible realizar ventas de inmuebles, automóviles y servicios mediante la plataforma. Consideramos que tiene una ventaja competitiva por innovación superior ya que ninguno de sus competidores como, Amazon.com, ofrecen este tipo de productos en sus plataformas.

Los distintos complementos que brinda Mercado Libre, como “Mercado envíos”, “Mercado crédito”, “Mercado pago” y “Mercado Libre Classifieds”, son una innovación importante para el sector, ya que en la actualidad Mercado Libre es el único Marketplace que brinda estos servicios en Latinoamérica.

1.1.5 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Fortalezas

- Cuenta con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual le brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.
- Tiene un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.
- Tiene un servicio de membresía dirigido a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión entre 7% y 9% por sus ventas, a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.
- Posee un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).
- Cuenta con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo tiene un mecanismo propio de pago llamado “Mercado Pago”.

- Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.
- Cuenta con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.
- Tiene un programa de fidelización llamado “Mercado Puntos”, el cual permite que los usuarios realicen mayores compras en la página web.
- Provee el servicio “Mercado Ads”, por el cual los vendedores pueden publicitar sus productos.
- Dentro de su página web cuenta con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar. En comparación de su competidor Amazon en el que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.
- Tiene alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.
- Ha brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.
- Se encuentra posicionado en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.
- Está desarrollando un “Centro de tecnología e innovación” en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.
- Busca reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.
- Posee el software “Lagash” el cual le permite expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.
- Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.
- Utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos

fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award.

Debilidades:

- A inicios de octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos “Mercado Pago” no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios realizar un proceso de compra con satisfacción.
- Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

- Fuerzas Políticas

La Ley Modelo sobre Comercio Electrónico creada por la ONU brinda un conjunto de reglas internacionales y normas sobre la información que se obtiene mediante el comercio electrónico. Asimismo, esta ley busca dar conceptos básicos acerca de la neutralidad tecnológica y busca que los contratos online tengan la misma validez que uno físico (CNUDMI, s.f.). Además, abarca temas como protección del consumidor, medios de pago electrónico, cooperación entre países y seguridad de información y datos.

En América Latina, el comercio electrónico está regulado en menor proporción en comparación a otros continentes ya que no todos los tratados abarcan de forma exhaustiva temas relacionados al comercio electrónico. La Alianza del Pacífico brinda información acerca de la Ley de protección del consumidor en línea, protección de la información personal y brinda soluciones para conflictos ocasionados por las transacciones electrónicas (Ramos, 2017). Asimismo, Mercosur y Alianza del Pacífico incluyen regulaciones acerca de ciberseguridad y software. Sin embargo, no brinda información detallada acerca de la cooperación en ciberseguridad lo cual es contraproducente tanto para empresas como para compradores. Más aún, sólo ocho de los países tienen en cuenta las leyes internacionales de comercio electrónico en Latinoamérica (Ramos, 2017).

Hoy en día, debido al auge del comercio electrónico provocado por el coronavirus, algunos países están proponiendo implementar más regulaciones al comercio electrónico. Tal es el caso de Brasil, el cual tiene como objetivo aplicar un impuesto del 0.2% a las transacciones electrónicas (Gestión, 2020), Argentina, el cual busca hacer cambios en la Ley de software (Meaños, 2020), Perú, el cual está gestionando nuevas políticas públicas para el comercio electrónico (América Retail, 2020) y México, el cual planea gravar las ventas que se dan por comercio electrónico (Gestión, 2020). Debido a que hoy en día los países latinoamericanos cuentan con poca regulación, Mercado Libre obtiene una oportunidad por ello. Sin embargo, algunos países están buscando implementar más restricciones por lo que en el futuro Mercado Libre estaría regulado en mayor medida a años anteriores, lo que equivaldría a una amenaza futura.

Por último, existe poca claridad en el pago de aranceles para los productos que ofrecen los vendedores. Estos pagos pueden llegar a ser el 50% del pedido (Palacios, 2019). Además, se desconoce el monto que los vendedores pagarán en aduanas, por lo que, si es que estos pronosticaron que el arancel iba a ser menor, la diferencia lo asume la plataforma (Palacios, 2019). Esto amenaza a Mercado Libre ya que, al no existir claridad en las políticas arancelarias, pueden incurrir en un costo adicional en las ventas que se den en su plataforma.

- Fuerzas Económicas

Mercado Libre se enfrenta a la desaceleración económica producida por la pandemia del Covid-19. Esto ha tenido un fuerte impacto en América Latina por lo que el Banco Mundial prevé que el PBI caerá en 7.2% en el presente año (Gonzales, 2020). Esto ha ocasionado la reducción de empleos por lo que en promedio 44.1 millones de personas no cuentan con trabajo y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3% (Cepal, 2020).

En el año 2020, se pronostica el cierre de más de 2,7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo. Más aún, según la OIT, con la llegada del Covid-19 el número de desocupados en América Latina es de 41 millones de personas (France 24, 2020). Debido a ello, las personas tienen menor ingreso disponible para realizar compras que no satisfacen necesidades básicas. Por otro lado, debido a que Mercado Libre

opera en distintos mercados, debe tener en cuenta el valor de la moneda y su fluctuación en cada país. Los países más afectados son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú (Barria, 2020). Además, el comercio internacional en América Latina ha sido impactado en un 23% por lo que hay menos productos para ofertar (CEPAL, 2020). Todas las variables mencionadas son amenazas para Mercado Libre ya que la economía está en desaceleración lo que impacta significativamente en el poder adquisitivo de las personas y el nivel de productos a ofertar en los mercados.

- Fuerzas Sociales

Hoy en día muchas personas cuentan con acceso a Internet. Sin embargo, en América Latina la brecha de desigualdad es alta. En el año 2019, el 81% de personas con ingresos altos tenían conexión a internet y en el caso de hogares de bajos recursos, solo el 38% contaba con acceso a este (France 24, 2020). En el año 2020, según la CEPAL, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet. Asimismo, la velocidad de este es baja por lo que sólo el 21.3% de personas en América Latina cuentan con los requisitos fundamentales para utilizar el internet para distintas cosas al mismo tiempo (France 24, 2020).

Por otro lado, el comercio electrónico se ha visto favorecido por los nuevos gustos y preferencias de los consumidores ya que permite que las personas adquieran productos desde la comodidad del lugar que ellos deseen. Además, ofrece una gran variedad de productos por lo que las personas pueden comprar una gran variedad de estos en un menor tiempo en comparación a las compras en mercados físicos. Asimismo, debido al coronavirus, las personas han recurrido al comercio electrónico para evitar puntos de contagio por lo que 4 de cada 10 compras en internet son de clientes nuevos, lo que equivale a 5 millones de nuevos clientes (Perú Retail, 2020). Más aún, hoy en día los clientes leales adquieren productos en 12 días, lo que antes adquirirían en 17, y los clientes esporádicos compran en 29 días lo que antes de la pandemia compraban en un año (Gestión, 2020).

El uso de tarjetas de crédito es de vital importancia para Mercado Libre. En 2019, el 70% de la población latinoamericana no tenía acceso a servicios bancarios (Banca News, 2020). Sin embargo, en el año 2020 por la tendencia a realizar compras por internet, el 66%

de personas prefieren el uso de tarjetas de crédito, y el 34% utiliza tarjetas de débito (Banca News, 2020). Seguido a ello, está el uso de transferencias, Paypal y Mercado Pago (Banca News, 2020).

- Fuerzas Tecnológicas

La tecnología tiene un fuerte impacto en todas las empresas ya que esta ayuda a poder llegar a más personas y brinda un análisis de datos mucho más eficiente y rápido (David, 2017). Dentro de los avances tecnológicos que favorecen al ecommerce se tiene la red 5G, que ayudará a las personas a navegar con mayor rapidez, la inteligencia artificial, el comercio social y las identificaciones digitales (América Retail, 2020). Para ello, se necesita mano de obra calificada con habilidades técnicas que generen valor a la empresa (David, 2017). Más aún, debido a la gran cantidad de datos que manejan las empresas tales como volumen de información que es que todo aquello que recibe las empresas de los usuarios como los datos que transmiten y almacenan, es de vital importancia la seguridad cibernética. Para ello, se necesita contar con mecanismos de seguridad como el muro protector, servicios de autenticación y certificados digitales. Estos también aportan veracidad y calidad al servicio.

Por otro lado, el número de ataques cibernéticos ha aumentado en el año 2020 ya que más de 570 empresas en Latinoamérica han sido atacadas a través de la modalidad “Web Skimming” (Channel News, 2020). Esto es una amenaza para Mercado Libre ya que con el alto cibercrimen la seguridad de la empresa peligra.

- Fuerza competitiva

Mercado Libre empezó a operar en el año 1999 (Standford Business, 2020). En el año 2012, Amazon.com decide ingresar al mercado Latinoamericano iniciando por Brasil (Standford Business, 2020). Amazon al tener más años en el mercado contaba con mejor infraestructura informática y de comunicación además de ser considerada la primera minorista más grande del mundo sin contar con una sola tienda física. Más aún, Amazon a lo largo de la historia ha sabido responder a las necesidades de los clientes.

Prueba de ello, fue cuando en el año 2007 Amazon ya implementaba nuevas tecnologías debido al auge de la transición del comercio de las computadoras a los dispositivos móviles (Standford Business, 2020). Asimismo, el año en el que ingresó al mercado poseía inversiones cerca de 10 millones en efectivo y ganancias de un promedio de 1 mil millones (Standford Business, 2020).

Por otro lado, Amazon tiene dificultades con la logística de operaciones debido a que este sector aún está en desarrollo en Latinoamérica (Perú Retail, 2020). Sin embargo, ha ido trabajando en esta ya que hoy en día ya cuenta con centros de distribución en países como Brasil (La República, 2019) y México (La República, 2018). El desarrollo de Amazon en Latinoamérica es una amenaza para Mercado Libre ya que es un fuerte rival.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

- Rivalidad del sector

Uno de los factores que influye en esta fuerza es la estructura competitiva. Esta es consolidada puesto que, el sector está dominado por pocas compañías que son: Mercado Libre S.R.L., Lojas Americanas S.A., Magazine Luiza S.A. y Amazon (Ver Anexo 1). Es por ello que se puede encontrar una alta rivalidad, especialmente entre Mercado Libre y Amazon.

Prueba de esta alta rivalidad, es la rápida respuesta ante una nueva estrategia implementada por su competidor. En el 2016, por ejemplo, Amazon implementó el envío gratuito en Latinoamérica, y ese mismo año Mercado Libre respondió con la misma estrategia a través de Mercado Envíos (Standford Business, 2020).

Respecto al comportamiento de la demanda de las plataformas de e-commerce en Latinoamérica está en aumento y se proyecta continúe esta tendencia en los años siguientes. Según un estudio de Kantar, durante esta cuarentena, los usuarios del e-commerce aumentaron en un 387% en Latinoamérica en relación al 2019 (PQS, 2020). El crecimiento en la demanda por el e-commerce disminuye la rivalidad en el sector ya que permite que cada competidor pueda crecer y ganar más participación en el mercado, sin tener que apropiarse de la participación de otro competidor.

Respecto a las condiciones de costo en el sector, las empresas pequeñas de e-commerce poseen costos fijos bajos como el dominio de la página web, el diseño de la plataforma, el hosting y el mantenimiento de la página web. Sin embargo, los grandes competidores del sector sí poseen costos fijos elevados ya que poseen grandes centros de distribución y necesitan de tecnología sofisticada con numerosos servidores. Esto último, incrementa la rivalidad del sector, especialmente entre los grandes competidores del mercado.

En cuanto a las dimensiones de las barreras de salida, crear una plataforma pequeña de e-commerce no requiere de una gran inversión. Sin embargo, empresas grandes como Mercado Libre y Amazon realizan inversiones millonarias en sus operaciones (El Día, 2020). Es por ello, que las barreras de salida para grandes compañías son elevadas e incrementa la rivalidad en el sector. Tras analizar cada factor, se puede concluir que la rivalidad en el sector del e-commerce es alta, especialmente entre los grandes competidores.

- Riesgo de ingreso de nuevos competidores

Las economías de escala del sector son un factor que influye en este riesgo. En el caso de la industria del e-commerce, para competidores que deseen ingresar al sector es difícil alcanzar economías de escala. Puesto que, requieren de una gran inversión, principalmente en tecnología que pueda soportar las numerosas transacciones que se realizan en un marketplace. Esto hace menos atractivo para nuevos competidores ingresar al sector, disminuyéndose así el riesgo de entrada.

Por otro lado, la lealtad a la marca también influye en el riesgo de entrada de nuevos competidores. En Latinoamérica, existe un temor generalizado hacia el fraude en pagos por internet. De hecho, México y Brasil, los países con el mayor porcentaje de consumidores del e-commerce, poseen las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo (Redacción Antevenio, 2020). En México, el fraude representa para sector del e-commerce la pérdida del 1.8% de sus ingresos anuales (Martínez, 2018)

Esta situación influye en que los clientes prefieran usar plataformas que brinden confiabilidad y sean más conocidas. Es por ello, que existe una mayor lealtad a compañías como Mercado Libre, la cual brinda una mayor seguridad mediante Mercado Pago. Esto

sumado a que, se ha enfocado en atender las necesidades y adaptarse a la realidad del mercado latinoamericano desde 1999, hace que exista una mayor lealtad hacia este marketplace. Esta lealtad hacia una sola compañía en Latinoamérica, hace que el riesgo de entrada de nuevos competidores sea menor.

Respecto al costo de cambio del cliente, es bajo, puesto que el cliente no hace una gran inversión para poder usar los servicios de las plataformas. En la mayoría de marketplaces electrónicos, el registro es gratuito. Al haber un costo de cambio del cliente bajo, hay un mayor riesgo de ingreso de nuevos competidores.

Las regulaciones gubernamentales son un factor importante que influye en el riesgo de entrada de nuevos competidores. La mayoría de países latinoamericanos no poseen una legislación para el e-commerce, solo son 8 los que poseen leyes sobre este sector (Michalczewsky & Ramos, 2017). Ante la falta de una legislación sobre el e-commerce en Latinoamérica, es más atractivo para un nuevo competidor ingresar a este sector, lo cual aumenta el riesgo. En suma, el riesgo de ingreso de competidores al sector del e-commerce sería bajo por la gran inversión que requiere competir con compañías como Mercado Libre y el hecho de que exista una gran lealtad a dicha empresa.

- Poder de negociación del cliente

En cuanto al poder de negociación del cliente en el sector del e-commerce, este depende de la cantidad de consumidores que existen en la industria y el volumen que adquieren. Los compradores digitales en Latinoamérica en el 2019 fueron alrededor de 155,5 millones (BlackSip, 2019).

Asimismo, el líder del sector, Mercado Libre, cuenta con 52 millones de compradores activos y 11 millones de vendedores, de los cuales el 90% son empresas pequeñas y medianas. Además, la mayoría de compradores digitales adquiere pequeñas cantidades. El ticket promedio de compra en el Perú es de \$167, siendo el más alto de Latinoamérica, seguido de Chile con \$153 y México con \$139 (Mercado Negro, 2020). Es decir, estas compras no son significativas para los ingresos de los competidores del sector. Al existir una gran cantidad de usuarios en el sector del e-commerce y ya que la mayoría de ellos compra volúmenes muy bajos de productos, el poder de negociación de los clientes es menor.

Por otro lado, el costo de cambio del cliente también influye en el poder de negociación de estos. Como se mencionó previamente, el costo de cambio de los usuarios en la industria del e-commerce es bajo. Es por ello, que los clientes poseen una mayor facilidad para usar un marketplace electrónico en lugar de otro sin algún costo adicional. Esto, aumenta el poder de negociación que estos poseen.

De igual manera, la amenaza del ingreso a la industria también influye en el poder de negociación del cliente. Puesto que, la amenaza del ingreso a la industria es baja. Esto hace que el poder de negociación del cliente sea menor.

Tras analizar los factores que influyen en el poder de negociación del cliente, se puede concluir que este es bajo. Puesto que, al existir una gran cantidad de clientes pequeños en la industria, ninguno de ellos posee el poder para influir en el precio de los productos y servicios que ofrece un marketplace, pese al bajo costo de cambio.

- Poder de negociación del proveedor

Dentro de la industria del e-commerce se pueden identificar distintos proveedores. Se encuentran los operadores logísticos, quienes se encargan de entregar los productos al consumidor final, si es que la empresa de e-commerce no cuenta con un servicio de distribución propio. Asimismo, los proveedores de tecnología ofrecen servicios para la infraestructura de la página web.

Los operadores logísticos estatales y privados que existen en Latinoamérica no son numerosos, por lo que es complicado encontrar diversos sustitutos del servicio en cada país. Asimismo, el nivel de desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo (Unión postal universal, 2018).

A pesar de que muchas de estas empresas pueden ser ineficientes y no brindan un servicio único; las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores. Asimismo, es menos costoso para una empresa de e-commerce recurrir a terceros que se encarguen del transporte de los productos que ofertan, que ingresar a la industria y transportarlos ellos mismos. Esto influiría en que el poder de negociación de los proveedores de servicios postales sea alto.

En el caso de los proveedores que ofrecen una tecnología más avanzada y sofisticada, principalmente para empresas más grandes de e-commerce, son escasos y ofrecen un producto único. Los principales proveedores de tecnología son Hewlett-Packard e IBM. Estos ofrecen un paquete completo para la infraestructura tecnológica del sitio web. Esto haría que su poder de negociación sea alto.

Además, no es sencillo para un marketplace entrar a la industria del desarrollo tecnológico. Puesto que, requiere de una gran inversión y conocimiento para poder desarrollar tecnología avanzada comparable con la de IBM o Hewlett-Packard. Esto confirmaría que el poder de negociación de estos proveedores de tecnología avanzada es alto.

- Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos dentro del sector del e-commerce, se pueden encontrar a los retailers como Cencosud S.A., Ripley S.A. y Falabella S.A., que ahora apuestan por ofrecer sus productos en un marketplace. La diferencia de estas compañías con competidores como Mercado Libre y Amazon, es que en un inicio solo contaban con instalaciones físicas para realizar sus operaciones de comercialización. Sin embargo, debido a la creciente demanda del e-commerce han optado por comenzar a vender en línea.

En el caso de Cencosud, es un consorcio empresarial chileno que opera en 5 países latinoamericanos. Desde el 2017, cuenta con una plataforma de venta en línea, y controla su propia logística de despacho (Perú Retail, 2019). Posee una gran presencia en especial en el Perú, ya que se ubica en el cuarto puesto del sector con un 5.5% de participación de mercado.

De igual manera, Ripley S.A., posee una gran presencia en el sector de e-commerce ya que posee un 12% de participación de mercado en el Perú y un 7.1% en Chile, ocupando el segundo lugar en ambos países. Respecto a Falabella S.A, que opera en 4 países, cuenta con una página web desde 1999 y es líder en el sector de e-commerce en Chile con un 18% de participación.

Por otro lado, los aplicativos de delivery como Rappi y Cornershop, representan grandes sustitutos para los marketplace en Latinoamérica. En un comienzo, estos aplicativos se limitaban a ofrecer solo alimentos en sus plataformas, sin embargo, en la actualidad ofrecen también productos tecnológicos, ropa, cosméticos, juguetes, mueblería, entre otros.

En el caso de Rappi, es un aplicativo de Colombia que entró al mercado en el 2015. Para el año 2018, ya había superado los 13 millones de descargas y consolidó su presencia en 9 países latinos. Por último, en el caso de Cornershop es una aplicación que opera en 4 países latinos y a través de la cual, se pueden comprar, alimentos, medicamentos, entre otros. Cornershop era líder en las ventas de supermercado a domicilio en Colombia el 2018 y ahora con la reciente fusión con Uber eats, alcanzó una participación de mercado del 70% en dicho rubro (La Tercera, 2020).

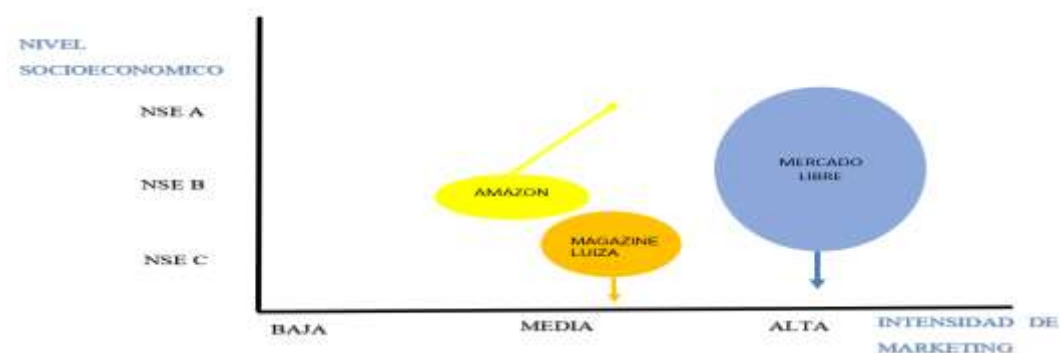
En suma, los retailers y aplicativos de delivery se encuentran ofreciendo servicios de e-commerce. Esto intensifica la competencia entre las plataformas de e-commerce y dichos productos sustitutos, ya que estos limitan las ganancias de los primeros. Asimismo, ya que las empresas de productos sustitutos mencionadas tienen un gran posicionamiento en su industria y continúan en crecimiento; la amenaza de productos sustitutos es elevada.

1.2.3 Análisis de los grupos estratégicos

El líder del sector en la región de Latinoamérica es la empresa Mercado Libre. Dicha empresa tiene una intensidad e inversión muy alta en marketing, principalmente por redes sociales y, además, está enfocada a los tres sectores económicos que se pueden ver en la gráfica. Por otro lado, la empresa Magazine Luiza es una empresa brasileña que está muy bien posicionado en dicho país, asimismo, Brasil es uno de los países más activos en Latinoamérica en el rubro de comercio electrónico. Posee una intensidad media en marketing y se enfoca principalmente en los niveles socioeconómicos B y C. Por último, Amazon ha comenzado a expandir sus operaciones en la región, por ahora se enfoca en México y Brasil, por lo que su participación e inversión no es del mismo nivel que las otras 2 empresas. Sin embargo, la empresa aspira a tener una mayor intensidad de marketing.

Figura 1. 2

Análisis de grupos estratégicos del sector del E-Commerce en Latinoamérica



Elaboración Propia

1.2.4 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica han aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.
- Los clientes en Latinoamérica del e-commerce son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por temor a robos por internet buscan plataformas que les brinden confiabilidad y veracidad.
- En el año 2020 en Latinoamérica el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.
- América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.
- Se ha dado un aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.
- El poder de negociación de los clientes latinoamericanos del e-commerce es bajo.

Amenazas:

- Existen propuestas de nuevas regulaciones para el ecommerce en Latinoamérica.
- El sector de ecommerce en Latinoamérica es consolidado lo que origina una alta rivalidad. En especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.

- Las empresas de ecommerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.
- El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.
- El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.
- El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.
- En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.
- La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que sólo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizar el internet para distintas cosas al mismo tiempo.
- La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.
- En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%.
- Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica, el cierre de más de 2,7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.
- Los países que el valor de sus monedas ha sido más afectado son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú, siendo, Brasil y México los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.
- El comercio internacional en América latina se ha visto afectado en un 23%, lo que genera que haya menos productos para ofertar.
- Existe un aumento del cibercrimen en Latinoamérica, siendo México y Brasil los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta de la región.
- Hay poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La misión de Mercado Libre es: “Somos la compañía tecnológica de comercio electrónico líder de América Latina y nuestro propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región.”

En cuanto a los aciertos de esta misión; es concisa debido a que contiene tan solo 29 palabras, eso significa que ha podido resumir su razón de ser y propósito en menos de 30 palabras. Además, contiene una responsabilidad social dentro del rubro tecnológico, ya que menciona que busca “democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región”; consiste en un objetivo muy claro en beneficio de la región.

Las personas se sienten atraídas e incluidas dentro de la misión de Mercado Libre, eso ayuda a fidelizar a los clientes y generar un incremento de ingresos a largo plazo. Por otro lado, la misión es perdurable en el tiempo y deja abierta la posibilidad de expandirse y agregar agentes dependiendo de la situación, este hecho puede ser muy beneficioso para la empresa, ya que su misión se puede adaptar a cambios externos.

Se podría recomendar la mejora en la perspectiva de los clientes y los trabajadores. La misión sugerida es: “Somos la compañía tecnológica de comercio electrónico líder de América Latina y nuestro propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región; y así, generar un efecto beneficioso para los microempresarios del continente y buscar la superación de las personas que forman parte de nuestras operaciones”. En esta nueva misión, se fomenta que los trabajadores se sientan parte fundamental de la compañía y da a entender que uno de los objetivos de Mercado Libre está enfocado en sus empleados.

La visión de Mercado libre es: “Queremos co-crear un futuro mejor, impulsados por aquello que llevamos en nuestro ADN: emprender”.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2017). Es fundamental expresar que la visión de Mercado Libre cumple con ser inspiradora y genera un sentido de pertenencia con los agentes externos. Esto es determinante para que los posibles clientes y socios sientan que la compañía proyecta una imagen positiva y un compromiso

social con la región. Asimismo, permite cimentar las bases para una estructura organizacional sólida y, da una identidad empresarial que se puede identificar sobre sus competidores.

Esta visión es de una extensión corta, ya que cuenta con tan solo 14 palabras; esto expresa la buena capacidad de síntesis y, ayuda a que los agentes internos y externos puedan tener un mensaje claro y conciso.

La visión de Mercado Libre es muy precisa y eficaz con los objetivos que busca cumplir; sin embargo, podría haber hecho énfasis en sus agentes internos, empleados, con el fin de generar una motivación aún más grande entre sus trabajadores.

Respecto a las políticas de Mercado Libre se mencionarán una serie de políticas relevantes que ha planteado la compañía. Para comenzar dentro del código de ética de Mercado Libre, se encuentra uno de los subtítulos más relevantes: “Cumplimiento de leyes, normas y regulaciones”. Tal y como se menciona en el manual de ética de Mercado Libre:

“Esperamos que los Colaboradores e integrantes de nuestra Cadena de Valor conozcan y entiendan las leyes, normas y regulaciones aplicables. Si tienen dudas respecto de si una acción u omisión está infringiendo la ley, o si existen conflictos entre la aplicación de leyes de diferentes jurisdicciones...” (Código de Ética Mercado Libre)

Es fundamental poder desglosar y analizar este punto, ya que presenta normas y parámetros legales que son determinados por el gobierno; ante todo la compañía debe tener como pilar principal cumplir siempre con los códigos legales impuestos por el gobierno. En los subtítulos del 3 al 6 se puede determinar reglas para los empleados y que los gerentes deben hacer valer, como: principios culturales, salud, diversidad e inclusión, ciudadanía corporativa. Estos puntos conforman el código de ética con el fin de cumplir con un ambiente laboral justo, amigable y seguro para que los empleados se sientan cómodos de laboral en la compañía y cumplan de forma eficaz sus funciones. Por último, en el Código de anticorrupción, se deja claro que ningún trabajador de Mercado Libre podrá generar algún tiempo de beneficio personal usando medios o información que involucren a la compañía.

Las políticas organizacionales mencionadas son fundamentales para que se pueda impartir un orden organizacional dentro de la compañía y para que los empleados tengan claro la forma en la que se deben comportar.

2.2 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Incrementar en un 30% los 3400 ingenieros que posee, en Argentina, Brasil, Uruguay y Chile para diciembre del 2021 (Forbes, 2020).
- Abrir un nuevo centro de distribución en Jalisco, México para diciembre del 2021, el cual sería el tercero en el país (Ochoa, 2020).
- Incrementar la inversión en Brasil, a 4000 millones de reales en el 2021, considerando que en el 2019 se invirtieron 3000 millones de reales (López, 2020).
- Incrementar la inversión en Chile a US\$100 millones para diciembre del 2021, considerando que en el 2018 se invirtieron US\$20 millones (elEconomistaAmérica, 2018).
- Incrementar la inversión en México a US\$420 millones en el 2021, respecto a los US\$300 millones invertidos en el 2019 (El Día, 2020).
- Abrir su primer centro de distribución en Chile para diciembre del 2021 (El Economista, 2020).
- Abrir su tercer centro de distribución en Brasil para diciembre del 2021 en Bahía (Web Retail, 2020).
- Incrementar sus colaboradores en 5000 destinados a los centros de almacenamiento, entre junio y diciembre del 2021, considerando que poseen 11.000 hasta la fecha. El 50% estarán destinados a Brasil, el 25% a Argentina y el otro 25% a México (Infobae, 2020).
- Incrementar en 400 los colaboradores especialistas en tecnología informática en Colombia para diciembre del 2021, considerando que posee 700 colaboradores en ese país (La Nación, 2020).
- Incorporar el comercio transfronterizo en Perú para diciembre del 2021 (Mercado Libre, 2020).
- Incorporar Mercado Envíos en Perú para diciembre del 2021 (ecommercenews, 2020).
- Abrir un almacén logístico en el Perú para diciembre del 2022 (Choque, 2019).

2.3 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Figura 2. 1

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Mercado Libre

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJUE Ponderada
FORTALEZAS				
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08	3	0.24
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03	3	0.09
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07	4	0.28
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).	0.04	3	0.12
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03	3	0.09
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06	3	0.18
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06	3	0.18
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05	3	0.15
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05	3	0.15
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	4	0.16
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02	4	0.08
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02	3	0.06
13	Se encuentran posicionados en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03	4	0.12
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07	4	0.28
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.	0.04	4	0.16
16	Adquisición del software "Lagash" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08	3	0.24
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10	4	0.40
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05	4	0.20
DEBILIDADES				
1	A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pagos" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03	1	0.03
2	Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	2	0.10
TOTAL		1.00		3.31

Elaboración Propia

Mercado Libre cuenta con una ponderación final superior a la media de 2.5 con un puntaje de 3.31, lo cual significa que la empresa aprovecha sus fortalezas al máximo y toma las medidas necesarias para mejorar los aspectos en los cuales tiene un rendimiento deficiente. Sobre todo, tiene un buen desempeño en el área de desarrollo tecnológico e innovaciones, las cuales son primordiales para el desempeño del negocio.

Frente a las quejas que reciben en cuanto a estafas, sería ideal que Mercado Libre brinde una medida de seguridad adicional como la de 3-D Secure que permite agregar un

paso adicional de verificación al proceso de compras en línea (funciona como un PIN adicional).

2.4 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Figura 2. 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Mercado Libre

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%	4	0.32
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	3	0.12
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%	4	0.28
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%	3	0.12
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%	3	0.12
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo.	2%	4	0.08
AMENAZAS				
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica	2%	3	0.06
2	El sector de e-commerce en Latinoamérica es consolidado lo que origina una alta rivalidad. En especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.	5%	4	0.20
3	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%	4	0.20
4	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	2%	3	0.06
5	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	6%	4	0.24
6	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	3.0%	2	0.06
7	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	6.0%	2	0.12
8	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%	2	0.06
9	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	8%	2	0.16
10	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	7.0%	3	0.21
11	Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.	3.0%	2	0.06
12	El comercio internacional en América latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar .	3%	2	0.06
13	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%	3	0.18
14	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%	4	0.12
15	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2,7 millones de empresas con una pérdida de 8.5 millones de puestos de trabajo.	5.0%	2	0.10
16	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%	2	0.08
TOTAL		100.0%		3.01

Elaboración Propia

Al tener una puntuación ponderada mayor al 2.5, se puede concluir que Mercado Libre aprovecha las oportunidades del sector y contrarresta el impacto de las amenazas. Asimismo, se desenvuelve de manera sobresaliente con una respuesta superior a la del promedio. Por otro lado, se considera que debe responder mejor a aquellas amenazas originadas por el

Covid-19, tales como la desaceleración económica y la disminución del comercio internacional. Así como, aquellas amenazas relacionadas con problemas estructurales en Latinoamérica como la falta de internet y el bajo desarrollo postal. Cabe destacar que Mercado Libre tiene una respuesta superior a aquellas oportunidades y amenazas relacionadas al uso de tarjetas de crédito ya que cuenta con servicios complementarios como Mercado Pago y Mercado Crédito.

2.5 Desarrollo y sustentación de la Matriz de perfil competitivo (MPC)

Figura 2 3

Matriz de Perfil Competitivo de Mercado Libre y Amazon.com

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PONDERACIÓN	EMPRESA:	COMPETIDOR 1:
			EMPRESA:	COMPETIDOR 1:
			Mercado Libre	Amazon.com
			PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN
1	LOGÍSTICA	0.14	4	3
2	DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA PLATAFORMA	0.16	3	4
3	SEGURIDAD EN LA PLATAFORMA	0.18	3	4
4	ADMINISTRACIÓN	0.08	4	3
5	POSICIÓN FINANCIERA	0.09	4	2
6	LEALTAD DEL CLIENTE	0.10	4	3
7	EXPANSIÓN GLOBAL	0.11	4	3
8	VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.08	4	3
9	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	0.06	4	2
TOTAL		1.00	3.66	3.19

Elaboración Propia

Ambos competidores se desempeñan por encima del promedio en el mercado latinoamericano del e-commerce ya que poseen una puntuación superior a 2.5. Sin embargo, Mercado Libre tiene un desempeño ligeramente superior al de Amazon. Esto se debe principalmente a factores como la variedad de productos, la logística, la posición financiera y la participación de mercado. En cuanto a la logística es uno de los factores más importantes de diferenciación de las plataformas de e-commerce (El Tiempo, 2020). Es por ello, que se considera que este factor debe tener una de las mayores ponderaciones en la matriz.

En el mercado latinoamericano, Amazon posee 4 centros de distribución, mientras, que Mercado Libre posee 6. Es por ello que la logística de Mercado Libre es superior, y su red

logística es más integrada. Por otro lado, Mercado Libre debe mejorar respecto a la seguridad y el desarrollo tecnológico, ya que en estos factores críticos su desempeño es inferior al de Amazon y son los puntos más importantes en la industria.

En cuanto a la administración y posición financiera, Amazon posee una sólida posición a nivel global. Sin embargo, en Latinoamérica su situación financiera aún no es sólida y sigue luchando por liderar el mercado. Mientras que, Mercado Libre está valorizado en 50.000 millones de dólares, siendo una de las empresas más valiosas de la región.

La lealtad del cliente posee una importancia media en el sector. Tanto Amazon como Mercado Libre, poseen un cierto grado de lealtad por parte del público latinoamericano. Sin embargo, Mercado Libre posee una oferta más adaptada a las necesidades del mercado latinoamericano. Es por ello, que cuando Amazon ingresó a Latinoamérica en el 2012, se encontró con un fuerte rival que aún no ha logrado superar o igualar. Respecto a la expansión en Latinoamérica, Mercado Libre, cuenta con operaciones en 18 países mientras que Amazon opera en 11 países latinoamericanos.

En la variedad de productos, Mercado Libre posee una mayor oferta. Puesto que, en su plataforma se pueden encontrar categorías de producto que no ofrece Amazon, tales como inmuebles, servicios de belleza, enseñanza, fiesta y eventos, reparaciones e instalaciones, médicos, etc. Según (BBC, 2019), en los últimos años los trabajos en Latinoamérica que más han aumentado su demanda han sido los relacionados a dichas áreas como salud, belleza, bienestar y seguridad. Es decir, la oferta de productos en Mercado Libre está más adaptada a las necesidades latinoamericanas que la de Amazon.

Respecto a la participación de mercado, la participación de mercado de Mercado Libre en la industria del e-commerce en Latinoamérica es de 18%, liderando el sector. Mientras que, la participación de mercado de Amazon es de 4.3% (Ver Anexo 1).

2.6 Propuesta y sustentación de Matriz de las Estrategias Genéricas

Dicha estrategia se enfoca en ofrecerle al consumidor un producto o servicio que posee unos costos de producción o por prestación de servicios menores a los de sus consumidores. Eso conlleva, a que pueda bajar los precios y pueda ser más atractivos para los clientes, otorgando una ventaja competitiva. El liderazgo en costos contiene dos posibles caminos: bajo costo o mejor valor.

En el caso de Mercado Libre la apertura, poco filtro para sus vendedores y las bajas comisiones que exige genera que pueda ofrecer productos en sus plataformas más baratos que en otras plataformas. Además, debería desarrollar un software innovador que sea diferente al de sus principales competidores. Implementar un sistema de compra y venta más eficaz al de Amazon, es determinante para Mercado Libre, ya que ambas empresas poseen un sistema de búsqueda, compra y venta de artículos muy similar. Por último, se recomienda que expanda su servicio de Mercado Envíos a más países de Sudamérica de modo que pueda ofrecer un servicio completo a sus consumidores y vendedores manteniendo precios relativamente bajos con los de los competidores.

En suma, Mercado Libre debe aplicar una estrategia de Liderazgo en Costos enfocado al Mejor Valor, generando los mejores precios del mercado y la mejor opción para el rubro de plataformas de e-commerce, sabiendo que la empresa tiene los recursos económicos y operativos para ofrecerles a los usuarios el mejor servicio.

2.7 Propuesta y sustentación de Estrategias de integración

Al realizar las matrices PEYEA, IE y la de Estrategia Principal pudimos obtener las estrategias de integración hacia adelante, atrás y horizontal. Según nuestro análisis creemos más conveniente que Mercado Libre realice la estrategia de tipo integración hacia atrás.

- **Integración hacia atrás:**

Con esta estrategia se busca apropiarse de los proveedores o aumentar el control que se tiene sobre estos mismos (David, 2017). Una sugerencia para Mercado Libre, con su servicio de Mercado Envíos se puede establecer la estrategia de *“Aumentar el control de sus proveedores de servicios postales en países latinoamericanos principalmente Brasil o México.”* Gracias a esta estrategia Mercado Libre podrá ejercer un mayor control sobre estos para reducir la ineficiencia que brindan, además se podría aumentar la rapidez y eficacia de entregas.

Por otro lado, Mercado Libre cuenta además con proveedores tecnológicos que le brindan avanzada y sofisticada tecnología es por ello, que se recomienda la estrategia de *“Aumentar el control de AWS el principal proveedor tecnológico de Mercado Libre”* para así poder tener

una mayor supervisión dentro de su propia infraestructura de la página web y reducir el poder de negociación del proveedor.

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas sugeridas de acuerdo a las matrices PEYEA, BCG, Interna-Externa y de la Estrategia Principal son:

- **Penetración de mercado**

Es conveniente implementarla ya que el mercado del e-commerce posee un alto crecimiento y aún no está saturado. Esta estrategia busca incrementar la participación de mercado mediante esfuerzos en la distribución, promoción y publicidad (David, 2017).

La primera estrategia sugerida es *“Aumentar la inversión en campañas publicitarias en su mercado emergente, Chile”*. Esto debido a que su competidor Amazon.com está comenzando a crecer en la región, y apunta a ganar mayor participación de mercado. Esta estrategia reforzaría la presencia de Mercado Libre en el país y contrarrestaría el impacto del crecimiento de Amazon.com.

La segunda estrategia sugerida es *“Incrementar los beneficios brindados a todos los usuarios de Mercado Libre, tales como mayores descuentos, mediante su programa de fidelización, Mercado Puntos”*. Esto fomentaría más las compras en la plataforma de Mercado Libre ya que debido a la actual coyuntura aproximadamente 8.5 millones de latinoamericanos han perdido su empleo, lo que impacta en su capacidad adquisitiva. Esta estrategia incentivaría no solo a que se hagan más compras, sino que el ticket de compra sea mayor.

Por último, se sugiere *“Disminuir la tasa de comisión de 7%-9% a un rango de 5%-7% a los vendedores en los mercados de Brasil”*. Como se mencionó anteriormente, los ingresos de la mayor parte de los latinoamericanos se han visto afectados. Dado que, Brasil es uno de los países más afectados económicamente y a la vez, el mayor mercado de Mercado Libre, mediante una disminución de la comisión, se podría incentivar a más ofertas en la plataforma.

- **Desarrollo de mercado**

Este se refiere a introducir los servicios actuales de Mercado Libre a nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado. Es conveniente la aplicación de esta estrategia ya que Mercado Libre es actualmente exitosa en lo que hace y existen mercados geográficos de e-commerce en Latinoamérica que aún no están completamente explorados ni saturados como el mercado peruano.

La primera estrategia sugerida es *“Implementar en Perú el servicio de Mercado Crédito”*. Actualmente, el servicio de Mercado Crédito solo está disponible en Brasil, México y Argentina. Sin embargo, ya que Perú, es un mercado en crecimiento del e-commerce, sería conveniente para la empresa implementar dicho servicio en el país. La siguiente estrategia sugerida es *“Implementar Mercado Envíos en Perú mediante la construcción de centros de distribución en el país”*. Es conveniente para Mercado Libre implementar esta estrategia dado que Perú es un mercado en crecimiento para el e-commerce. Asimismo, esta estrategia se alinea con el objetivo estratégico de Mercado Libre de implementar el comercio transfronterizo en Perú para diciembre del 2021.

- **Desarrollo de Producto**

Esta estrategia busca aumentar las ventas mediante la mejora de los productos actuales de la empresa o el desarrollo de nuevos en los mercados actuales. Esta estrategia es conveniente ya que Mercado Libre compite en una industria en la que hay rápidos desarrollos tecnológicos. Asimismo, la industria del e-commerce es de alto crecimiento y dado que Mercado Libre posee un “Centro de Tecnología e Innovación”, tiene capacidades sólidas para la investigación y el desarrollo de productos.

La primera estrategia sugerida es *“Mejorar su servicio Mercado Pago, implementando mayores mecanismos de seguridad al momento de pago con tarjetas de crédito y débito”*. Dado que, existe una alta tasa de cibercrimen en la región y a las denuncias por estafas en la plataforma, con la estrategia se brindaría mayor confiabilidad a los usuarios al momento del pago. La segunda estrategia sugerida es *“Mejorar Mercado Libre Marketplace, mediante el aumento en la inversión de tecnologías más confiables y eficaces”*. Puesto que, se reportaron caídas en el sitio web de Mercado Libre y sus aplicaciones, la empresa debería invertir en la

implementación de nuevas tecnologías más sofisticadas para no volver a tener problemas con sus servidores. Esto mejoraría la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Por otro lado, se sugiere “*Mejorar Mercado Libre Marketplace, incrementando los requisitos de entrada de los vendedores*”. Debido a que, se han reportado estafas por productos comprados en la plataforma y al cibercrimen existente en la región, se debe implementar requisitos más rigurosos para ofertar en el marketplace. Esto incrementaría la confiabilidad y satisfacción de los usuarios.

2.9 Propuesta y sustentación de Estrategias de Diversificación

Al realizar la matriz PEYEA pudimos obtener las estrategias de diversificación tanto relacionada como la no relacionada. Según nuestro análisis creemos más conveniente que Mercado Libre realice la estrategia de diversificación no relacionada.

Diversificación no relacionada: gracias a la aplicación de esta estrategia los ingresos aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. (David, 2017).

Se sugiere que Mercado Libre “cree su propia marca blanca de productos y que se comercialicen dentro de la propia página web” al igual que su principal competidor Amazon.

Amazon ha lanzado a lo largo de los años alrededor de 30 marcas propias de productos, estos no son solo de ropa, también se pueden encontrar productos tecnológicos, del hogar, entre otros. Asimismo, cuenta con productos especialmente para los miembros registrados en Amazon Prime (Ortiz, 2017).

Adicionalmente, se puede aplicar otra estrategia la cual consiste en “Implementar un servicio de streaming para la visualización de películas y series” debido a que los usuarios de estas plataformas no han dejado de incrementar a razón de que la demanda y oferta de estos no han parado. Según (Statista, 2020), a finales de este año Brasil contaría con aproximadamente 20 millones de suscripciones a plataformas pagas de streaming, por otro lado, México

acumularía cerca de 15 millones. Asimismo, se puede estimar un mayor crecimiento de este mercado para el año 2025 principalmente en países como Perú y Colombia (Ver Anexo 2).

2.10 Propuesta y sustentación de Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas son: recorte de gastos, desinversión y liquidación (David, 2017). La estrategia de recorte de gastos es implementada cuando la empresa está pasando por una situación económica inestable afectando significativamente las ventas y utilidades (David, 2017). Mercado Libre es uno de los ecommerce más fuertes de la región, por lo que no ha fallado en cumplir sus metas con relación a la competencia. Además, el negocio está creciendo con la llegada del Covid-19 y se encuentran en una situación financiera estable. La estrategia de desinversión implica vender una parte de la organización y por lo general son aquellas UEN que no generan utilidades significativas (David, 2017). Actualmente Mercado Libre cuenta con UEN que generan grandes utilidades para la empresa y se encuentran creciendo a ritmos acelerados. Por lo tanto, en su lugar debería potenciar sus UEN para generar a largo plazo mayores ingresos.

Por último, la estrategia de liquidación implica vender todos los activos de la empresa (David, 2017). Mercado Libre no debe implementar esta estrategia ya que no ha implementado desinversión ni recorte de gastos y está lejos de encontrarse en una situación financiera crítica.

2.11 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global

La estrategia Internacional se implementa cuando la presión por disminuir los costos es bajo y la presión por la adaptación local es baja. Se recomienda implementar esta estrategia en Mercado Libre ya que puede atender a distintos mercados en distintos países de Latinoamérica, con lo que aprovecharía las ventajas de cada país y aumentaría sus utilidades. Asimismo, Mercado Libre posee una baja presión para disminuir los costos ya que es la empresa líder del e-commerce en Latinoamérica por lo que se encuentra posicionada y tiene una posición competitiva fuerte. Por otro lado, posee una baja presión de adaptación local ya que se dirige únicamente al mercado latinoamericano el cual es similar en cuanto a

necesidades y características socioculturales. Por lo que, no es necesaria una adaptación local para cada uno de sus servicios.

2.12 Propuesta y sustentación de Estrategias Funcionales

- Gerencia o administración:

Mercado Libre cuenta actualmente con una alianza con PayPal, lo cual incrementa su poder en el mercado, sin embargo, una manera de elevar este poder aún más sería concretar alianzas con los distintos bancos principales en los países en donde opera. Como, por ejemplo, en el Perú sería posible realizar una alianza con el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA y el Scotiabank. Con esto, Mercado Libre podría incluir la opción de pagar mediante los aplicativos de sus respectivos bancos. Esto les permitiría a los usuarios tener una experiencia mucho más cómoda, lo cual aumentaría su nivel de preferencia hacia Mercado Libre, y por ende un aumento en la calidad del servicio y el nivel de lealtad hacia la marca por parte de los usuarios.

- Marketing:

Para que Mercado Libre aumente su presencia en más países de Latinoamérica, consideramos necesario la apertura de nuevos centros de distribución en los países en donde todavía no cuentan, estos serían Chile y Perú. Ambos cuentan con una industria de e-commerce que se encuentra creciendo de manera acelerada. Puesto que, el sistema de envío de paquetes es ineficiente en Latinoamérica, tener más centros de distribución en los países que opera mejoraría la calidad del servicio, ya que los vendedores podrán despachar sus fácilmente y los compradores podrán obtener sus pedidos de una forma más segura y rápida.

Mercado Libre cuenta con un sistema de fidelización (“Mercado Puntos”), sin embargo, este sistema solo beneficia a los compradores, y no a los vendedores. El poder vender tus propios artículos y ganar puntos mediante esto sería una característica muy atractiva para los vendedores, lo cual los impulsaría a preferir a Mercado Libre como su plataforma de ventas. Los beneficios podrían incluir la posibilidad de promocionar alguno de sus productos de manera gratuita (1 sola vez), o un descuento en la comisión por un tiempo limitado. Esto aumentaría la cantidad de ofertantes.

- Finanzas y contabilidad:

Para poder financiar todas las posibles nuevas inversiones que se realizarán será necesario que Mercado Libre acuda a un financiamiento. El acudir a un nuevo financiamiento puede parecer poco viable, sin embargo, consideramos que estas inversiones conllevarán a un aumento en el tránsito por la plataforma (aumento de vendedores y compradores), lo cual va acompañado de una tendencia creciente en el uso de páginas de venta por internet gracias a la coyuntura actual.

- Producción y operaciones:

Uno de los inconvenientes dentro del sistema de pagos y seguridad de Mercado Libre es que solo los procesos de compra realizados mediante Mercado Pago reciben una garantía de seguridad. Esto podría ser aplicado a los distintos métodos de pago que poseen mediante las alianzas con bancos que se mencionó anteriormente. Esto le brinda un mayor nivel de seguridad a todos los compradores aumentando la calidad del servicio.

Asimismo, debido a las denuncias existentes de estafa sugerimos que Mercado Libre implemente mayores filtros y restricciones para el registro de los vendedores. Otra forma de mejorar su calidad de servicio al cliente sería mediante la reducción del tiempo de espera (30 días) en referencia a las quejas y reclamos. Para lograr esta reducción en el tiempo por parte de los usuarios será necesaria una inversión adicional para la contratación de más personal, lo cual permitirá que los reclamos sean atendidos de una forma mucho más rápida y eficiente.

- Investigación y desarrollo:

Gracias a la coyuntura actual, muchos emprendedores han empezado a vender sus productos mediante distintas páginas como Facebook o Instagram, sin embargo, esta no es la finalidad principal de estas aplicaciones por lo que no las hace las más eficientes para esta tarea. Frente a esto, Mercado Libre podría desarrollar una nueva UEN, similar a la que opera actualmente, pero esta nueva plataforma estaría dirigida a pequeños emprendedores. Una página similar a ésta, la cual no opera en ningún país de Latinoamérica, es “Etsy” la cual es “un mercado global de artículos únicos y creativos (...) artículos especiales y extraordinarios

que abarca desde piezas artesanales únicas hasta tesoros vintage” (Etsy, s.f.). Este mercado podría consistir exclusivamente de emprendimientos pequeños a medianos.

- **Sistemas de información administrativa:**

Consideramos que en la actualidad Mercado Libre cuenta con sistemas de información administrativa muy eficientes, como lo es el SAP HANA. Gracias a este sistema los procesos de la plataforma pueden ser realizados de manera efectiva y rápida, por lo cual creemos que no es necesaria una estrategia para la mejora de esta función.

2.13 Matriz FODA

Figura 2. 4

Matriz FODA de Mercado Libre

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	2. Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores. 3. Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual. 4. Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos, siendo sus mercados principales Brasil, México y Argentina. 5. Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago". 6. Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto. 7. Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logística. 8. A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web. 10. Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia. 11. Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento. 12. Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo. 13. Se encuentran posicionados en el 3º lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019. 14. Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones. 15. Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos. 18. Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4,3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	1. A inicios de octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pagos" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción. 2. Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS D.O.
1. Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19. 2. Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad. 3. En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo. 4. América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria. 5. Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	1. Aumentar la inversión en el "Centro de Tecnología e Innovación", incorporando las nuevas tecnologías desarrolladas en Latinoamérica (F14, O5) 2. Establecer nuevas formas de atención al cliente como videos o asesoría constante a los nuevos usuarios para guiarlos en su proceso de registro, compra y venta. (F2, O1) 3. Aumentar la seguridad en sus mecanismos de pago tanto en tarjetas de crédito y débito como en su plataforma de Mercado Pago debido al alto uso de estos. (F5, O3, O5) 4. Fortalecer su presencia en los mercados emergentes como Perú, Colombia y Chile mediante el ingreso de Mercado Envíos y Mercado Crédito en estos países. Puesto que, los usuarios del e-commerce han aumentado de manera exponencial y no aun no se poseen leyes que regulen el e-commerce. (F4, O1, O4)	1. Fortalecer la confianza de los usuarios mediante la implementación de medidas de seguridad adicionales en el momento de pago. (D2, O2, O5) 2. Mejorar su sistema web con el fin de evitar caídas en el servidor, ya que estos hechos generan una imagen negativa para los nuevos consumidores (D1, O1)
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS D.A.
2. El sector de e-commerce en Latinoamérica es consolidado lo que origina una alta rivalidad. En especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo. 4. El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo. 5. El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores. 6. El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica. 9. La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PIB caerá en 7,2% en el presente año en Latinoamérica. 10. En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44,1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37,3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos. 11. Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica. 12. El comercio internacional en América latina se ha visto afectado en un 23%, lo que genera que haya menos productos para ofertar. 13. Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo.	1. Antes de que su competidor Amazon, ingrese con más fuerza al mercado Latinoamericano, Mercado Libre debe aumentar su presencia y actividades en este mediante el aumento en la inversión en las actividades de Marketing, como por ejemplo el aumento de campañas publicitarias, tanto en sus mercados consolidados como Brasil y México, y los emergentes como Chile y Perú. (F4, A2) 2. Brindar mayores beneficios a los compradores en Mercado Libre mediante "Mercado Puntos" y bajar la tasa de comisión de 7% -9% a un rango de 5%-7% a los vendedores en los mercados de Brasil y México para incentivar una mayor compra y venta de productos en la plataforma. (F3, F8, A11, A9) 3. Aumentar la inversión en el desarrollo de MercadoPago, MercadoPuntos y empaques que reduzcan el impacto ambiental para así otorgarle mayor valor a la empresa y diferenciarse de los nuevos competidores que están apostando por el comercio electrónico. (F5, F8, F15, A6) 4. Contratar a mayor personal a través de alianzas o convenios estratégicos para reducir el desempleo. Asimismo, al ser reconocidos por el GPTW el valor de la empresa aumentará. (F11, F12, F13, A10) 5. Reducir el rango de tiempo que tiene que esperar el cliente para recibir una respuesta o solución a sus reclamos de 30 días a 20 días, para poder mejorar la atención al cliente y por ende aumentar los niveles de satisfacción y fidelidad. (F10, A2) 6. Incrementar la inversión en "Mercado Envíos" mediante la construcción y apertura de más centros de distribución, en especial en países en los que aun no existen tales como Perú y Chile. (F6, F7, A5) 7. Aprovechar su fondo de inversiones para financiar la producción de nuevos artículos que serán vendidos bajo una marca propia de Mercado Libre, así generaran ingresos adicionales que no dependan de los vendedores pertenecientes a la página web. (F14, F18, A12)	1. Debido a las denuncias por estafas online y al aumento del cibercrimen en países latinoamericanos se debería aumentar la seguridad en los requisitos de entrada para los vendedores. (D2, A13) 2. Invertir en la mejora de la plataforma con el objetivo de evitar problemas en las páginas web y aplicaciones, ya que Amazon cuenta con una imagen más confiable y puede generar un riesgo para Mercado Libre. Además, como el costo de cambio es bajo, si presentan problemas recurrentes los consumidores podrían irse con la competencia con facilidad. (D1, A2, A4)

Elaboración Propia

Por motivos de presentación se incluyeron en la matriz solo aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizadas para la formulación de estrategias.

2.14 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA sugiere que Mercado Libre aplique estrategias agresivas. Las opciones sugeridas son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada.

Figura 2. 5

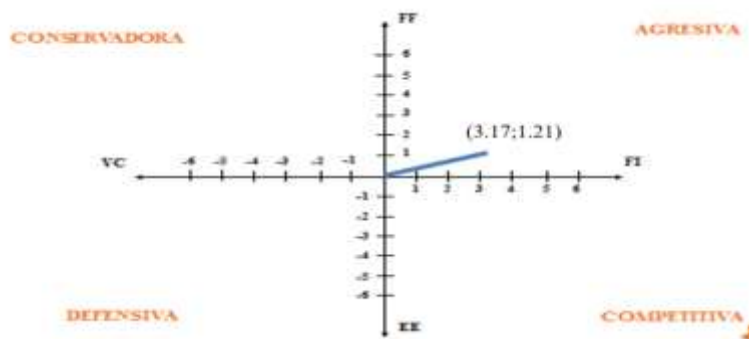
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de Mercado Libre

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	(+)	Estabilidad del entorno (EE)	(-)
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-2
Liquidéz	4	Tasa inflacionaria	-4
Capital de trabajo	6	Variabilidad de la demanda	-3
Flujo de efectivo	5	Rango de precios de los productos	-2
Utilidades por acción	5	Barreras de ingreso al mercado	-4
Relación precio/utilidades (comisiones)	3	Presión competitiva	-5
Fuerza financiera (FF) promedio	4.83	Facilidad para salir del mercado	-4
		Riesgo involucrado en el negocio	-5
		Estabilidad del entorno (EE) promedio	-3.625
Ventaja competitiva (VC)	(-)	Fuerza de la industria (FI)	(+)
Participación de mercado	-1	Potencial de crecimiento	7
Calidad del servicio	-2	Potencial de utilidades	5
Lealtad del cliente	-2	Estabilidad financiera	5
Seguridad en la plataforma	-3	Uso de recursos	6
Desarrollo tecnológico de la plataforma	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Productividad, uso de la capacidad instalada	6
Ventaja competitiva (VC) promedio	(2.33)	Fuerza de la industria (FI) promedio	5.50
EJE Y : FF promedio + EE promedio	1.21		
EJE X: VC promedio + FI promedio	3.17		
		COORDENADA (x,y)	
		(3.17;1.21)	

Elaboración Propia

Figura 2. 6

Gráfica de Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de Mercado Libre



Elaboración Propia

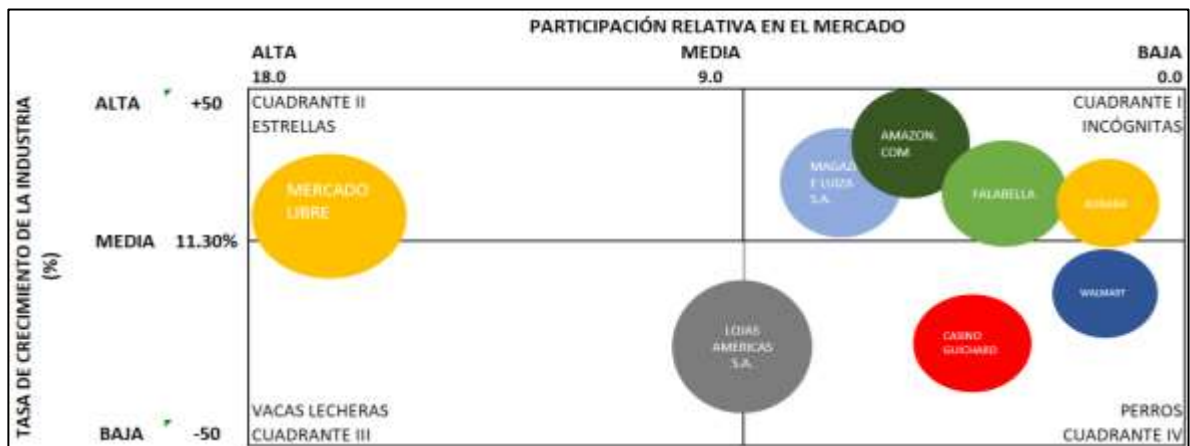
2.15 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz fue elaborada de acuerdo a las participaciones de mercado y tasas de crecimiento de cada competidor de la industria (Ver Anexo 3). Actualmente Mercado Libre es líder en el sector del e-commerce en Latinoamérica, con una participación de mercado del 18%. Asimismo, la industria del e-commerce posee una tasa de crecimiento anual del 11.3% (Euromonitor, 2020). La tasa de crecimiento anual de Mercado Libre es de 14.9%, es decir estaría por encima de la media. De igual manera, es la empresa que genera más ingresos en la industria, ya que entre 2014 y 2019 generó 857.9 millones de dólares, es por ello que es representado como el círculo más grande en la matriz. De acuerdo a las características mencionadas, Mercado Libre se ubicaría en el Cuadrante 2 y sería un producto estrella.

Esto quiere decir que Mercado Libre posee una alta rentabilidad y requiere de una alta inversión para mantener el liderazgo en la industria. Las estrategias sugeridas para esta plataforma serían la penetración de mercado, así como el desarrollo de mercado, desarrollo de productos e integración.

Figura 2. 7

Matriz Boston Consulting Group Elaboración Propia

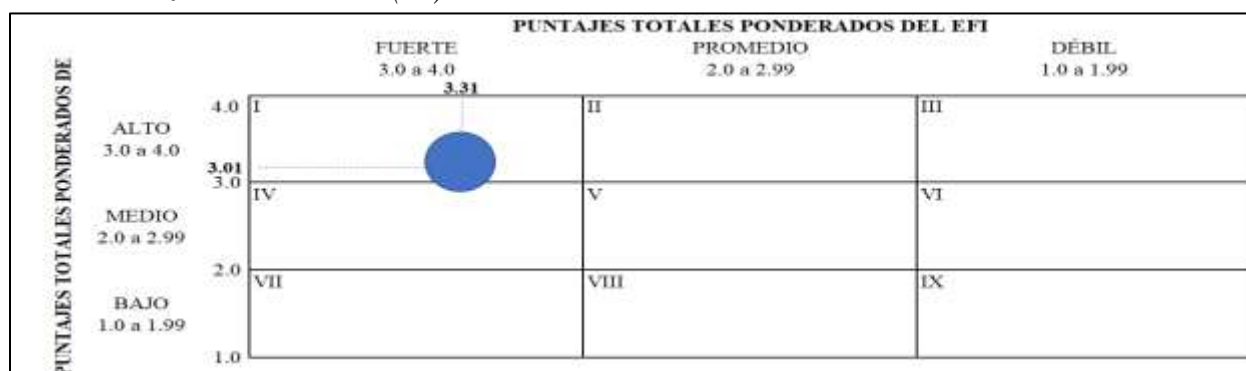


Elaboración Propia

2.16 Matriz interna – externa (IE)

Figura 2. 8

Matriz interna-externa (IE) de Mercado Libre



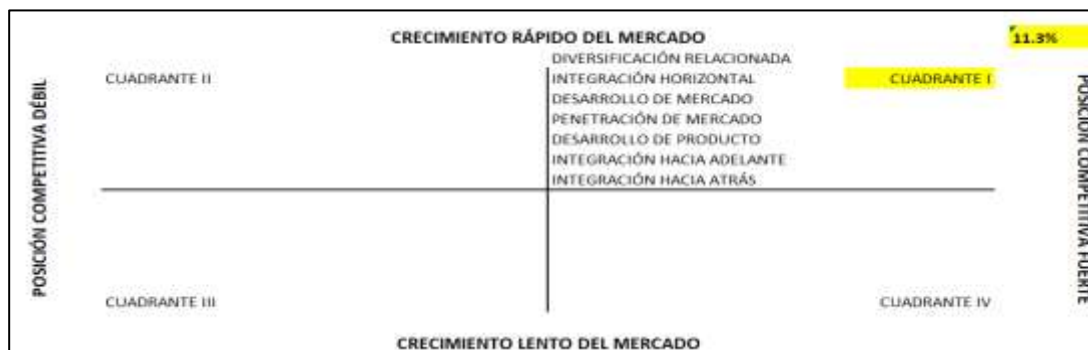
Elaboración propia

Mercado Libre se ubicaría en el cuadrante I por lo que se le sugieren las estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, así como el desarrollo de producto y la penetración de mercado.

2.17 Matriz de la estrategia principal

Figura 2. 9

Matriz de la estrategia principal de Mercado Libre



Elaboración Propia

Debido a que el sector del e-commerce posee una tasa de crecimiento del 11.3%, se puede afirmar que existe un crecimiento rápido, ya que es superior al 5% (David, 2017). Asimismo, Mercado Libre posee una posición competitiva fuerte ya que es el líder del sector en Latinoamérica con un 18% de participación de mercado. Asimismo, es la empresa de e-commerce que genera más ingresos en la región ya que entre 2014 y 2019 generó 857.9 millones de dólares. Las estrategias sugeridas son la integración hacia adelante, hacia atrás y

horizontal, así como la diversificación relacionada y estrategias intensivas como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y el desarrollo de mercado.

2.18 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Se elaboró 1 Matriz cuantitativa de planeación estratégica por cada grupo de estrategias sugeridas (Ver Anexo 4). Es decir, se evaluaron las estrategias formuladas de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás y diversificación.

2.19 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Tras elaborar las matrices cuantitativas de planeación estratégica, se llegó a la conclusión que se deben implementar 5 estrategias nuevas en Mercado Libre para el 2021. Estas son:

- Introducir a Perú el servicio de Mercado Crédito.
- Mejorar Mercado Libre Marketplace, mediante el aumento de la inversión en tecnologías más confiables y eficaces.
- Incrementar los beneficios brindados a todos los usuarios de Mercado Libre, tales como mayores descuentos, mediante su programa de fidelización, "Mercado Puntos".
- Aumentar el control de AWS el principal proveedor tecnológico de Mercado Libre.
- Crear su propia marca blanca de productos y que se comercialicen dentro de la propia página web al igual que su principal competidor Amazon.

En particular, la última estrategia mencionada, relacionada con la diversificación, requerirá de la creación de una nueva división por producto que se encargue de la gestión y control de la marca propia de Mercado Libre.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

El organigrama de Mercado Libre posee una estructura funcional, divisional por región y por producto (Ver Anexo 5). Se identifica una estructura funcional para las áreas de asesoría, áreas de apoyo y las áreas en línea. Además, la estructura regional se ve reflejada en las divisiones que están bajo el mando del COO. Existen divisiones regionales para Chile, Colombia, Argentina, Uruguay, Brasil y México, entre otros países.

Por último, la estructura por producto está presente en las áreas que están bajo el mando de las divisiones regionales teniendo en cuenta aquellos productos que están presentes en cada región. Estos productos son Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Envíos, entre otros. Tras analizar las estrategias sugeridas por las matrices cuantitativas de planeación estratégica, se pudo reconocer que es necesario el rediseño de la estructura organizacional actual de Mercado Libre. Esto ayudaría a la adecuada implementación de dichas estrategias.

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa

Para implementar la estrategia de penetración de mercado: *“Incrementar los beneficios brindados a todos los usuarios de Mercado Libre, tales como mayores descuentos, mediante su programa de fidelización, "Mercado Puntos"”* se creó un nuevo puesto de “Vpte. de desarrollo de la experiencia del usuario” el cual se encargará de desarrollar una mejor experiencia al comprador y vendedor de Mercado Libre.

Asimismo, para la estrategia de diversificación no relacionada *“Crear su propia marca blanca de productos y que se comercialicen dentro de la propia página web al igual que su principal competidor Amazon”* se creó el puesto “Vpte. de Mercado Libre Marcas Propias” quien se encargará de todo lo relacionado con la creación y distribución de estos.

Por otro lado, dentro del Gte. de Tecnología se agregó un “Vpte. de Ciberseguridad”, debido a la estrategia de desarrollo de producto: *“Mejorar Mercado Libre Marketplace,*

mediante el aumento de la inversión en tecnologías más confiables y eficaces” la cual se basa en mejorar el aspecto de seguridad debido a los inconvenientes que atravesó Mercado Libre. Además, en el puesto de “Vpte. de desarrollo de plataforma” se adicionó el puesto de “Jefatura de control de proveedores tecnológicos (AWS)” por la estrategia de integración hacia atrás: *“Aumentar el control de AWS el principal proveedor tecnológico de Mercado Libre”*.

Por último, se hizo un cambio en la estructura del “COO” se colocaron solo las divisiones por países y se colocaron las unidades estratégicas de negocio de Mercado Libre en un puesto adicional creado llamado “CPO” porque la anterior distribución presentaba una duplicación de puestos y esto no era eficiente para la organización. Asimismo, ayudaría a implementar mejor la estrategia de desarrollo de mercado *“Introducir a Perú el servicio de Mercado Crédito”*. Estos cambios dieron como resultado un organigrama más eficiente y alineado con la implementación de estrategias (Ver Anexo 6).

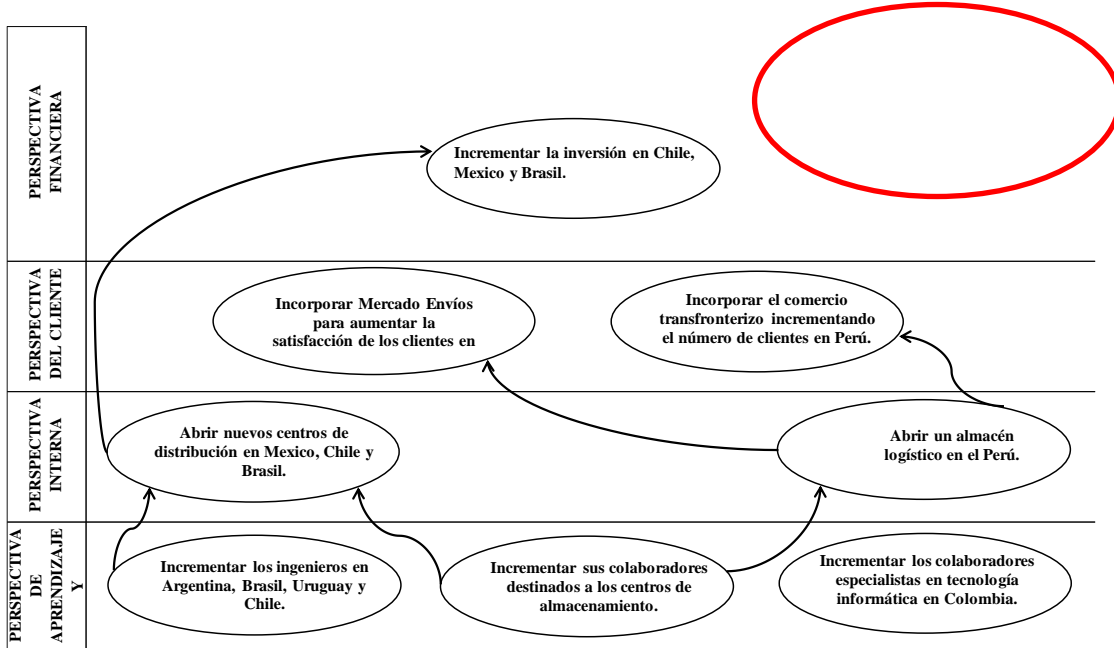
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

En base a los objetivos estratégicos se desarrolló el Mapa estratégico de control para Mercado Libre clasificando cada objetivo de acuerdo a las 4 perspectivas.

Figura 4. 1

Mapa estratégico de control para Mercado Libre



Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Puesto que los objetivos estratégicos de Mercado Libre son al 2021 y 2022, no es posible aun obtener un porcentaje real que indique si se logró alcanzar el indicador y con ello el objetivo.

Figura 4. 2

Cuadro de mando integral de Mercado Libre

PERSPECTIVA	TEMAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ESPERADO %	REAL %	PESO % INDICADOR	ALCANCE INDICADOR	ALCANCE OBJETIVO
FINANCIERA	La utilización de activos y estrategias de inversión	F1 Incrementar la inversión en Brasil, Chile y México a 1252.8 millones de dólares para el 2021	Incrementar la inversión en Brasil a 400 millones de reales para el 2021, considerando que en el 2018 se invirtió 300 millones de reales.	33.3%		33.33%		
			Incrementar la inversión en Chile a 100 millones de dólares para el 2021, considerando que en el 2018 se invirtió 20 millones de dólares.	400%		33.33%		
			Incrementar la inversión en México a 420 millones de dólares para el 2021, considerando que en el 2019 se invirtió 300 millones de dólares.	40%		33.33%		
CLIENTES	Incremento de clientes	C1 Incorporar el comercio transfronterizo en Perú incrementando el número de clientes en un 30% para diciembre del 2021	Incorporar el comercio transfronterizo en Lima, Perú en un 15%	15%		50.00%		
			Incorporar el comercio transfronterizo en Arequipa, Perú en un 7.5%	7.5%		25.00%		
			Incorporar el comercio transfronterizo en Trujillo, Perú en un 7.5%	7.5%		25.00%		
	Satisfacción del cliente	C2 Incorporar Mercado Envíos en Perú para aumentar la satisfacción de los clientes en un 30% para diciembre del 2021	Incorporar Mercado Envíos en Lima, Perú en un 15%	15%		50.00%		
			Incorporar Mercado Envíos en Arequipa, Perú en un 7.5%	7.5%		25.00%		
			Incorporar Mercado Envíos en Trujillo, Perú en un 7.5%	7.5%		25.00%		
PROCESO INTERNO	Procesos operativos	P1 Incrementar en 50% el número de centros de distribución en Brasil, Chile y México para diciembre del 2021, considerando que existen 6 centros en total.	Abrir un nuevo centro de distribución en Brasil para diciembre del 2021, considerando que en Brasil ya existen dos.	16.67%		33.33%		
			Abrir un nuevo centro de distribución en Chile para diciembre del 2021, considerando que este sería el primero en el país.	16.67%		33.33%		
			Abrir un nuevo centro de distribución en México para diciembre del 2021, considerando que en México ya existen dos.	16.67%		33.33%		
	Innovación	P2 Abrir un almacén logístico en el Perú para diciembre del 2022. El primero en el país.	Abrir un almacén logístico en Lima, Perú para diciembre del 2022.	100%		100.00%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacidades de los colaboradores	A1 Incrementar en un 30% los 3400 ingenieros que posee, en Argentina, Brasil, Uruguay y Chile para diciembre del 2021.	Incrementar un 7.5% los ingenieros que posee en Argentina	7.5%		25.00%		
			Incrementar un 7.5% los ingenieros que posee en Brasil	7.5%		25.00%		
			Incrementar un 7.5% los ingenieros que posee en Uruguay	7.5%		25.00%		
			Incrementar un 7.5% los ingenieros que posee en Chile	7.5%		25.00%		
	Capacidades de los colaboradores	A2 Incrementar sus colaboradores en 5000 (45.45%) destinados a los centros de almacenamiento, entre junio y diciembre del 2021, considerando que poseen 11.000 hasta la fecha.	Incrementar los colaboradores destinados a los centros de almacenamiento en un 22.73% en Brasil	22.73%		60.00%		
			Incrementar los colaboradores destinados a los centros de almacenamiento en un 11.36% en Argentina	11.36%		20.00%		
			Incrementar los colaboradores destinados a los centros de almacenamiento en un 11.36% en México	11.36%		20.00%		
	Capacidades de los colaboradores	A3 Incrementar en 400 (57.14%) los colaboradores especialistas en	Incrementar los colaboradores especialistas en tecnología informática en Colombia en un 57.14%	57.14%		100.00%		

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

A partir del análisis interno de Mercado Libre, concluimos que la empresa cuenta con ventajas competitivas relacionadas a una calidad de respuesta a clientes superior, y a sus niveles de innovación superior. Complementándose con el hecho de que Mercado Libre posee una fortaleza institucional muy sólida y posee una visión y misión enfocada a un bien común dentro de la comunidad, algo fundamental para los consumidores.

En cuanto al análisis externo, se concluyó que el sector del e-commerce en Latinoamérica posee una alta rivalidad, altas barreras de entrada al mercado, y un alto poder de negociación de los proveedores. Asimismo, posee un alto crecimiento del 11.3%, y diversas oportunidades relacionadas con el incremento exponencial de los usuarios del e-commerce en Latinoamérica. Por otro lado, las principales amenazas del sector radican en el alto cibercrimen y el bajo desarrollo postal de la región.

Al formular estrategias para Mercado Libre, se emplearon diversas matrices. Mediante la matriz BCG se identificó a Mercado Libre como la única estrella del ecommerce y a la mayoría de sus competidores como incógnitas. Al realizar las matrices PEYEA, IE y la de Estrategia Principal se sugirieron las estrategias de integración, diversificación e intensivas. En el ámbito de las estrategias genéricas, se concluyó que el enfoque más beneficioso para los objetivos y desarrollo de Mercado Libre es una estrategia de “Bajo Costos- Mejor Valor”, ya que contiene componentes que la empresa ya posee.

Tras evaluar las MCPE se concluyó que Mercado Libre debería implementar una estrategia de integración hacia atrás para poder aumentar el control de sus proveedores de servicios tecnológicos. Así como una estrategia de diversificación no relacionada creando su propia marca blanca como su principal competidor y estrategias intensivas como la introducción de Mercado Crédito al mercado peruano. Para la implementación eficiente de estas es necesario que Mercado Libre rediseñe la estructura actual de su organigrama. Por último, el Mapa estratégico de control y el Cuadro de mando integral, es de gran utilidad para Mercado Libre, puesto que le permite controlar el alcance de sus objetivos de corto y largo plazo, y aplicar medidas correctivas en caso no se alcance lo propuesto.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a Mercado Libre que formule su visión y misión con el fin de incluir dentro de ella a sus trabajadores. En consecuencia, los empleados se sentirán mucho más integrados y como una parte fundamental para que la compañía logre los objetivos organizacionales.

Asimismo, se recomienda que continúe expandiendo su red logística a través de Latinoamérica. En la actualidad, Mercado Libre posee 6 centros de distribución a lo largo de América en países como Colombia (1), Argentina (1), Brasil (2) y México (2). Para poder ser más eficiente en sus repartos debería construir un mayor número de centros de distribución en Latinoamérica para así tener un mayor alcance en todos los países.

Además, con relación a las amenazas de aumento de ataques por Internet, se le recomienda tener como principal objetivo potenciar sus sistemas de todos los productos que ofrece para así poder potenciar su servicio y brindar la confianza que las personas que compran por Internet necesitan. De esta manera, podrán aprovechar el auge del comercio electrónico, potenciar su imagen y llegar a más regiones.

Se recomienda a Mercado Libre realizar un análisis externo de manera constante, ya que pese a ser el líder de la categoría, existen competidores como Amazon.com, con una tasa de crecimiento del 40.9%, que pueden llegar a superar a la compañía.

REFERENCIAS

Alonso, A. (19 de julio de 2017). ¿Por qué Banco Comafi, Preguntados y Mercado Libre eligieron infraestructura en la nube? Recuperado de <https://www.itsitio.com/us/banco-comafi-preguntados-mercado-libre-eligieron-infraestructura-la-nube/>

América Economía. (28 de Agosto de 2020). *Falabella al límite*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/falabella-al-limite>

ANDREA KATHERINE MARTINEZ RANGEL. (2019). “REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA CON INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA MERCADO LIBRE COLOMBIA LTDA.”. , 1, 338. 14/11/2020, De FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA Base de datos.

America Retail. (6 de Julio de 2020). Obtenido de: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-peru-trabaja-politica-publica-para-desarrollo-del-comercio-electronico/>

America Retail. (14 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-las-5-tecnologias-del-futuro-que-transformaran-el-e-commerce/>

Arellano. (21 de Mayo de 2019). *Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>

Arlyn, J. (5 de diciembre de 2019). ¿Compras en Mercado Libre? Así es el proceso para que te lleguen tus productos. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/343439>

Ayuda con Mercado Libre: soluciones, información y más. (s. f.). Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda>

Banca News.(3 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.bancanews.com/los-5-medios-de-pago-por-excelencia-en-latinoamerica/>

Barria, C. (6 Marzo de 2020). BBC News Mundo. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51775304>

BBC News Mundo. (2 Mayo de 2019). *Trabajo en América Latina: los 10 empleos donde más han aumentado las vacantes.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48123047>

BlackSip. (2019). *Reporte de la industria: El E-commerce en Perú.* Obtenido de BlackSip: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

Botanicals, L. (s. f.). Cobra online con un link de pago, plugins o con un checkout. Recuperado de https://www.mercadopago.com.pe/link-de-pago-plugins-y-plataformas-checkout?matt_tool=15519728&matt_word=MPE_SEARCH_BRAND_GRAL&gclid=Cj0KCQjw8fr7BRDSARIsAK0Qqr7H0X72zo6jyYivMpa0BuBa2E0MX_lbUj8gJ72V8QXpFedoiim-XsaAphvEALw_wcB

Campaña de publicidad - MercadoLibre Product Ads. (s. f.). Recuperado de <https://ads.mercadolibre.com.uy/productAds>

Castro, J. (s. f.). ¿Qué es SAP Business One HANA y cuáles son sus beneficios? Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/qu%C3%A9-es-sap-hana-y-cu%C3%A1les-son-sus-beneficios>

Cepal. (15 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/contraccion-la-actividad-economica-la-region-se-profundiza-cause-la-pandemia-caera-91>

- Cepal. (6 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/comercio-internacional-america-latina-caribe-caera-23-2020-debido-efectos-la-pandemia>
- Channel News. (13 de Julio de 2020). Obtenido de <https://channelnewsperu.com/index.php/2020/07/13/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peligro-por-la-ciberdelincuencia/>
- Choque, J. (8 de Noviembre de 2019). *MERCADO LIBRE BUSCARÁ TENER CENTRO LOGÍSTICO EN PERÚ PARA REFORZAR ENVÍOS*. Logística 360. <https://www.logistica360.pe/mercado-libre-buscara-tener-centro-logistico-en-peru-para-reforzar-envios/>
- CNUDMI. (s.f.). Naciones Unidas. Obtenido de <http://tfig.itcilo.org/SP/contents/uncitral-model-law-ecommerce.htm>
- Cómo pagar tu compra. (s. f.). Recuperado de https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/pagar-mi-compra_923
- Cómo protegemos a los compradores. (s. f.). Recuperado de https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/Como-protegemos-a-los-compradores_925
- Cómo protegemos a los vendedores. (s. f.). Recuperado de https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/Como-protegemos-a-los-vendedor_669
- Costos de vender un producto. (s. f.). Recuperado de https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870
- Cronista.com. (14 de Febrero de 2020). Estos son los dos ejecutivos que reemplazan a Galperin en MercadoLibre Argentina. Recuperado de

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Estos-son-los-dos-ejecutivos-que-reemplazan-a-Galperin-en-MercadoLibre-Argentina-20200214-0005.html>

David, F. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA / 15 ED.* (16.^a ed.). Pearson Educación

ecommercenews. (19 de Agosto de 2020). *Mercado libre Perú planea habilitar comercio transfronterizo en 2021.*
<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/mercado-libre-transfronterizo.html>

Eduardo Venegas. (2020). “Inclusión y hacer divertido el trabajo, las claves para estar en el top de Great Place to Work: CEO de Mercado Libre. 14/11/2020, de La Razón
Sitio web: <https://www.razon.com.mx/negocios/inclusion-y-hacer-divertido-el-trabajo-las-claves-para-estar-en-el-top-de-great-place-to-work-ceo-de-mercado-libre/>

El Día. (28 de Julio de 2020). *Mercado Libre planea invertir 420 millones de dólares en México para seguir expandiéndose.* Obtenido de El Día:
<https://www.eldia.com/nota/2020-7-28-16-35-0-mercado-libre-planea-invertir-420-millones-de-dolares-en-mexico-para-seguir-expandiendose-politica-y-economia>

elEconomistaAmerica.com, Chile. (13 de Marzo de 2018). *Mercado Libre anuncia inversiones por US\$ 20 millones en Chile en 2018.* elEconomista.es.
<https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-chile/noticias/9002688/03/18/Mercado-Libre-anuncia-inversiones-por-US-20-millones-en-Chile-en-2018.html>

El Tiempo. (12 de Marzo de 2020). *Mercado Libre abre bodega local para agilizar envíos de compras online.* <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mercado-libre-abre-centro-de-distribucion-propio-en-colombia-beneficios-para-vendedores-471532>

Euromonitor. (2 de Abril de 2020). *E-commerce in Latin America*. Obtenido de Euromonitor Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>

FashionNetwork.com PE. (4 de Junio de 2020). *Mercado Libre sumará 5000 nuevos puestos de trabajo en Latinoamérica*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Mercado-libre-sumara-5000-nuevos-puestos-de-trabajo-en-latinoamerica,1220909.html>

Forbes. (10 de Junio de 2020). *Mercado Libre abrirá un centro de tecnología e innovación en Colombia*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/06/10/tecnologia/mercado-libre-abrira-un-centro-de-tecnologia-de-200-desarrolladores-en-colombia/>

France 24. (2 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.france24.com/es/20200701-oit-latinoamerica-desempleo-economia-pandemia-covid19>

France 24. (27 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20200827-internet-america-latina-desigualdad-cepal>

Fred David, F. D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Gestión . (3 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/internacional/comercio-electronico-el-gran-ganador-de-la-pandemia-en-america-latina-noticia/>

Gonzales, E. (21 de Octubre de 2020). *Americas Society*. Obtenido de <https://www.as-coa.org/articles/%C2%BFd%C3%B3nde-est%C3%A1-el-coronavirus-en-am%C3%A9rica-latina>

INEI. (2020). Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>

Infobae. (3 de Junio de 2020). *MercadoLibre anuncia un plan de 5.000 contrataciones en Latinoamérica.*
<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/06/03/mercadolibre-anuncia-un-plan-de-5000-contrataciones-en-latinoamerica/>

InfoTechnology. (10 de Marzo de 2020). MERCADO LIBRE COMPRÓ LAGASH PARA EXPANDIR SU PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA. Recuperado de <https://www.infotechnology.com/negocios/Mercado-Libre-compro-Lagash-para-expandir-su-presencia-en-America-latina-20200311-0008.html>

Iproup. (22 de febrero de 2020). Mercado Libre opta por reducir en sus operaciones el impacto ambiental negativo. Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/11572-mercado-libre-opta-por-reducir-en-sus-operaciones-el-impacto-ambiental-negativo>

La Nación. (11 de Junio de 2020). *Mercado Libre. Se expande en Colombia y contrata 200 ingenieros en Bogotá.* 2020 - LA NACIÓN.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/mercado-libre-se-expande-colombia-contrata-200-nid2377801>

La República. (17 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/amazon-se-acerca-al-centro-de-mexico-en-busca-de-nuevo-gran-almacen-2782984>

La República. (22 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/tras-seis-anos-de-espera-amazon-llega-con-su-negocio-de-venta-directa-a-brasil-2818743>

La Tercera. (2 de Julio de 2020). *Cencosud apunta al e-commerce con Paris y Jumbo como buques insignia.* Obtenido de La Tercera:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/cencosud-apunta-al-e-commerce-con-paris-y-jumbo-como-buques-insignia/HOOTO3TPXFG7VBDOEDXR5NWNWM/>

La Verdad. (1 de octubre de 2020). ¿Cuánto riesgo genera la deuda de Mercado Libre (NASDAQ:MELI) en su balance? Recuperado de <https://laverdadnoticias.com/mundo/Cuanto-riesgo-genera-la-deuda-de-Mercado-Libre-NASDAQMELI-en-su-balance-20200917-0019.html>

Libro de reclamaciones. (s. f.). Recuperado de https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/libro-de-reclamaciones_4623

López, M. (16 de Febrero de 2020). *Mercado Libre dirige R\$4,000 millones para operaciones de e-commerce en Brasil*. Contxto. <https://contxto.com/es/noticias/mercado-libre-dirige-4000-millones-operaciones-e-commerce-brasil/>

López, M. (28 de Julio de 2020). Mercado Libre invertirá US\$27.1 millones para nuevo centro de distribución en México. Recuperado de <https://contxto.com/es/argentina-es/mercado-libre-centro-distribucion-mx/>

M. (2 de Octubre de 2020). Mercado Libre y Mercado Pago presentan fallas con sus servicios y aplicaciones en México. Recuperado de <https://www.xataka.com.mx/comercio-electronico/mercado-libre-mercado-pago-presentan-fallas-sus-servicios-aplicaciones-mexico>

Martínez, L. (27 de Noviembre de 2018). *México es el país con más fraude digital de América Latina después de Brasil*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-es-el-pais-con-mas-fraude-digital-de-America-Latina-despues-de-Brasil-20181127-0093.html>

Meaños, F. (25 de Enero de 2020). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/25/el-gobierno-promete-no->

perjudicar-a-mercado-libre-y-a-otras-grandes-empresas-con-una-nueva-regulacion-de-la-economia-del-conocimiento/

Mercado Crédito (3 de Julio de 2020) préstamos para potenciar la inclusión financiera.. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/>

Mercado Libre. (Mayo de 2020). *MERCADOLIBRE 1Q'20 EARNINGS CONFERENCE CALL SCRIPT*. <http://investor.mercadolibre.com/static-files/13167a21-1890-4677-aece-a4549895e1d7>

Mercado Libre. (Mayo de 2020). *Mercado Libre, Inc. Reports First Quarter 2020 Financial Results*. <http://investor.mercadolibre.com/static-files/502aff41-fc86-4c47-b393-68d965d2682c>

Mercado Libre. (5 de Junio de 2020). Cómo publicar en Mercado Libre por primera vez - Centro de vendedores. Recuperado de <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/blog/notas/como-publicar-en-mercado-libre-por-primera-vez/>

Mercado Libre. (14 de Julio de 2020). Cómo funciona Mercado Envíos - Centro de vendedores. Recuperado de <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/blog/notas/mercado-envios-gana-agilidad-y-ahorra-tiempo/#:~:text=Mercado%20Env%C3%ADos%20es%20la%20soluci%C3%B3n,te%20permite%20optimizar%20tus%20entregas.&text=Las%20publicaciones%20que%20tienen%20Mercado,antes%20de%20realizar%20la%20compra.>

Mercado Libre. (10 de Agosto de 2020). *Historia de Mercado Libre: conocé todo sobre la compañía*. Obtenido de Ideas Mercado Libre: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>

Mercado Libre. (s.f.). *Costos de vender un producto*. Obtenido de Mercado Libre Ayuda: https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

Mercado Libre. (s.f.). Código de ética de mercado libre. 14/11/2020, de Mercado libre Sitio web: <http://investor.mercadolibre.com/static-files/23ce6310-7fe2-4034-885f-7bd6c35fbb6a>

Mercado Libre inaugura primer centro de distribución en Chile con un plan de inversión de US\$100M. (s. f.). Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilaterales/mercado-libre-inaugura-primer-centro-de-distribucion-en-chile-con>

Mercado Libre, la segunda mejor empresa para trabajar de la región. (23 de Mayo de 2019). Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-la-segunda-mejor-empresa-para-trabajar/>

Mercado Libre suma a su equipo colaboradores de Arcos Dorados y Alsea. (16 de Julio de 2020). Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-suma-colaboradores-arcos-dorados-alsea/>

MercadoLibre, eficiencia de procesos. (s. f.). Recuperado de <https://www.prensariotila.com/19492-MercadoLibre-eficiencia-de-procesos.note.aspx>

MercadoLibre.com ahora en 10 países – Anuncia sus operaciones en Costa Rica | Diario TI. (s. f.). Recuperado de <https://diarioti.com/mercadolibre-com-ahora-en-10-paises-anuncia-sus-operaciones-en-costa-rica/12864>

Mercado Libre. (2020). *Mercado Libre, Inc. Reports First Quarter 2020 Financial Results*. <http://investor.mercadolibre.com/static-files/502aff41-fc86-4c47-b393-68d965d2682c>

Mercado Negro. (Febrero de 2020). *Perú es uno de los países con ticket más alto en compras online de la región*. Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/digital/peru-es-uno-de-los-paises-con-ticket-mas-alto-en-compras-online-de-la-region/>

Mercado Negro. (Julio de 2020). *Uber se fusiona con Cornershop y ahora realiza delivery de supermercados*. Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/uber-se-fusiona-con-cornershop-y-ahora-realiza-delivery-de-supermercados/>

Mercado Puntos. (s. f.). Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar/mercado-puntos/envio-gratis>

Medina Carpinelli. (2017). *Valuación de mercado libre*. 14/11/2020, de Universidad de San Andres Sitio web: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12148/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Fin.%20Carpinelli%2c%20Melina.pdf>

Michalczewsky, K., & Ramos, A. (8 de Marzo de 2017). *E-regulación en América Latina*. Obtenido de IDB: <https://conexionintal.iadb.org/2017/03/08/comercio-electronico-en-america-latina-la-brecha-normativa-2/>

NEORIS. (s. f.). *Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.neoris.com/es/who-we-are>

Nueva, L. (30 de Marzo de 2020). *Denuncian graves problemas de seguridad en Mercado Libre: se detectaron muchas estafas*. Recuperado de <https://www.lanueva.com/nota/2020-3-30-14-6-0-denuncian-graves-problemas-de-seguridad-en-mercado-libre-se-detectaron-muchas-estafas>

OCHOA, C. (23 de Julio de 2020). *Mercado Libre invertirá 27 mdd para construir centro de distribución en Jalisco*. Milenio.

<https://www.milenio.com/negocios/mercado-libre-anuncia-inversion-centro-distribucion-jalisco>

Organigrama Mercadolibre. (Agosto de 2020). The Official Board.

<https://www.theofficialboard.es/organigrama/mercadolibre>

Ortiz, E. (25 de Diciembre de 2019). Cómo poner una queja en Amazon en sencillos pasos. Recuperado de <https://www.merca2.es/como-poner-una-queja-en-amazon/>

Ortiz, M. (5 de Septiembre de 2017). *Las marcas propias que tiene Amazon y que tal vez no conocías.* La Raza. <https://laraza.com/2017/09/05/las-marcas-propias-que-tiene-amazon-y-que-tal-vez-no-conocias/>

Perú Retail. (16 de Abril de 2019). *Perú: Cencosud apunta que Wong y Metro se conviertan en tiendas de experiencia.* Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-cencosud-wong-metro-tiendas-experiencia/>

Perú Retail. (20 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/logistica-industria-latinoamerica-vias-de-desarrollo/>

Perú Retail. (7 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/conozca-las-tendencias-del-ecommerce-en-america-latina-tras-la-crisis-del-covid-19/>

Podcast: Estrategias de la empresa MercadoLibre para implementar el teletrabajo. (16 de Abril de 2020). Recuperado de <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/podcast-estrategias-de-la-empresa-mercadolibre-para-implementar-el-teletrabajo/>

PQS. (3 de Setiembre de 2020). *Compradores online en América Latina crecieron más de 300% durante confinamiento.* Obtenido de PQS:

<https://www.pqs.pe/economia/compradores-online-en-america-latina-crecieron-mas-de-300-durante-confinamiento>

Ramos, K. M. (3 de Agosto de 2017). Banco Interamericano de desarrollo. Obtenido de https://conexionintal.iadb.org/2017/03/08/comercio-electronico-en-america-latina-la-brecha-normativa-2/#_ftnref7

Redacción Antevenio. (30 de Enero de 2020). *Países de Latam que más compran en marketplaces*. Obtenido de Antevenio: <https://www.antevenio.com/blog/2020/01/paises-de-latam-que-mas-compran-en-marketplaces/>

SIICEX. (2019). El panorama de la industria Fintech en el Perú. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79431536radE2E60.pdf>

S.S. (2020). Países de Latam que más compran en marketplaces. 14/11/2020, de Antevenio Sitio web: <https://www.antevenio.com/blog/2020/01/paises-de-latam-que-mas-compran-en-marketplaces/>

Staff, F. (10 de Junio de 2020). Mercado Libre abrirá un centro de tecnología e innovación en Colombia. Recuperado de <https://forbes.co/2020/06/10/tecnologia/mercado-libre-abrira-un-centro-de-tecnologia-de-200-desarrolladores-en-colombia/>

Standford Business. (22 de Enero de 2020). Obtenido de <https://learn-us-east-1-prod-fleet01-xythos.s3.amazonaws.com/5d370a04e6c80/5895428?response-cache-control=private%2C%20max-age%3D21600&response-content-disposition=inline%3B%20filename%2A%3DUTF-8%27%27CASO%2520MERCADO%2520LIBRE.pdf&response-content-type=a>

Statista. (16 de Septiembre de 2020). *El auge de las plataformas de streaming en América Latina*. Statista Infografías.

<https://es.statista.com/grafico/16339/panorama-de-la-tv-paga-por-internet-en-america-latina/>

Steve, O. (20 de Mayo de 2020). Ya es posible ganar dinero en Mercado Pago: ahora tendrá su propio fondo de inversión en México con... Recuperado de <https://www.xataka.com.mx/empresas-y-economia/posible-ganar-dinero-mercado-pago-ahora-tendra-su-propio-fondo-inversion-mexico-rendimiento-4-3>

Tabla de tarifas de Vender en Amazon - Seller Central de Amazon. (s. f.). Recuperado de https://sellercentral.amazon.com.mx/gp/help/external/200336920/ref=asmx_soa_p_fee?language=es_MX&ld=NSGoogle

Think with Google. (2019). MercadoLibre: cómo lograr resultados con analítica y programática. 14/11/2020, de Google Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/programatica/mercadolibre-como-lograr-resultados-con-analitica-programatica/>

Unión postal universal. (2018). *Informe sobre el desarrollo postal 2018*. Obtenido de Unión postal universal Publicaciones: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/postalDevelopmentReport2018Es.pdf>

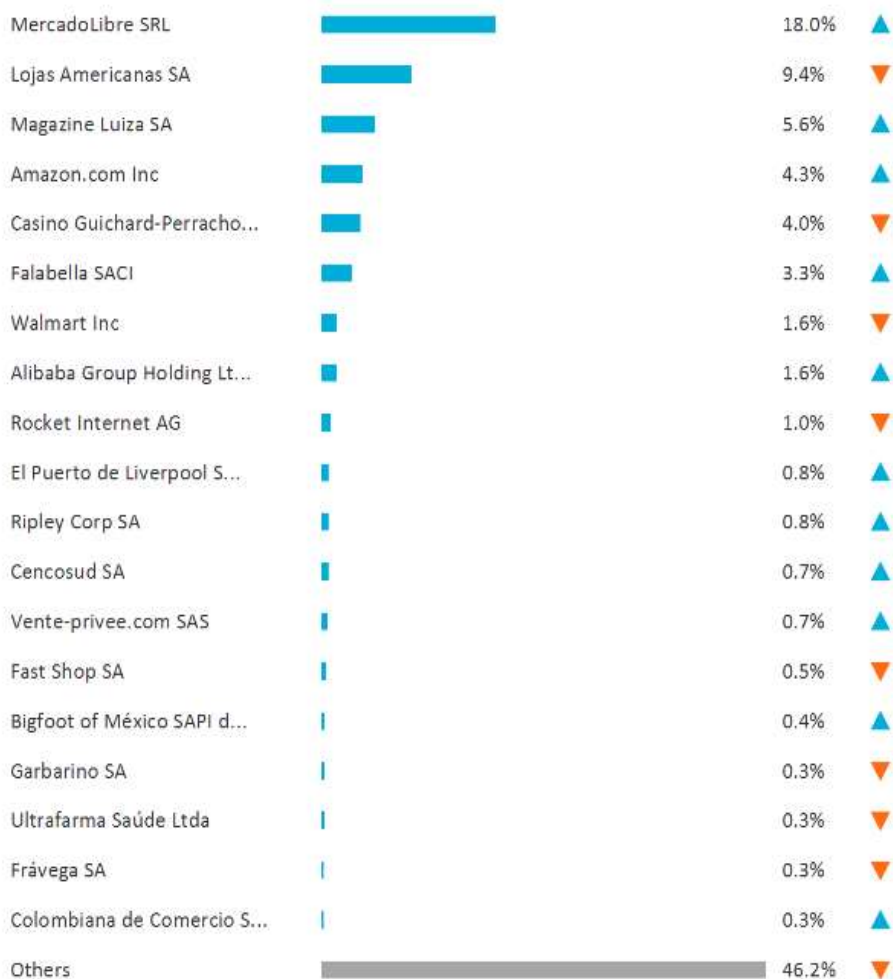
Web Retail. (2 de Septiembre de 2020). *¿De qué se trata el nuevo proyecto de Mercado Libre?* <https://www.webretail.com.ar/de-que-se-trata-el-nuevo-proyecto-de-mercado-libre/>

ANEXOS

Anexo 1: Participación de las principales compañías del E-commerce en Latinoamérica

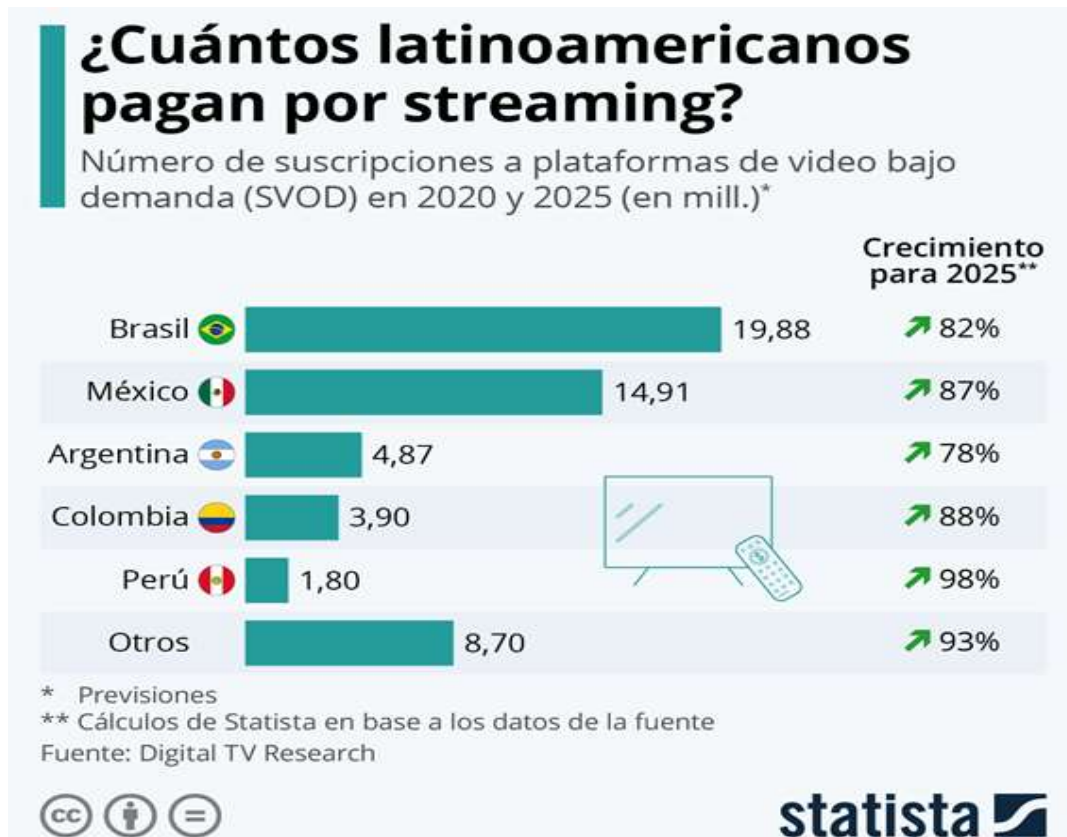
Company Shares of E-Commerce in Latin America

% Share (NBO) - Retail Value RSP excl Sales Tax - 2019



Fuente: Euromonitor (2020a)

Anexo 2: Porcentaje de crecimiento de usuarios de streaming en Latinoamérica



Fuente: Statista (2020)

Anexo 3: Participación de mercado y tasa de crecimiento de los principales competidores del sector del E-commerce en Latinoamérica

	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
Mercado Libre	18%	14.90%
Lojas Americanas S.A.	9.40%	5%
Magazine Luiza S.A.	5.60%	31.20%
Amazon	4.30%	40.90%
Casino Guichard	4%	-5.10%
Falabella	3.30%	31.10%
Walmart	1.60%	0.40%
Alibaba	1.60%	16.80%
Total	47.80%	

Fuente: Euromonitor (2020a)

Elaboración Propia

Anexo 4: Matrices competitivas de planeación estratégica de Mercado Libre

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO		PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
			1		2	
			PA	CA	PA	CA
Introducir Mercado Envíos a Perú mediante la apertura de un centro de distribución					Introducir a Perú el servicio de Mercado Crédito	
FACTORES CLAVE			PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES						
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%	2	0.16	3	0.24
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	2	0.08	4	0.16
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%	1	0.07	4	0.28
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%	3	0.12	2	0.08
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%	1	0.04	3	0.12
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo	2%				
AMENAZAS						
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica	2%				
2	El sector de e-commerce en Latinoamérica es consolidado lo que origina una alta rivalidad. En especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en	5%	1	0.05	3	0.15
3	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%	4	0.2	1	0.05
4	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	2%	2	0.04	3	0.06
5	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	6%	4	0.24	1	0.06
6	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	3.0%				
7	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	6.0%				
8	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%				
9	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	8%	3	0.24	4	0.32
10	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	7.0%	2	0.14	4	0.28
11	Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del	3.0%	1	0.03	4	0.12
12	El comercio internacional en América latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar	3%	3	0.09	2	0.06
13	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%	1	0.06	3	0.18
14	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%	3	0.09	2	0.06
15	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2.7 millones de empresas con una pérdida de 8.5 millones de puestos de trabajo.	5.0%	3	0.15	4	0.2
16	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%				
TOTAL				1.8		2.42
FORTALEZAS						
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08				
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03				
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07				
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).	0.04	4	0.16	2	0.08
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03	2	0.06	4	0.12
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06	4	0.24	1	0.06
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06	4	0.24	1	0.06
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05				
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05				
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	3	0.12	1	0.04
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02				
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02				
13	Se encuentran posicionados en el 2º lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03	3	0.09	2	0.06
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07	2	0.14	3	0.21
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.	0.04	3	0.12	1	0.04
16	Adquisición del software "Lagashi" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08				
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10	3	0.3	4	0.4
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05				
DEBILIDADES						
1	1. A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pagos" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03				
2	2. Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	3	0.15	2	0.1
TOTAL				1.62		1.17
SUMA TOTAL				3.42		3.59
				SE ELIGE ALTERNATIVA 2		

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		1		2		3		
		Mejorar su servicio Mercado Pago, implementando mayores mecanismos de seguridad al momento de pago con tarjetas de crédito y débito mediante alianzas con bancos como BBVA y Scotiabank		Mejorar Mercado Libre Marketplace, mediante el aumento de la inversión en tecnologías más confiables y eficaces.		Mejorar Mercado Libre Marketplace, incrementando los requisitos de entrada de los vendedores, para disminuir las denuncias por estafa		
FACTORES CLAVE		PONDE RACIÓN	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES								
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	4	0.16	2	0.08	3	0.12
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%	4	0.28	3	0.21	2	0.14
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%						
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%	4	0.16	3	0.12	2	0.08
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo	2%						
AMENAZAS								
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica	2%						
2	El sector de e-commerce en Latinoamérica es consolidado lo que origina una alta rivalidad. En especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.	5%	3	0.15	4	0.2	2	0.1
3	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%	2	0.1	3	0.15	1	0.05
4	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	2%	3	0.06	4	0.08	2	0.04
5	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	6%						
6	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	3.0%						
7	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	6.0%						
8	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%						
9	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	8%						
10	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	7.0%						
11	Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.	3.0%						
12	El comercio internacional en América latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar .	3%	1	0.03	3	0.09	2	0.06
13	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%	4	0.24	2	0.12	3	0.18
14	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%						
15	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2.7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.	5.0%	1	0.05	3	0.15	2	0.1
16	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%						
TOTAL				1.47		1.52		1.03
FORTALEZAS								
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07						
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06						
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06						
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05						
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05						
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02						
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02						
13	Se encuentran posicionados en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03						
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.	0.04						
16	Adquisición del software "Lagash" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
DEBILIDADES								
1	1. A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pago" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
2	2. Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
TOTAL				1.91		2.13		1.17
SUMA TOTAL				3.38		3.65		2.2

SE ELIGE LA ALTERNATIVA 2

PENETRACIÓN DE MERCADO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		1		2		3		
		Aumentar la inversión en campañas publicitarias en su mercado emergente Chile.		Incrementar los beneficios brindados a todos los usuarios de Mercado Libre, tales como mayores descuentos, mediante su programa de fidelización, "Mercado Puntos"		Disminuir la tasa de comisión de 7%-9% a un rango de 5%-7% a los vendedores en los mercados de Brasil, su principal mercado		
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
OPORTUNIDADES								
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%	1	0.08	4	0.16	3	0.24
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	1	0.04	3	0.12	2	0.08
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%						
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%						
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%						
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo	2%	2	0.04	4	0.08	3	0.06
AMENAZAS								
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica	2%						
2	especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.	5%	2	0.1	3	0.15	4	0.2
3	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%						
4	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	2%	2	0.04	3	0.06	4	0.08
5	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	6%						
6	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	3.0%	2	0.06	4	0.12	3	0.09
7	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	6.0%						
8	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%						
9	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	8%	1	0.08	4	0.32	3	0.24
10	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	7.0%	1	0.07	4	0.28	3	0.21
11	Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.	3.0%	1	0.03	3	0.09	4	0.12
12	El comercio internacional en América latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar .	3%						
13	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%						
14	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%						
15	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2,7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.	5.0%	1	0.05	3	0.15	4	0.2
16	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%						
TOTAL				0.59		1.53		1.52
FORTALEZAS								
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08						
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).	0.04						
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03						
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06						
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06						
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02						
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02						
13	Se encuentran posicionados en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03	4		2		1	
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07						
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.	0.04						
16	Adquisición del software "Lagashi" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08						
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10						
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
DEBILIDADES								
1	1. A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pago" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
2	2. Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
TOTAL				0.56		1.28		1.12
SUMA TOTAL				1.15		2.81		2.64
SE ELIGE LA ALTERNATIVA 2								

Elaboración Propia

3

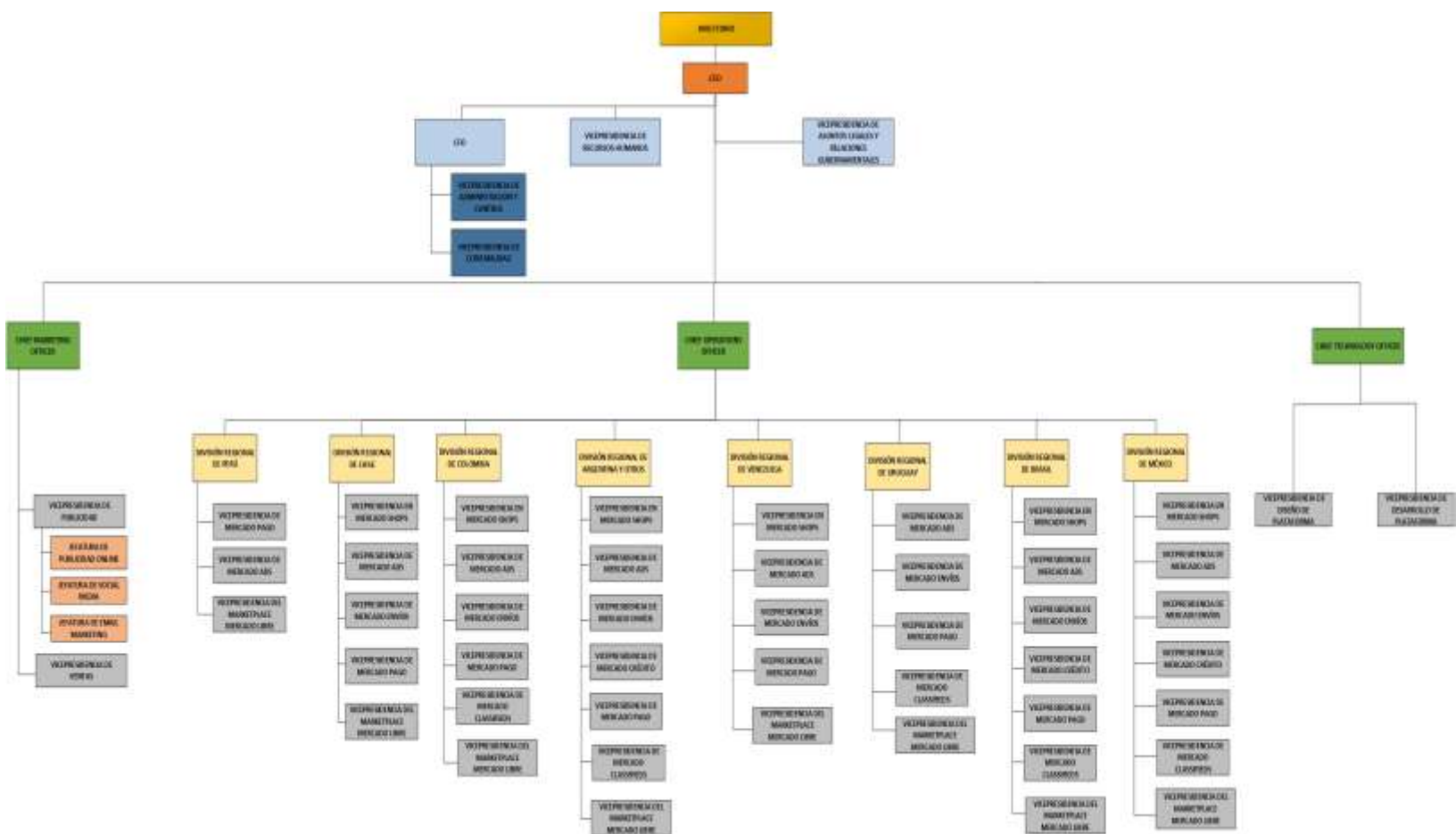
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
		1		2		
		Aumentar el control de sus proveedores de servicios postales en países latinoamericanos principalmente Brasil.		Aumentar el control de AWS el principal proveedor tecnológico de Mercado Libre		
FACTORES CLAVE OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA	
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%	3	0,24	4	0,32
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	2	0,08	3	0,12
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%				
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%				
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%	2	0,08	4	0,16
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo	2%				
AMENAZAS						
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.	2%				
2		5%	3	0,15	4	0,2
3	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%	4	0,2	3	0,15
4	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	2%	3	0,06	4	0,08
5	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	6%	4	0,24	2	0,12
6	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	3.0%	3	0,09	2	0,06
7	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	6.0%				
8	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%				
9	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	8%				
10	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	7.0%				
11	Los países que el valor de sus monedas han sido más afectadas son: Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y Mexico son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.	3.0%				
12	El comercio internacional en América Latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar .	3%	3	0,09	2	0,06
13	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%	2	0,12	3	0,18
14	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%	4	0,12	3	0,09
15	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2.7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.	5.0%				
16	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%				
TOTAL					1.47	1.54
FORTALEZAS						
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08	2	0,16	4	0,32
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03	2	0,06	3	0,09
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07				
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.)	0.04	3	0,12	2	0,08
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03				
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06	4	0,24	2	0,12
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06	4	0,24	2	0,12
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05				
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05				
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	2	0,08	3	0,12
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02				
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02				
13	Se encuentran posicionados en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03				
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07	2	0,14	4	0,28
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de entrega de sus productos.	0.04	3	0,12	1	0,04
16	Adquisición del software "Lagash" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08	2	0,16	4	0,32
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10	2	0,2	4	0,4
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05				
DEBILIDADES						
1	1.A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pago" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03	2	0,06	4	0,12
2	2.Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	2	0,1	4	0,2
TOTAL					1.68	2.21
SUMA TOTAL					3.15	3.78
				SE ELIGE LA ALTERNATIVA 2		

Elaboración Propia

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
		1		2		
		Crear su propia marca blanca de productos y que se comercialicen dentro de la propia página web al igual que su principal competidor Amazon.		Implementar un servicio de streaming para la visualización de películas y series		
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN		PA	CA	PA	CA	
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA	
OPORTUNIDADES						
1	Los usuarios del comercio electrónico en Latinoamérica ha aumentado en un 387% debido a la pandemia del covid-19.	8%				
2	Los clientes en Latinoamérica son leales a las marcas que tienen años en el mercado ya que por el temor a robos por Internet buscan plataformas que brinden confiabilidad y veracidad.	4.0%	4	0.32	3	0.24
3	En el año 2020 en Latinoamérica, el 66% y 34% de personas han decidido optar por el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito respectivamente para evitar el uso de efectivo.	7%	4	0.16	3	0.12
4	América Latina cuenta con pocas regulaciones para el comercio electrónico ya que no todos los tratados detallan conceptos relacionados a esta industria.	4%				
5	Aumento de los avances tecnológicos en mecanismos de seguridad en Latinoamérica.	4%	3	0.12	2	0.08
6	El poder de negociación de los clientes latinoamericanos es bajo	2%				
AMENAZAS						
1	Existen propuestas de nuevas regulaciones para el e-commerce en Latinoamérica especial, Amazon en el mercado Latinoamericano representa un fuerte rival por su reputación exitosa y alta inversión en desarrollo.	2%				
2	Las empresas de e-commerce en Latinoamérica incurren en costos fijos elevados para tener centros de distribución y tecnología sofisticada.	5%	4	0.2	3	0.15
3	El costo de cambio de los usuarios en Latinoamérica en la industria es bajo.	5%	3	0.15	2	0.1
4	El desarrollo postal en Latinoamérica es bajo comparado con las demás regiones del mundo. Además, las existentes son ineficientes, sin embargo, las empresas de e-commerce optan por recurrir a estas ya que no existe una gran cantidad de proveedores.	2%	3	0.06	2	0.04
5	El sector Retail y aplicativos de delivery apuesta por el comercio electrónico en Latinoamérica.	6%				
6	En el año 2020, 40 millones de hogares no cuentan con acceso a internet en Latinoamérica.	3%	3	0.18	1	0.06
7	La velocidad del internet en Latinoamérica es baja por lo que solo el 21.3% de personas cuentan con los requisitos para utilizarlo para distintas cosas al mismo tiempo.	3.0%	3	0.09	4	0.12
8	La desaceleración económica producida por la pandemia del covid-19 ha causado que se estime que el PBI caerá en 7.2% en el presente año en Latinoamérica.	6.0%				
9	En Latinoamérica ha existido una reducción de empleos ya que en promedio 44.1 millones de personas están desempleadas y la tasa de pobreza aumentaría a 37.3%. Esto impacta en el poder adquisitivo de los latinoamericanos.	3.0%				
10	Colombia, Argentina y Perú. Asimismo, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de consumidores del e-commerce en Latinoamérica.	3%				
11	El comercio internacional en América latina sea visto afectado en un 23% , lo que genera que haya menos productos para ofertar .	3%	4	0.12	2	0.06
12	Aumento de cibercrimen en Latinoamérica siendo México y Brasil, los países con las tasas más altas de fraude con tarjeta en el mundo	6%	3	0.18	2	0.12
13	El poder de negociación de los proveedores es alto en Latinoamérica.	3%	4	0.12	1	0.03
14	Se pronostica en los siguientes meses del 2020 en Latinoamérica , el cierre de más de 2.7 millones de empresas con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.	5.0%				
15	Poca claridad en las regulaciones en Latinoamérica relacionadas a aranceles por lo que en ciertos casos una parte de aduanas lo puede asumir la plataforma electrónica.	4%				
16	TOTAL			1.7		1.12
FORTALEZAS						
1	Cuentan con un proveedor de infraestructura en la nube (AWS) el cual brinda las herramientas necesarias para desarrollar los mejores productos para los usuarios.	0.08	4	0.32	3	0.24
2	Tienen un proceso de registro sencillo para los compradores y vendedores.	0.03	4	0.12	2	0.06
3	Existencia de un servicio de membresía a sus vendedores para impulsar sus productos en la página web donde estos tienen que pagar una baja comisión por sus ventas a diferencia de su competidor Amazon, donde las tarifas varían de 8-15% de acuerdo al producto además de una suscripción mensual.	0.07				
4	Poseen un gran nivel de expansión en países latinoamericanos (Perú, Argentina, Colombia, México, etc.).	0.04	4	0.16	3	0.12
5	Cuentan con diversos métodos de pago para proporcionar facilidad de compra a sus clientes, asimismo cuentan con un mecanismo propio de pago llamado "MercadoPago".	0.03				
6	Posee diversos centros de distribución que permiten optimizar las entregas, a través del proceso de recolección, inspección y almacenamiento del producto.	0.06	4	0.24	1	0.06
7	Cuentan con Mercado Envíos, un servicio que brinda transporte y protección a los paquetes en caso de algún suceso inesperado y trabaja con los principales correos y empresas de logísticas.	0.06	3	0.18	1	0.06
8	A través de un programa de fidelización "Mercado Puntos", los usuarios realizan mayores compras en la página web.	0.05				
9	Mediante "Mercado Ads", otro servicio que proveen, los vendedores pueden publicitar sus productos.	0.05				
10	Dentro de su página web cuentan con un apartado exclusivo de ayuda al usuario además de un libro de reclamaciones para quejas o reclamos fácil de usar en comparación de su competidor Amazon que para realizar un reclamo primero el cliente debe contactar con el vendedor, y después de ciertos requisitos la empresa intermedia.	0.04	4	0.16	2	0.08
11	Tienen alianzas laborales con empresas para ayudar a sectores afectados por el aislamiento.	0.02				
12	Han brindado las mejores comodidades para sus colaboradores con respecto al teletrabajo.	0.02				
13	Se encuentran posicionados en el 2° lugar dentro del ranking regional Great Place to Work en el 2019.	0.03				
14	Están desarrollando un "Centro de tecnología e innovación" en el cual se buscará darle más valor a la compañía a nivel tecnológico, desarrollando soluciones.	0.07	4	0.28	2	0.14
15	Buscan reducir el impacto ambiental mejorando el empaque de sus productos.	0.04	3	0.12	1	0.04
16	Adquisición del software "Lagash" para expandir la capacidad de gestionar los proyectos tecnológicos en países de Latinoamérica.	0.08	4	0.32	3	0.24
17	Mercado Libre utiliza el SAP HANA para analizar y manejar grandes bases de datos además de mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, la migración de sus bases de datos fue de la mano con la empresa NEORIS la cual fue galardonada con el SAP Pinnacle Award	0.10	3	0.3	2	0.2
18	Mercado Pago desarrolló su propio fondo de inversión donde los usuarios podrán ganar un 4.3% aproximadamente del rendimiento anual del total.	0.05				
DEBILIDADES						
1	1.A inicios de Octubre, la aplicación y página web de Mercado Libre además de su app de pagos "Mercado Pago" no estaba funcionando y esto no permitía a los usuarios a realizar un proceso de compra con satisfacción.	0.03	2	0.06	1	0.03
2	2.Últimamente, se están registrando denuncias por estafas en la página web de Mercado Libre, esto vinculado a problemas en la seguridad en la plataforma de compra y venta.	0.05	4	0.2	3	0.15
TOTAL				2.46		1.42
SUMA TOTAL				4.16		2.54
		SE ELIGE LA ALTERNATIVA 1				

Elaboración Propia

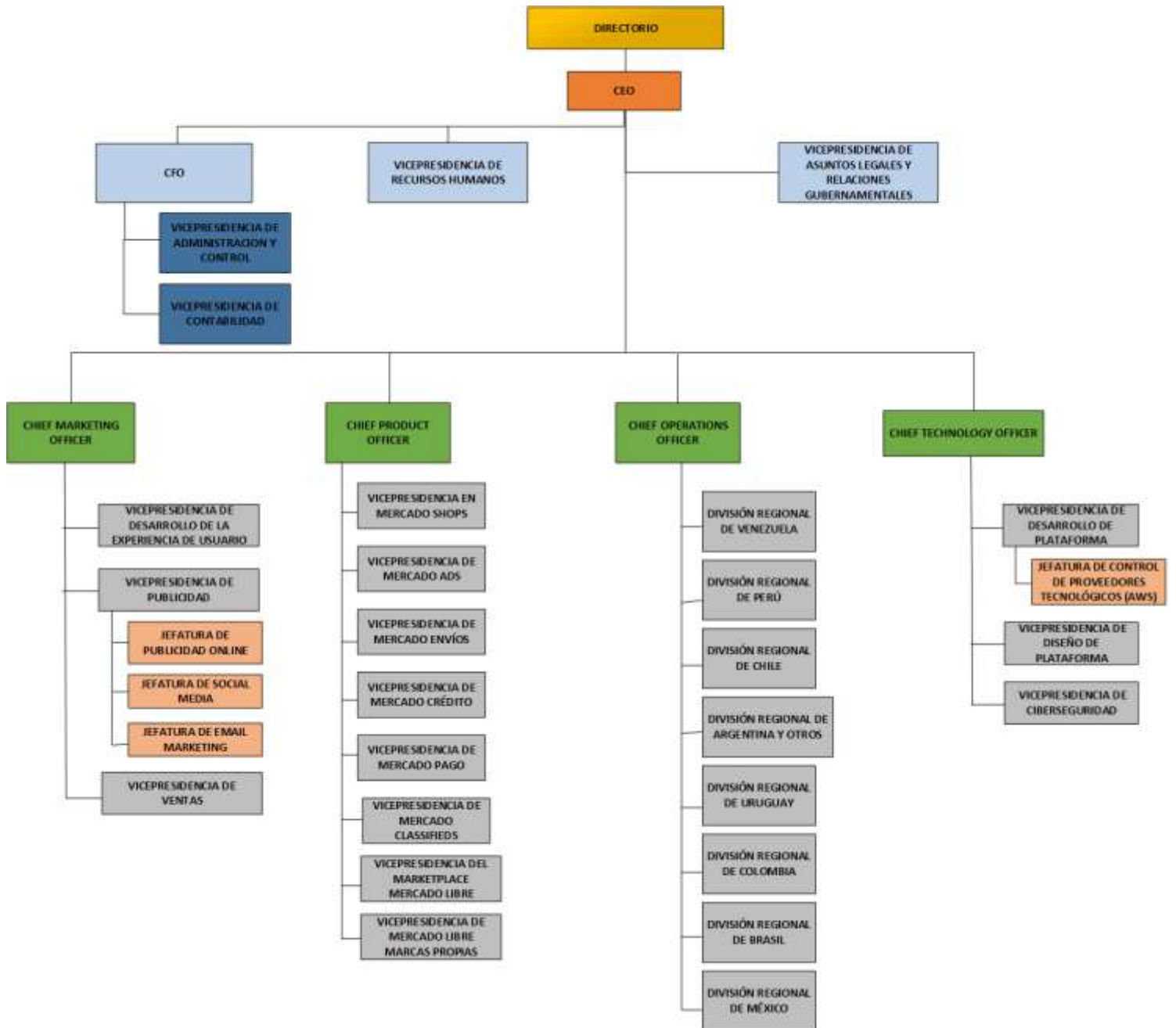
Anexo 5: Organigrama actual de Mercado Libre



Fuente: The Official Board (2020)

Elaboración Propia

Anexo 6: Organigrama propuesto de Mercado Libre



Elaboración Propia