

## **Estrategias de internacionalización de Mercado Libre**

Jessica Lorena García Pirazan

Karen Eloisa Castillo Cortes

Laura Camila Rodríguez León

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

## **Estrategias de internacionalización de Mercado Libre**

Jessica Lorena García Pirazan

Karen Eloisa Castillo Cortes

Laura Camila Rodríguez León

Director

Oswaldo Ospina Martínez

Trabajo de grado para optar al título en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

## Resumen

El objetivo central del documento se basa en identificar las estrategias utilizadas por Mercado Libre para la internacionalización de su modelo e-commerce, para alcanzar este objetivo se propone realizar una contextualización del ecosistema digital de la firma y explicar las estrategias utilizadas para penetrar algunos mercados donde tiene presencia, e identificar cuál es el ecosistema digital de mayor proyección de la empresa. Para dar respuesta a los objetivos de la investigación se propone un diseño no experimental y se busca resolver la pregunta de investigación a través de la utilización de fuentes secundarias las cuales no permiten que se realice alguna manipulación de las variables descritas o estudiadas por otros investigadores. De esta manera el alcance de la investigación es descriptiva ya que su objetivo es brindar información detallada frente a las características fundamentales de la plataforma Mercado Libre y su internacionalización. Durante el desarrollo de la investigación se describe a la compañía como una Born Global donde se observa que Mercado Libre desarrolló un ecosistema compuesto por seis unidades de negocio, que brindan soluciones de pagos, logística, financiación, publicidad y servicios, adicional tiene una proyección en los negocios internacionales muy amplia, pero entre ella el desarrollo de su línea mercado crédito y mercado pago hace parte de una de las estrategias más prometedoras en relación a la inclusión financiera.

*Palabras clave:* Born Global, Ecommerce, Internacionalización, Estrategias, Marketplace, Alianzas

## Abstract

The central objective of the document is based on identifying the strategies used by Mercado Libre for the internationalization of its electronic commerce model, to achieve this objective it is proposed to contextualize the digital ecosystem of the firm and explain the strategies used to penetrate some markets where has a presence, and identify which is the digital ecosystem with the greatest projection of the company. In order to respond to the objectives of the research, a non-experimental design is proposed and it seeks to resolve the research question through the use of secondary sources which do not allow any manipulation of the variables described or studied by other researchers. In this way, the scope of the investigation is descriptive since its objective is to provide detailed information regarding the fundamental characteristics of the Mercado Libre platform and its internationalization. During the development of the investigation, the company is described as a Born Global where it is observed that Mercado Libre developed an ecosystem composed of six business units, which provide solutions for payments, logistics, financing, advertising and services, additionally it has a projection in International

business is very broad, but among them the development of its credit market and payment market is part of one of the most promising strategies in relation to financial inclusion.

*Keywords:* Born Global, Ecommerce, Internationalization, Strategies, Marketplace, Alliances

## **Introducción**

En la actualidad, el comercio electrónico se ha convertido en un referente de gran importancia en la forma en la que se hacen negocios dado el alcance de las tecnologías disponibles y su continuo mejoramiento con el fin de brindarle al usuario mejores y más seguros servicios que garanticen no solo recibir el producto que solicitan sino la seguridad de que la plataforma o sitio en el que se compra le brinde la seguridad de que su dinero cuenta con respaldo en caso de algún inconveniente en la compra. Lo anterior se logra gracias a la interconexión entre el usuario y la empresa que comercializa el producto que busca adquirir para suplir alguna de sus necesidades, quedando así manifiesta la importancia que tienen las redes de ordenadores que facilitan dicha interacción y reconfiguran con frecuencia la forma en que las organizaciones publicitan y comercializan sus productos y/o servicios por lo que se puede afirmar que la internet facilita una nueva dimensión en este sentido ya que, como afirma Castaño (2016), en cuanto a las nuevas oportunidades para las empresas, “por ello son muchas las que deben su nacimiento a las nuevas tecnologías, pues han surgido en ellas y para ellas, ya que sin las oportunidades que ofrece la red no hubiera existido” (p. 38).

En este sentido, es indudable que en las últimas dos décadas se ha generado un incremento en el manejo de la tecnología con cambios e impactos culturales muy significativos en la comunicación en general y en la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos independientemente su tamaño, ya que pueden ahora ser realizados en menor tiempo y con menos recursos a lo que se suma la búsqueda del mejoramiento continuo ya no solo en función del producto y/o servicio, sino también en cuanto a la satisfacción del cliente pues desde hace muchos años la calidad del servicio se ha convertido en un factor diferenciador y determinante para las organizaciones debido a su impacto en la rentabilidad, el desempeño de sus negocios, reducción de sus costos y lealtad de sus clientes (Gurau, 2003).

Los clientes ahora son más curiosos y usualmente tienen un considerable conocimiento de lo que se van a adquirir, interesándose mucho por la innovación de los productos (y la manera en que éstos afectan el medioambiente), así como por las diferentes modalidades de pago, la puntualidad y, en general, cómo suplir sus necesidades más específicas. De este modo, por ejemplo, las empresas relacionadas con la comercialización de productos y servicios tecnológicos, y en particular aquellas que usan plataformas tecnológicas para hacerlo, tienen un reto mucho mayor como resultado de los

cambios tan acelerados que se producen en un contexto que demanda mantenerse a la vanguardia de la innovación para responder a los cambios específicos del entorno e incluso a las particularidades culturales y sociales aún en medio de una economía globalizada, ya que es de vital importancia el conocimiento acerca de los clientes para darles soluciones más efectivas de acuerdo a sus expectativas, todo ello con el fin de poder cumplirlas y, de ser posible, superarlas (Berman, 2005a).

De acuerdo con lo anterior, en la actualidad los consumidores que buscan adquirir sus productos y servicios por medio de internet esperan contar con la facilidad de hacerlo sin que necesariamente deban tener un contacto físico puesto que la internet y las plataformas comerciales que en ella están presentes permiten la interacción de los usuarios sin dicho contacto directo con un agente en particular y con la facilidad de coordinar la entrega ya que los límites del comercio electrónico no se encuentran enmarcados en fronteras geográficas o de carácter nacional, sino que lo son ahora por la cobertura de las redes de ordenadores que medien en la interacción, especialmente porque todo este contexto de comercio electrónico es una manifestación de la globalización en la que las comunicaciones son un referente de primer orden y en la que las fronteras se han reconfigurado en mayor grado, así como también ha ido ocurriendo en los campos del capital, el consumo, los objetivos de las organizaciones lo que hace cada vez más difícil concebir las fronteras en términos de soberanía nacional (Ohmae, 2005). Así, en el sentido geográfico, de acuerdo con Rincón y Peña (2018), el comercio electrónico se puede establecer “entre partes de un mismo país e internacional cuando estas se encuentran en diferentes estados. El internacional, a su vez, puede atender a las diferentes regiones o bloques, donde se pueden encontrar características distintas” (p. 12).

Como se ha podido apreciar, al menos de forma general, la interacción comercial online posibilita un mayor alcance para las empresas a la que vez que permite hacerlo de una forma en la que sus costos operativos, y en consecuencia administrativos, se reducen significativamente en comparación con aquellas que dependen exclusivamente de espacios físicos para la comercialización de sus productos y/o servicios, de manera que pueden ahora contar con una mayor cobertura y más facilidad para la personalización de las expectativas de los usuarios.

De acuerdo con lo anterior la investigación se propone identificar las estrategias utilizadas por Mercado Libre para la internacionalización de su modelo de e-commerce, para alcanzar este objetivo se propone realizar una contextualización del ecosistema digital de la firma, a continuación, explicar las estrategias utilizadas para penetrar los mercados donde tiene presencia y por último identificar cuál es el ecosistema digital de mayor proyección de la empresa.

En los últimos años se escucha hablar de las startups unicornio, que refieren a emprendimientos que han creció a pasos gigantes en muy pocos años y que llegan a una valoración que supera los USD 1.000 millones, dentro del ecosistema regional se pueden encontrar nueve empresas dentro de esta valoración como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1.

*Startups latinoamericanas*

<b>Compañía</b>	<b>País</b>	<b>Años</b>	<b>Nivel</b>
B2W	Brasil	17	Local
Crystal Lagoons	Chile	10	Global
Despegar	Argentina	17	Regional
Globant	Argentina	13	Global
Kio Networks	México	14	Global
Mercado Libre	Argentina	17	Regional
OLX	Argentina	10	Global
Softtek	México	34	Global
Totvs	Brasil	27	Global

Nota: Adaptada de TecnoLatinas - Latin America Riding The Technology Tsunami (Cruz, Arrieta, Coronel, Costa y Peña, 2017, p. 8)

Por otro lado, según datos de Statista (citado por Blacksp, 2019) los compradores digitales en Latinoamérica han pasado de 104 millones en el 2014 a 156 millones en el 2019 lo que indica un crecimiento promedio porcentual del 8,5% y las ventas en retail de comercio electrónico se pronostican que pasen de USD 29 800 millones en el 2015 a USD 64 400 millones en el 2019 lo que significa un crecimiento a tasas cercanas del 20% en los últimos cinco años, lo cual denota la importancia y el potencial del comercio electrónico (pp. 6-9).

En cuanto a la empresa seleccionada como caso de estudio, se puede indicar que las transacciones de Mercado Libre representan el 0,60 del Producto Interno Bruto en Argentina al 2016, a nivel regional en él es el sitio de e-commerce más visitado en la región con más de 6.000 búsquedas por segundo, 12 compras por segundo 44 millones de compradores y 11 millones de vendedores, 379 millones de productos vendidos, 307 millones de productos enviados por su unidad de negocio Mercado Envío, US\$ 13 997 volumen de dinero transaccionado (Mercado Libre, 2020a).

### **Antecedentes**

Con el fin de conocer que se ha investigado con respecto al objeto de estudio, se procede a realizar una búsqueda de información que permitió establecer un estado de arte en el contexto nacional e internacional.

En el contexto nacional se encontró el trabajo de grado denominado estudio de las estrategias de e-commerce desde el caso de las empresas multinacionales como el grupo Éxito, Falabella, Dafiti, Amazon, Walmart y Zara donde Medina (2018) cuyo objetivo se centra en analizar las estrategias de e-commerce que utilizan diversas empresas dedicadas al retail para su proceso de internacionalización, la investigación fue de tipo descriptivo y la recopilación de los datos se realiza a través de una investigación documental, el trabajo presenta como estas empresas generan ventajas competitivas en un mercado cada día más turbulento y competitivo, donde la orientación al cliente en toda la cadena de valor del proceso de comercio electrónico es fundamental para incrementar los indicadores de satisfacción y fidelización de clientes (pp. 10-35)

Un segundo referente es el trabajo de grado estructura y estrategias de las empresas innovadoras Casos de Estudio: Globant; Mercado Libre.com realizado por Aimo, Bolli e Indaverea (2012) donde analizan el caso de dos empresas argentinas, pioneras en la región como lo son Globant y Mercado Libre y a través de una metodología cualitativa utilizando como técnica para la recolección de datos entrevistas en profundidad concluyen que las empresas innovadoras presentan estructuras altamente flexibles, se guían por una estrategia de diferenciación, promueven una cultura de la innovación y piensan en mercados regionales o globales.

Finalmente, podemos mencionar la investigación titulada Análisis de la efectividad de la plataforma Mercado Libre.com para personas emprendedoras y pequeños comerciantes donde Caraballo (2013) expone cómo en Venezuela se ha incrementado gradualmente el uso del comercio electrónico y menciona como este se convierte en una necesidad para que las empresas sean más competitivas en mercados internacionales. La metodología empleada es cuantitativa y permite establecer que la plataforma de Mercado Libre se ha convertido en la principal fuente de ingresos para más de 145 mil emprendedores y pequeños comercios que vieron crecer sus ventas en un promedio del 40%.

## **Referente teórico**

### **E-commerce**

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, es una nueva estrategia enfocada a la comercialización de bienes y servicios por Internet con el fin de brindar a los usuarios una alternativa para la compra y venta de productos de una manera más práctica y en un menor tiempo. Para dicho fin, el e-commerce comprende el uso de tecnologías como el uso de dispositivos móviles, el mercadeo en sitios web, el procesamiento y las operaciones de transferencias electrónicas, así como la gestión efectiva y eficiente de las cadenas de suministro. En este sentido, la optimización del e-

commerce también requiere el procesamiento de información mediante la recolección e intercambio de datos sobre los usuarios, sus necesidades y sus preferencias potenciales por lo que, en términos generales, esta modalidad de comercio depende en gran medida de la digitalización de los negocios. (Henao 2013 a.)

La digitalización de negocios supone el uso integral de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tanto dentro de las organizaciones sino como herramientas que vinculan de una forma más directa a toda la cadena de suministro y al entorno de forma que por medio de estas es posible adaptarse mejor a la estandarización que supone una sociedad globalizada. De este modo, al apoyar los diferentes procesos comerciales, la tecnología y la información llevan a que las empresas puedan trascender fronteras, automatizar procesos, estandarizarlos e incrementar la velocidad de estos para tener una mejor participación en diferentes mercados. (Henao 2013 b.)

De igual forma, el termino e-commerce suele confundirse con e-business (negocios electrónicos) pues quienes adquieren sus productos mediante el uso de plataformas digitales no tienen necesariamente que conocer sobre tecnicismos y términos específicos. Sin embargo, Kalakota y Robinson (2001) indican que el e-business permite a la empresa la transformación de los procesos por medio del uso de tecnologías a lo largo de las actividades de la cadena de valor, incluyendo ventas, servicio al cliente, contratación, información y la coordinación con los socios comerciales. De esta manera, el e-business incluye todas las aplicaciones y procesos que permitan a una empresa realizar transacciones de negocio, por consiguiente, el e-commerce esta tan solo una parte del e-business.

Sin embargo, el e-commerce no se limita simplemente a comprar y vender productos y/o servicios puesto que también comprende todas las demás actividades administrativas y logísticas que permiten que las empresas mantengan sus negocios lo que también involucra la investigación del mercado (Seoane, 2005) y cómo atender las necesidades cada vez más específicas de los clientes considerando incluso el momento en que éstos deciden optar por un producto, como también el proceso de compra en sí mismo y todos los servicios postventa que puedan ser requeridos garantizando así una experiencia positiva en todo momento que lleve a la fidelización de los clientes (Berman, 2005b; Zeithaml, 2009; Lemon y Verhoef, 2016).

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta cuando se aborda la temática del e-commerce es el que se relaciona con la cadena de valor empresarial, cuyo propósito es el de generar ventajas competitivas por medio de la evaluación y categorización de una organización en relación a cuáles son sus actividades estratégicas de mayor relevancia con el fin de comprender sus costos y en qué aspectos puede determinarse su diferenciación respecto a otras. De acuerdo a Moreno (2016), para

entender qué es una cadena de valor empresarial, es importante primero considerar la propuesta de valor, la cual define como un conjunto de atributos y características tanto físicas como intangibles que no son resultado del azar, sino que lo que hacen es dar cuenta de aquellos procesos interrelacionados que al ser ejecutados de una manera efectiva permiten que la organización cumpla con su visión. De ese modo, “valor es la suma de los beneficios percibidos tanto funcionales como emocionales que el cliente recibe menos los costos percibidos o esfuerzos realizados por él al adquirir y usar un producto o servicio” (p. 1).

Para Asobancaria (2019), para tener una mejor comprensión de las dinámicas del e-commerce, es importante primero cómo se inscribe el concepto de cadena de valor en esta modalidad de negocios. Así, la cadena de valor “se entiende como la secuencia de etapas interrelacionadas donde se desarrollan actividades que le permiten a un establecimiento poner a disposición un bien o servicio, comercializarlo, garantizar el acceso por parte de los compradores y garantizar el servicio de post venta” (p. 4). Asimismo, la fuente señala que existen cinco fases estrechamente relacionadas además de una fase transversal que sirven de soporte a todas las actividades que una organización lleva a cabo en relación con toda cadena en cuanto al e-commerce.

De este modo, muchas empresas de compras, ventas y pagos por internet han adoptado los modelos de negocio Business to Consumer - B2C, modelo que consiste en el comercio electrónico entre empresas oferentes y el consumidor final y el Business to Business - B2B - consistente en el comercio electrónico entre empresas a través de internet.

### **Internacionalización empresarial**

En su proceso de internacionalización empresarial, las organizaciones buscan el desarrollo potencial de sus capacidades con el fin de garantizar la expansión de sus negocios más allá de las fronteras físicas de sus sitios de origen lo que a su vez les permite acceder a un mercado mucho más amplio, pero no menos competitivo. Desde este contexto existen pequeñas y medianas empresas que dentro de su estrategia a corto plazo establecen el acceso a mercados internacionales, estas empresas reciben el nombre de International New Ventures o Born Global que Oviatt y McDogall (1994) las definen como “empresa de internacionalización temprana como una organización comercial que, desde su creación, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países” (p. 49).

### **Born global**

De acuerdo a Brenes y León (2008a), cuando se hace referencia a las Born Global, se está hablando de empresas que con frecuencia son de tamaño pequeño o mediano que desarrollan sus actividades en mercados tanto tradicionales como de alta tecnología, haciendo entonces una diferenciación en las

que “las empresas de alta tecnología hacen uso y aplicación intensiva del conocimiento y del proceso de imitación de las tecnologías; mientras que en las empresas tradicionales la tecnología no es elemento indispensable para producir los bienes o servicios” (p. 13), gracias al uso cada vez mayor de herramientas en una sociedad mediada en gran medida por la tecnología y que, como señalan Cantillo et al. (2012), se trata de una sociedad del conocimiento que exige a los individuos gran capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y flexibilidad. Los avances tecnológicos dan respuesta a las necesidades que plantea esta sociedad” (p. 2).

En este punto es importante señalar que existen algunas diferencias entre las Born Global y las pymes en cuanto a que, como señalan Knight y Cavusgil (citados en Brenes y León, 2008b, p. 12), su enfoque es básicamente estratégico ya que el periodo de inserción en el mercado es mucho menor al de las pymes convencionales gracias a su enfoque diferenciador. De acuerdo con la misma fuente, las born global ingresan en los mercados mediante el uso de tres modalidades: las exportaciones, las licencias o bien la inversión directa, las dos primeras consideradas como actividades que requieren un “menor control” mientras que la última involucra transacciones caracterizadas como de “alto control”.

Las motivaciones para la internacionalización de una empresa han sido categorizadas por Quesada y Pla (2013) en torno a dos fenómenos fundamentales: “el ambiente que arrastra a la empresa hacia los mercados internacionales y el efecto empuje que sufre la empresa por alguna condición local inherente a la misma, tal como el achicamiento del mercado doméstico y la subsiguiente búsqueda de oportunidades en el exterior” (p. 35). Asimismo, es importante tener en cuenta que este crecimiento de las born global no se debe solo a la implementación de tecnologías de la información sino también a las facilidades actuales en relación al transporte de mercaderías. De acuerdo con Brenes y León (2008c), la clave para la inserción de las empresas en este modelo de internacionalización radica en “que se promueva el desarrollo de exportaciones mediante la formulación de políticas conducentes a crear el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable para que estas empresas puedan alcanzar un desarrollo sostenido con sus exportaciones” (p. 16). En la tabla 1 se presentan los atributos más importantes que debe cumplir una empresa considerada como Born Global.

Tabla 2.

*Características de una empresa Born Global*

Atributos	Empresas Born Global
<b>Motivación para internacionalizarse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactiva</li> <li>• Nicho de mercado global</li> <li>• Administración comprometida</li> <li>• Internacional desde la creación</li> <li>• Buscadores activos de nuevos mercados</li> </ul>
<b>Objetivos internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotar ventajas</li> <li>• Competitivas</li> <li>• Amarrar clientes</li> <li>• Rápida penetración en los nichos o segmentos globales</li> <li>• Aprovechar la ventaja de ser el primero del nuevo mercado</li> </ul>
<b>Patrón de expansión internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrente</li> <li>• Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional</li> <li>• Fuerte evidencia en el uso de redes</li> </ul>
<b>Ritmo del paso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido</li> <li>• Internalización acelerada</li> <li>• Exportar a un gran número de mercado a la vez</li> <li>• Desarrollo de un nuevo producto global</li> </ul>
<b>Modos de entada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Uso de agentes o distribuidores</li> <li>• Venta directa a los clientes, uso de licencias, join</li> <li>• Ventures y producción en el extranjero</li> </ul>
<b>Estrategia internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada</li> <li>• Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional</li> <li>• Expansión internacional de redes</li> </ul>

Nota: Tomada de Knight y Liesch (Citada en Bojórquez y Valdez, 2017)

### Metodología

Para dar respuestas a los objetivos de la investigación se propone un diseño no experimental que como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata de un enfoque en el que se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural para su posterior análisis. En este sentido, se busca dar respuesta a la pregunta de investigación a través de la utilización de fuentes secundarias las cuales no permiten que se realice alguna manipulación de las variables descritas o estudiadas por otros investigadores.

De acuerdo con el alcance la investigación es de carácter descriptivo que, como afirma Malhotra (1997), es “el tipo de investigación concluyente cuyo objeto principal es la descripción de algo,

generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (p. 90). De este modo, el horizonte descriptivo facilitará la recopilación de información relacionada con una temática en particular de forma que a su vez facilite una exploración más profunda como lo es el caso de la presente investigación ya que su objetivo es brindar información detallada frente a las características fundamentales de la plataforma Mercado Libre y su internacionalización.

En cuanto a la recolección de la información se utiliza el método de la investigación documental ya que este enfoque documental permite, como señala Baena (1988), una lectura mucho más crítica y analítica de la información obtenida. De hecho, es importante también tener en cuenta que la investigación documental, también conocida como bibliográfica, no se limita exclusivamente a la recolección de información académica y/o técnica, sino que, como se mencionó, sino que la información también puede ser obtenida a través de entrevistas a las partes involucradas en el objeto de estudio a abordar (Kaufman y Rodríguez, 1993). Como afirma Alfonso (1991), aun cuando existe una serie de pasos y/o etapas en esta metodología, esto no quiere decir que ésta trata de un enfoque inflexible para quien la aplique ya que con el fin de cumplir con el objetivo de un trabajo también debe tenerse en cuenta el estilo y capacidades propias de quien lo realice, por lo que no es una camisa de fuerza en sí misma sino todo lo contrario, se trata de una herramienta para construir un marco de referencia, precisamente, de carácter documental para contextualizar los hallazgos de manera descriptiva. Según Pimienta y De la Orden (2012), la característica esencial de la investigación documental es que no se centra en el estudio directo de un fenómeno sino en el estudio de representaciones del fenómeno o fragmento de realidad, que se conoce como documentación.

## **Resultados**

### **Contextualización del ecosistema digital de mercado libre presente en el contexto internacional**

Mercado Libre nació con la intención de traer a América Latina un modelo de negocio que había surgido en Estados Unidos y que combinaba tecnología y ventas: E-bay, fue así como el argentino Marcos Galperin como producto de un MBA que realizaba en la Universidad de Stanford estructuró un plan de negocios que junto a tres socios en un pequeño garaje del barrio de Saavedra al norte de Buenos Aires, Argentina dieron inicio en el año de 1999 a una idea que revolucionaría la forma en que los latinoamericanos compraban por internet y la denominaron Mercado Libre, cuya propuesta de valor era democratizar el mercado y que todos pudieran vender y comprar a través de internet sin restricciones (Morales, 2020)

Fue tal éxito de esta potente idea que en ese mismo año lanzaron operaciones en Brasil, México y Uruguay para lo cual obtuvieron una inversión de US\$ 7.6 millones de inversores de la talla de J.P.

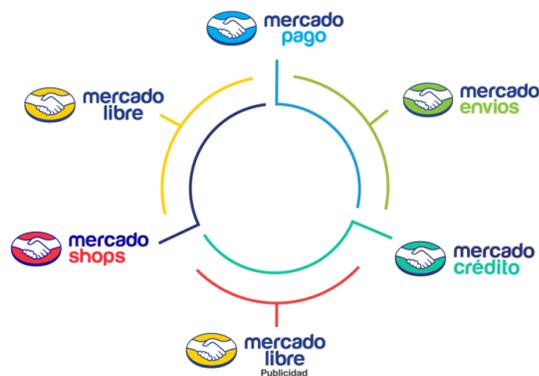
Morgan Partners BHCA L.P., Flatiron Fund entities y Hicks, Muse, Tate & Furst. Al año siguiente incursiona en Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia y hoy en día cuenta con presencia en 11 países además de los mencionados como lo son Perú (2004), Costa Rica (2005), Panamá (2006), República Dominicana (2006), Bolivia (2015), Paraguay (2015), El Salvador (2016), Guatemala (2016), Honduras (2016) y Nicaragua (2016); cotiza desde el 2007 sus acciones en Nasdaq y es considerado uno de los mejores lugares para trabajar en el mundo según el ranking Great Place to Work - GPTW (Destino Negocio, 2015 E ideas Mercado Libre, s.f., p. 1)

La plataforma empezó siendo un comercio Consumer 2 Consumer – C2C - en el cual las personas publicaban los artículos que ya no necesitaban, para que otros los compraran con un modelo de subasta, el cual es definido por López (2013) como “un mecanismo de venta o compra caracterizado por un conjunto de reglas por el que se determina la asignación de recursos y su precio en función de las pujas de los participantes” (p. 3), con el paso del tiempo este Marketplace evoluciono y se posiciono como la séptima plataforma de comercio electrónico, además, se convirtió en el eje motor de otros desarrollos impulsados por el comercio electrónico enfocados a brindar soluciones para que tanto individuos como empresas puedan comprar, vender, anunciar, enviar y pagar por bienes y servicios en Internet en 18 países de la región con más de 320 millones de usuarios contribuyendo de esta manera al desarrollo económico de América Latina al crear nuevas posibilidades y herramientas que posibilitan generar un negocio propio, multiplicando oportunidades de inserción laboral (Mercado Libre, 2019a).

Tal como lo afirma Mercado Libre (2020b)

A lo largo de dos décadas, con el objetivo de potenciar la inclusión económica y financiera y brindar la mejor experiencia de usuario, Mercado Libre desarrolló un ecosistema compuesto por distintas unidades de negocio, que brindan soluciones de pagos, logística, financiación, publicidad y servicios de software (p. 1)

Esa iniciativa involucra seis soluciones de comercio electrónico complementarias basadas en el análisis de la experiencia de uso de su conjunto de servicios y la búsqueda de la innovación constante orientada a ampliar la capacidad de compra, venta, pago, envío y acceso al crédito por Internet, potenciando a la comunidad emprendedora latinoamericana como se presenta en la figura 1.



**Figura 1.** Ecosistema Digital de Mercado Libre. Tomado de ideas mercado libre (2020c).

### **Mercado pago**

Esta unidad de negocio nace en el 2003 y cuenta con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Venezuela y Uruguay, consiste en una pasarela de pago que ofrece distintas opciones de pago tanto online como offline, se encuentra integrada al sistema de gestión de pagos del Marketplace del ecosistema y provee servicios a otros modelos de negocios por internet permitiendo que tanto vendedor como comprador puedan pagar y cobrar las compras de manera ágil, sencilla y segura. Esta unidad de negocios se encuentra dentro del modelo Fintech que toma fuerza en el ámbito financiero al unir dos palabras “Finance” y Technology”, las cuales refieren a la utilización de las nuevas tecnologías con el objetivo de facilitar la adquisición de servicios financieros innovadores a costos bajos (Iprofesional Tecnología, 2020)

La unidad de negocio no se ha quedado solo en el mundo online, también ha llegado con soluciones al comercio físico en diferentes categorías de consumo a través de su aplicación móvil y su solución de pagos con Quick Response – QR, siendo una de las ofertas más versátiles y económicas del mercado que le permite al vendedor obtener el 100% de su venta al no cobrar comisión y al comprador la facilidad y seguridad de pagar productos y servicios al ser usadas como billeteras digitales escaneando códigos QR y pagando con tarjetas crédito y débito, así como realizar depósitos en efectivo (mundoempresarial, 2019).

### **Mercado envíos**

Uno de los factores competitivos más importantes dentro del e-commerce refiere a la logística, de ahí la necesidad en el año 2013 de crear una solución para los 11 millones de vendedores y 32 millones de compradores que utilizan la plataforma. Mercado Envíos es la unidad de negocio que tiene como finalidad mejorar las entregas de los vendedores hacia los compradores, siendo esta última fase un factor supremamente importante dentro de la evaluación de la experiencia de compra al brindar la seguridad que su producto se entregará en los tiempos y condiciones pactadas, lo que disminuirá el

número de incidentes que traen consigo un volumen alto de peticiones, quejas y reclamos- PQR. Mercado Libre en alianza con los prestadores de servicio logístico acuerda tarifas competitivas para los usuarios e integra su aplicación a los desarrollos tecnológicos de los operadores logísticos con el objeto de brindar mejores herramientas entre las que se destacan el poder calcular el valor del envío, generar etiquetas para el envío, trazabilidad del envío por medio del comprador, recepción y gestión de reclamos de los usuarios entre otros, sin embargo, son los operadores logísticos los directamente de recoger el producto y prestar el servicio encargadas del servicio y la recolección de cada producto con el fin de facilitar el envío al comprador, los vendedores también cuentan con altos beneficios ya que pueden ofertar esta opción de envío a su cliente, siempre y cuando el producto solicitado cumpla con las condiciones mínimas para el respectivo envío (Mercado Pago, 2019).

### **Mercado crédito**

Una de las grandes problemáticas a nivel latinoamericano es la falta de oportunidades para el acceso a créditos por parte de las pymes y para potenciar el efecto emprendedor, con Mercado Crédito la compañía brinda una solución para la inclusión financiera de las pymes que venden a través de Mercado Libre o procesan cobros por Mercado Pago las cuales pueden calificar a un préstamo cumpliendo una serie de requisitos y cuyo monto máximo equivale hasta dos meses de las ventas realizadas por el solicitante. Para la evaluación se apoya en tecnología y cuenta con un programa informático propio que partiendo de una información interna como lo es el análisis del comportamiento del usuario y la experiencia del cliente con ellos, entre otras variables permite pre otorgar préstamos de capital de trabajo y acceder a líneas de financiación de forma sencilla, inmediata, flexible y en poco tiempo. (Mercado Libre, 2019b)

### **Mercado libre publicidad**

Es una solución que brinda la empresa e-commerce número uno de América Latina a las diferentes marcas para promocionar sus productos y de esta manera lograr una mayor visibilidad de estos en la plataforma con la finalidad de atraer nuevos clientes y potenciar las ventas (Centro de vendedores, s.f.).

De acuerdo con la Torre (citado en Insider Latam, 2017) Mercado Libre a diferencia de otras plataformas presenta tres características importantes, la primera refiere a que es uno de sitios con más tráfico a nivel regional y la segunda se relaciona con el Mindset de Compras ya que quienes visitan el sitio tienen la opción clara de comprar, cotizar, comparar precios o buscar un producto concreto, este diferenciador es atractivo para las marcas porque pautar en ella sirve para atraer a las personas con el objetivo de generar conversiones y que estas se transformen en clientes o consumidores del producto / servicio o marca y por último esta la data que poseen del consumidor herramienta que ha sido bien

aprovechada por la compañía quien trabaja junto con Google Marketing Platform utilizando datos de sus consumidores para crear segmentos específicos y de esta manera diseñar campañas específicas asociadas a segmentos particulares, utilizando la tecnología Programmatic Guaranteed, lo cual permite que las marcas segmentan sus campañas de publicidad y se conectan con las personas indicadas en el momento y contexto ideal logran potencializar las ventas en gran escala (Think With Google, 2017)

### **Mercado shops**

Esta plataforma está en funcionamiento desde el año 2010 cuenta con más de 200.000 usuarios registrados en la actualidad, siendo participe en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. El principal objetivo es permitir a las pymes y emprendedores participar del mundo digital para ello pone a disposición de estos su tecnología para crear una tienda electrónica propia de manera fácil, segura e integrada a sus principales ecosistemas como lo son Mercado Pago como opción de recaudo del dinero de la venta, Mercado Envíos para la entrega de los productos y Mercado Publicidad para la promoción de sus productos o servicios (Mercado Shop, 2017).

Compite con otras plataformas con un modelo de negocio freemium que funcionan ofreciendo servicio gratuito básico que refiere a utilizar su tecnología, plantillas y espacio en la nube para el diseño de tiendas electrónicas, pero para acceder a servicios avanzados deben comprar uno de sus paquetes para poder integrar la pasarela de pago, contratar el operador logístico para el envío de los productos vendidos y la publicidad para atraer potenciales clientes al sitio, según Kundi; Web site planet (2020) experto en desarrollos web la plataforma tiene una puntuación de 4.4 frente a su mayor competencia que es Wix.com con una puntuación de 4.9.

### **Identificación de estrategias de internacionalización de Mercado Libre**

Mercado Libre, por la idea de negocio y perspectiva establecida por Galperin, fue concebida desde una perspectiva internacional, pues si bien inicio operaciones en Argentina fue en ese mismo año que empezó su expansión a mercados regionales gracias a la gestión adecuada de la empresa, a su estrategia empresarial, al internet y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, que le permitió encarar los retos del nuevo milenio logrando sobrevivir a la explosión de la burbuja punto como en 2000, hoy 21 años después tiene presencia en 18 países y diversificada cartera de productos y servicios para atender las crecientes demandas que la rápida evolución y crecimiento del comercio electrónico, así como los cambios en el comportamiento del consumidor le ha impuesto, con sus diferentes repercusiones en múltiples aspectos.

Por ello, hoy en un mundo más globalizado gracias a internet, diseñar una estrategia digital con un alcance local es una barrera adicional para lograr la rentabilidad, como lo menciona Rodríguez (2014):

La estrategia de internacionalización de un e-commerce es la manera más eficiente en costos de llegar a nuevos mercados potenciales, especialmente en el caso de aquellos con un alto grado de penetración en internet, y, por tanto con un número de usuarios elevado con hábitos de compra online, las barreras de entrada que a menudo se presentan recaen sobre los canales tradicionales de distribución y los elevados costos de implantación de una red comercial en el extranjero hacen que las empresas opten por los medios electrónicos para ingresar a competir en mercados internacionales (p. 1).

Por consiguiente, los pilares centrales para el buen desempeño de la empresa se han centrado en dos aspectos importantes, en primera instancia el crecimiento rentable a través del aumento de los ingresos lo cual era un propósito clave para apalancar el segundo aspecto, la expansión internacional para aprovechar las tendencias que se venían presentando en cuanto al crecimiento del e-commerce y los ejemplos de empresas competidoras como E-bay y Amazon.

Algunas de las estrategias de expansión internacional utilizadas por el ecosistema digital de Mercado Libre se describen a continuación:

#### **Cumplimiento y adaptación a la legislación local**

La firma cuenta con un código de ética bastante estricto dirigido a todos los colaboradores e integrantes de la cadena de valor fundamentado bajo principios de honestidad, equidad, respeto e integridad que conlleven a cumplir con todas las leyes vigentes, evitar acciones u omisiones inadecuadas e impedir conflictos de intereses. De igual manera se compromete a cumplir con las leyes a las que se encuentra sujeta la compañía en los diferentes países donde opera, por ello antes de ingresar a cualquier país realiza un estudio minucioso y detallado de la legislación frente a los aspectos legales frente a los acuerdos comerciales si existen, aspectos legales de empresa, leyes de protección de la información y lo concerniente a los derechos de los consumidores establecidos en los estatutos del consumidor. (Mercado Libre, s.f. b)

#### **Joint Venture y adquisición de empresas similares en otros países**

Una de las estrategias más utilizada en el sector de comercio electrónico de los retail son los joint venture definidos por Contreras (2018) como:

Una alianza estratégica temporal, entre dos o más empresas, que se unen con el fin de llevar a cabo un objetivo común que individualmente no podrían conseguir. Es un proyecto conjunto que nace de la necesidad de compartir sinergias para así ser más competitivos y poder lograr el fin acordado (p. 1)

Desde este concepto en el año 2000 un año posterior al inicio de su proceso de internacionalización, la firma recibió una inyección de 46,7 millones de dólares por parte de grupos financieros como JP Morgan, Golman Sachs (Banco Santander Central Hispano), pero a su vez en el año 2001 atrajo la mirada de otro inversor del mismo sector como lo era E-bay considerada la empresa más grande de

comercio electrónico en el mundo para el momento, el propósito de la alianza era mejorar el servicio y acelerar el desarrollo de la compañía para lo cual E-bay se comprometía a transferir el conocimiento fruto de su experiencia en el sector y a adquirir el 19,5% de las acciones de Mercado Libre, que posteriormente vendió en el 2016. La alianza finalizó en el 2006 donde Mercado Libre adquirió iBazar firma que pertenecía a E-bay en Brasil (El Tiempo, 2001; Juárez, 2020a).

Preocupados por la participación de Amazon en América Latina, el portal iProfesional (2018) y Luzardo (2017) E-bay y Mercado Libre vuelven a realizar una alianza en el año 2017 para que los usuarios de México, Chile y Colombia puedan comprar miles de productos de E-bay directamente desde el sitio local de Mercado Libre, en virtud de esta alianza los usuarios recibirán los productos en un plazo entre nueve y quince días como máximo, lo cual resulta importante debido a que una compra en línea en el extranjero puede demorar hasta 90 días, y los costos pueden ser mayores teniendo en cuenta posibles impuestos adicionales a cargo del comprador. Otro aspecto a resaltar es que las compras se realizan a través de la pasarela de Mercado Pago, ya que no opera Paypal que es la pasarela más utilizada por los usuarios de la firma estadounidense.

Entre el año 2005 al 2008 la empresa da otro paso para consolidar su estrategia de internacionalización al adquirir en su totalidad a su principal competidor en Latinoamérica la empresa Argentina DeRemate.com con presencia en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Puerto Rico, Perú, Uruguay y Venezuela en los cuales comenzó a operar de forma integrada con Mercado Libre, mientras que en Argentina y Chile se decidió que continuaran operando bajo el nombre DeRemate.com donde la empresa concentraba más del 50% de las operaciones, lo cual permitió ampliar la oferta de productos, compradores y vendedores (Portafolio, 2005)

En el 2008 la compañía adquiere el 100% de la firma Classified Media Group Inc. – CMG la cual gestionaba los portales de tucarro.com que operaba en Colombia, Venezuela y Puerto Rico y tuinmueble.com que opera en Venezuela, Colombia, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y las Islas Canarias con lo cual consolida su liderazgo absoluto en el negocio de ventas persona a persona en línea de América Latina.

### **Presencia física**

De acuerdo con América Retail (2020) la situación vivida por la compañía en el 2018 cuando el servicio postal brasileño Correios aumento de la tarifa, sumado a la huelga de camioneros que duro 10 días afectando las entregas en el mercado más grande lo que se vio reflejado en los márgenes de beneficios.

Esta situación permitió consolidar la unidad de negocios de logística la cual cuenta con centros de distribución bajo el modelo logístico fulfillment en Brasil, México, Argentina y Colombia, esta inversión extranjera directa es una fuente de generación de empleo e implementación de tecnologías de punta que le apuestan a la eficiencia en las operaciones logísticas como lo expreso Ramírez (citado en Portafolio, 2020) director de la Región Andina:

A nivel general, esta plataforma se está enfocando, principalmente, en mejorar la experiencia de los usuarios y de sus vendedores. Sabemos que lo que quieren es entregas rápidas y, preferiblemente a bajo costo. Ya nosotros, a través de nuestra solución logística entregamos aproximadamente 380 millones de productos. Eso quiere decir que estamos por encima del millón de productos diarios (p. 1)

El proceso de los centros de distribución bajo el modelo fulfillment inicia cuando los vendedores envían sus productos al centro de distribución previo a la venta; luego, los productos son almacenados, cuando un usuario compra un producto en el Marketplace, se prepara y empaca el pedido en el acto; se clasifica automáticamente en función del destino; el mismo día de la venta se despacha y se envía a destino a través de los servicios de entrega con los aliados de logística, que en el caso colombiano son Servientrega, Envía y Deprisa y los cuales integran sus sistemas informáticos para la trazabilidad de todo el proceso tanto por vendedores como por compradores (Infotechnology, 2018; Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas – ACIS, 2020 )

### **Oferta pública inicial - OPI**

En el año 2007 Mercado Libre realizó su ingreso en Wall Street en el índice tecnológico de Nasdaq con una valuación inicial de USD\$750 millones, el 19 de junio del 2017 se convirtió en la primera empresa argentina en formar parte del Nasdaq 100, el índice bursátil estadounidense donde cotizan las acciones más importantes de la industria del hardware, software y telecomunicaciones (Do Rosario, 2017)

De acuerdo con la consultora Economática (citado en El Tiempo, 2020) la firma argentina ha alcanzado una capitalización bursátil de 59.352 millones de dólares convirtiéndose en la empresa de mayor valor de América Latina, su valor subió en los últimos meses debido al efecto de la pandemia del Covid-19, que provoco un crecimiento tanto de la demanda como de la oferta, lo que le permite a la compañía continuar con su crecimiento y expansión.

### **Innovación**

La innovación ha sido una constante en el diario vivir de la firma, el deseo de ser más competitivos en todos sus procesos y con una orientación en el cliente pretendiendo atender que tanto vendedores como compradores encuentren todo en un lugar. Con la creación del Marketplace En 2003 ampliaron

su alcance y lanzaron Mercado Pago, una plataforma propia para hacer y recibir pagos, un hito de lo que sería en la actualidad el gran ecosistema Mercado Libre

El área de tecnología es el corazón del negocio de Mercado Libre como lo afirma Infobabe (2011) ya en el 2011 la compañía destinaba entre un 5% a un 7% de sus ingresos en inversión tecnológica, fecha en la cual decidió abrir el Centro de Investigación y Desarrollo en el centro tecnológico más importante del mundo Silicon Valley con una inversión de USD\$ 1 millón. Para este año debido al crecimiento en el uso de Smartphones realizan el lanzamiento de su App Mobile desarrollada en Argentina, que según el ranking de Apptopia (Citado por Mares, 2019) en el año 2018 fue la octava aplicación más descargada a nivel mundial y la primera a nivel regional dentro del segmento de Shopping el cual fue liderado por la App de Wish. Por su parte Mercado Libre confirmó que en abril del 2018 la aplicación móvil había alcanzado los 100 millones de descargas en la región, y hoy en día se convierte en una herramienta de inclusión financiera al revolucionar los pagos con el desarrollo de pagos con QR en el mundo físico y las billeteras virtuales.

Una de las preocupaciones que ha tenido Mercado Libre es innovar para atender mejor las necesidades de su ecosistema digital, por ello en el año 2010 lanzan al Mercado Shops para brindar a los vendedores de la plataforma de comercio electrónico la posibilidad de integrar su negocio a un canal de ventas online, donde el vendedor tiene la posibilidad de crear su tienda virtual y acceder a todos los beneficios del ecosistema de la firma como lo son el servicio logístico de Mercado Envíos y el medio de pago y financiación con Mercado Pago (Marín, 2020, p. 1)

Con el fin de consolidar su servicio de logística en el año 2013 realizan el lanzamiento de Mercado Envíos solución dirigida a los vendedores para enviar los productos al comprador y que gracias a las alianzas realizadas con los operadores logísticos de los países donde opera la unidad de negocio han permitido obtener un costo de envío competitivo ya que este será con base en el volumen generado por los miles de vendedores con que cuenta la plataforma (Nuel, 2014)

Para el año 2015 Mercado Libre se interesa por la tecnología y adquiere la empresa Brasileira KPL empresa de software para e-commerce que de acuerdo con Romero (2017) amplía las propuestas de soluciones empresariales a través de MercadoBackOffice Express (MBO) software para la planificación de recursos empresariales – ERP que sirve para administrar el manejo del stock, clientes hasta la integración con los sistemas contables y en el 2016 y Juárez (2020b) menciona que se adquiere Ecommet software que brinda soluciones para integrar mercados, sistemas de gestión de ventas y control de varias tiendas virtuales de manera simultánea.

Por último, podemos mencionar el anuncio realizado por la firma para realizar el primer Centro de Tecnología e Innovación en Colombia el cual busca impulsar el desarrollo y crecimiento de la operación en el mercado local y latinoamericano (Ruíz, 2020)

Como se puede analizar dentro del proceso de internacionalización de la compañía, podemos indicar que efectivamente Mercado Libre es una compañía Born Global donde la economía digital ha sido un dinamizador para su desarrollo y exploración de mercados internacionales como lo afirma García (Citado en Iproup, 2019a)

La conectividad y el apoyo a la digitalización de las empresas resultan centrales ya que, a la vez, permiten reducir costos por la simplificación de las operaciones de comercio, brindar mayor acceso al mercado internacional, facilitar los contactos empresariales, información de mercado y a fuentes alternativas de financiamiento (p. 1)

De esta forma en la tabla 2 se puede precisar qué Mercado Libre cumple con los atributos que debe poseer una empresa catalogada como Born Global.

Tabla 2.

*Atributos de una compañía Born Global*

### **Ecosistema digital de la firma con mayor proyección en mercados internacionales**

<b>Atributos</b>	<b>Empresas Born Global</b>
<b>Motivación para internacionalizarse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa internacional desde su creación en el año 1999.</li> <li>• Nicho concentrado en Latinoamérica centrado en las Mipymes y emprendedores.</li> <li>• Administración comprometida en la búsqueda de oportunidades comerciales a través de la innovación, desarrollo de producto y aplicación de las tecnologías.</li> </ul>
<b>Objetivos internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploto las ventajas competitivas dadas por la tecnología al ampliar su capacidad logística y adaptación a los diferentes mercados.</li> <li>• Generación de alto tráfico en sus plataformas</li> <li>• Consolidarse como la compañía líder en su sector en América Latina.</li> <li>• Desarrollar productos rentables y que satisfagan las necesidades de la región y que consoliden a la firma.</li> </ul>
<b>Patrón de expansión internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento global.</li> <li>• Expansión simultanea del mercado local donde nació Argentina hacia mercados internacionales.</li> <li>• Búsqueda de alianzas estratégicas para fortalecer sus unidades de negocio.</li> </ul>
<b>Ritmo del paso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalización acelerada y enfocada.</li> </ul>
<b>Modos de entada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Uso de alianzas estratégicas, integración horizontal, integración hacia adelante, desarrollo de mercado y diversificación concéntrica.</li> </ul>
<b>Estrategia internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeada y estructurada de manera estratégica.</li> <li>• Expansión internacional de redes</li> </ul>

Nota: Autoría propia.

El acceso al crédito en América Latina y el Caribe es muy limitado para empresas e individuos, las fuentes tradicionales de financiamiento privado bancario muestran una tendencia al crédito de corto plazo, a elevados márgenes de intermediación y a una marcada segmentación hacia las grandes empresas, excluyendo de manera significativa a las micro, pequeñas y medianas empresas que son actores económicos importantes puesto que integran el 99,5% del tejido empresarial, emplean al 60% de la población y aportan el 25% del producto interno bruto en la región (Herrera, 2020, pp. 5-10). Por el lado de los individuos la situación no es nada diferente como lo indica Mercado Libre (2019e) en Latinoamérica aún existen 30 millones de adultos que no acceden a servicios financieros, pero el 90% de ellos indica tener un celular lo que hace evidente la oportunidad que abre la tecnología para incluir a las personas en materia financiera.

Cabe señalar que el Banco el Mundial (2018) recalca que la inclusión financiera ha sido un gran inconveniente para personas naturales como jurídicas, el acceso a productos financieros asequibles y acordes a sus necesidades se ha convertido en una prioridad tanto para autoridades, órganos encargados de las reglamentaciones y organismos de desarrollo a nivel mundial, es tanto el interés que la inclusión financiera es un factor que propicia 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ende el Grupo de los Veinte G-20 integrado por los países más poderosos del mundo reafirmo su compromiso en su documento Principios de Alto Nivel sobre la Inclusión Financiera Digital en el que realizan ocho recomendaciones dirigidas a los países para promover la inclusión financiera utilizando tecnologías digitales.

Al respecto el BBVA (2019) ratifica la oportunidad que se viene presentando en América Latina y el Caribe en lo que refiere al entorno FinTech, en donde los emprendimientos están contribuyendo a la inclusión financiera de la región centrando sus soluciones a personas y empresas que están sub bancarizadas o completamente fuera del sector bancario.

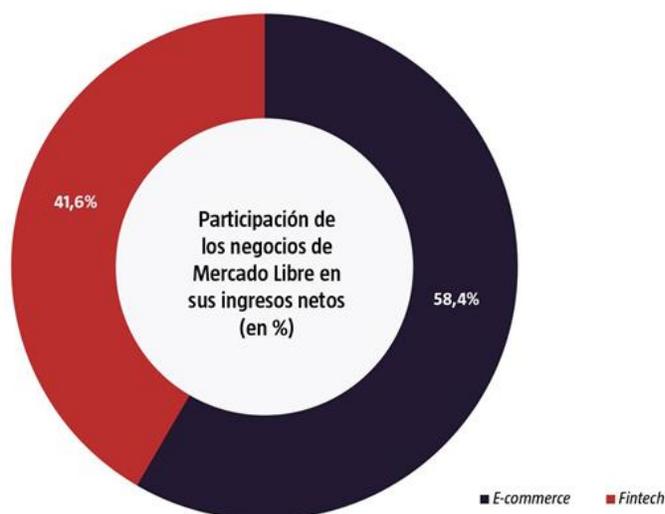
Del mismo modo la Confederación de Empresarios de Andalucía (2008) menciona:

La innovación digital ha irrumpido con fuerza en el mundo de las finanzas generando nuevos modelos de negocio que provocan una disrupción con respecto al modelo organizativo de la banca tradicional. La disrupción digital está desafiando la manera tradicional de ofertar los servicios financieros a las empresas por formas más ágiles, flexibles, transparentes y económicas. Es el fenómeno FinTech, y hace referencia a las startups que se sirven de las últimas tecnologías para ofrecer servicios financieros innovadores (p. 12)

Dentro del e-commerce la inclusión financiera permite que las pequeñas y medianas compañías así como las personas naturales logren acceder a diferentes oportunidades de crecimiento a través de la inversión en nuevas tecnologías, hoy se le apuesta a esta metodología por que se busca reducir la

dependencia de las diferentes entidades, mejorar las condiciones de la población, generar un crecimiento económico en todas las áreas, eliminar en cierta medida la informalidad financiera logrando así el acceso confiable a los productos y servicios financieros (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, s.f)

Lo anterior lo ha sabido administrar muy bien Mercado Libre, según iProup (2019b) y Villahermosa (2020) por una parte la firma democratizó el comercio consolidando una densa red de clientes y usuarios a través de su Marketplace, pero de forma paralela consiente de la oportunidad por la baja bancarización de los países en América Latina desarrollo un negocio conexo: las finanzas, como una apuesta para democratizar el dinero. De esta manera la compañía comienza a diferenciarse de sus competidores directos al generar una propuesta diferenciadora potenciada en primer lugar por la economía colaborativa, en segundo por los servicios agregados del Marketplace y por último el negocio fintech que se ha convertido en una de las apuestas más importantes de la firma a través de su ecosistema Mercado Pago y Mercado Crédito el cual cuenta con una participación del 41,6% de los ingresos netos como se puede observar en la figura 2.



**Figura 2.** Participación del negocio e-commerce y fintech de Mercado Libre. Tomado de Villahermosa (2020) con información de Mercado Libre.

#### **Unidad de negocio Fintech solución Mercado Pago**

Mercado Pago se lanzó en el año 2003 como una opción para las compras dentro de su Marketplace, pero luego extendió su oferta y su propuesta de valor con una amplia variedad de soluciones que van más allá de las transacciones procesadas en el Marketplace de la compañía, dentro de ellas se encuentra el pago de transacciones no relacionadas con el mercado que antes se realizan a través de la banca tradicional, en el 2015 lanzó las máquinas de punto de venta móvil denominadas mPOS para

comerciantes pymes y prestadores independientes de servicios, en el 2018 incorporo las compras por códigos QR alternativa útil para poder pagar de manera rápida, sin tener que sacar efectivo o una tarjeta débito o crédito, también a través de la app se pueden realizar transferencias de dinero, recibir pagos de amigos o familiares, avances que dispararon los pagos fuera de línea realizados con la app de la plataforma y la billetera virtual (OBS Business School, s.f.; iProup, 2020)

En este sector las alianzas son una estrategia fuerte como lo expresa Tolda (Citado en Xataca, 2020) vicepresidente de operaciones de la firma al informar sobre la alianza de Mercado Pago con PayPal que permite integrar sus sistemas de pago en México y Brasil, es decir, PayPal estará disponible como método de pago en los sitios que aceptan Mercado Pago en estos países y los usuarios de Mercado Pago podrán comprar con esa pasarela de pago en todos los comercios que acepte PayPal a nivel mundial.

Otra alianza significativa es la realizada con Masted Card con la cual se creó la tarjeta prepaga para incluir aquellas personas usuarias del Marketplace que no se encuentran bancarizados, lo que les permitirá extraer dinero de la billetera de Mercado Pago y hacer transacciones en el mundo físico, los fondos de la tarjeta están dados por los cobros efectuados a través de la plataforma por la venta de los productos que comercializa en el Marketplace o bien al recargarlas ingresando dinero a su cuenta de Mercado Pago (Pedotti, 2018).

De esta manera las cifras para el negocio Fintech son halagadores como lo presento Mercado Libre (2020d) en los resultados financieros del último trimestre del 2019

- El volumen total de pagos procesados durante el trimestre a través de Mercado Pago fue de USD 8.668,2 millones, con un aumento interanual del 98,5% en moneda constante. Se procesaron 285,5 millones de transacciones en el trimestre, lo que representa un aumento interanual del 127,2%.
- Mercado Pago continúa con el crecimiento de su servicio de procesamiento de pagos por fuera de la plataforma de MercadoLibre, tanto online como en el mundo físico, a través de dispositivos de punto de venta móvil (“MPOS”), su negocio de billetera virtual y servicios de procesamiento de pagos online para terceros. De manera consolidada, el volumen total de pagos procesados fuera de la plataforma creció interanualmente un 175,8% en moneda constante, alcanzando los USD\$4.743,5 millones.
- Nuestro negocio de dispositivos de punto de venta móvil (“MPOS”) continúa siendo uno de nuestros negocios de crecimiento más rápido. En términos consolidados, el volumen total de pagos procesados a través de “MPOS” creció un 126,1% interanual en moneda constante.
- Las transacciones a través de la billetera virtual totalizaron USD\$1.254,1 millones de manera consolidada. Es la primera vez que se sobrepasa la marca de 1.000 millones en un trimestre. La base de pagadores activos de la billetera virtual creció un 29,4% comparado con el trimestre anterior,

alcanzando los 7,9 millones de pagadores activos durante el período. El volumen total de pagos procesados a través de la billetera digital continúa creciendo a tasas interanuales de tres dígitos en Argentina, Brasil y México.

Sumado a lo anterior es importante mencionar la solicitud de Mercado Pago para convertirse en institución financiera en Chile y continuar con esta dinámica en Brasil, mientras que en México realizó la solicitud para ser un procesador de pagos electrónicos gracias a la oportunidad brindada por la Ley Fintech en dicho país.

### **Unidad de negocio fintech solución mercado crédito**

Mercado Crédito inicio a operar en el año 2017 actualmente tiene presencia en los tres mercados más grandes de la región Argentina, Brasil y México y se orienta a ofrecer préstamos de capital de trabajo a Pymes que venden a través de Mercado Libre o procesan sus cobros con Mercado Pago.

En las entidades financieras tradicionales el acceso a créditos por parte de las pymes como se ha mencionado es muy reducido ya que el scoring para su aprobación depende en gran medida de la información que reciben de los burós de crédito, sin embargo, Mercado Crédito, aunque también cuenta con un modelo de scoring que recibe información de un buró de crédito, el 94% de la decisión recae de la data obtenida de compradores y vendedores que evalúa 2.400 variables para pre otorgar préstamos (Rbd Noticias, 2020)

Las cifras (en pesos argentinos) presentadas en el portal de Mercado Libre (2019d) son elocuentes en Argentina, se otorgaron 4.000 préstamos que refieren a \$365 millones, 3.200 vendedores beneficiados con un promedio de \$92.000 por operación. Actualmente el monto máximo de préstamo es de \$800.000 a 12 cuotas, con la opción de aumentar en la medida de crecimiento del negocio, 7 de cada 10 usuarios deciden tomar otro préstamo cuando terminan de pagar

En México Mercado Crédito es la Fintech que más capital ha levantado al recibir una inversión de Goldman Sachs por 125 millones de dólares para promover la inclusión financiera y el acceso al crédito en Latinoamérica como lo aseguro De los Santos (Citado en entrepreneur, 2019) Vicepresidente Senior de Mercado Crédito, la plataforma ha otorgado en este país 20 mil préstamos a más de 143 mil usuarios por una suma superior a 1.800 millones de pesos mexicanos, alcanzando así un financiamiento en los tres países donde opera de más de 610 millones de dólares en más de 400 mil créditos de capital de trabajo a más de 270 mil usuarios.

### **Conclusiones**

Mercado libre se ha enfocado en expandir su ecosistema digital, el cual brinda diferentes soluciones desde su plataforma para facilitar a los usuarios sus ventas y compras ventas online; desde sistemas

de cobros y pagos, herramientas de logística, financiación y publicidad. Logrando ser reconocido como la plataforma de comercio electrónico más grande e importante de América Latina.

La expansión de Mercado Libre en América Latina ha generado diferentes beneficios para cada país donde su ecosistema a ingresado al ser una fuente generadora de empleo, inversión directa y apoyo a la comunidad emprendedora. Por otra parte, la adaptación al mercado y constante orientación al cliente es uno de los factores diferenciales que pretende crear experiencias duraderas y redituables tanto con vendedores como compradores dentro de un clima de confianza y seguridad.

La compañía mercado libre tiene una proyección en los negocios internacionales muy amplia, pero entre ella el desarrollo de su línea mercado crédito y mercado pago hace parte de una de las estrategias más prometedoras en relación a la inclusión financiera que tanta importancia tiene en las economías de cada país, hoy en día es uno de los principales objetivos de desarrollo sostenible, de esta manera la compañía comienza a diferenciarse de sus competidores directos al generar una propuesta diferenciadora potencializada en primer lugar por la economía colaborativa, por los servicios agregados del Marketplace y por último el negocio Fintech que se ha convertido en una de las apuestas más importantes de la firma a través de su ecosistema Mercado Pago y Mercado Crédito el cual cuenta con una participación del 41,6% de los ingresos netos, esto demuestra que la proyección de estas líneas de negocio innovadoras pongan a la compañía cada vez más sólida en la captación de clientes y mercado.

### **Referencias**

- Aimó Pons, Gabriela; Bolli, Julieta; Indaverea, Damián (2012) Estructura y estrategias de las empresas innovadoras, casos de estudio: Globant y MercadoLibre.com (Maestría: Lic. en Administración de Empresas, Universidad Argentina de la Empresa) Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2425>
- Alfonzo, I. (1991). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- América Retail, (2020). La estrategia de Mercado Libre para crecer en ventas a nivel internacional. América Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/argentina/la-estrategia-de-mercado-libre-para-crecer-en-ventas-a-nivel-internacional/>
- Asobancaria. (2019). E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia. Semana Económica 2019. Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas – ACIS, (2020) Mercado Libre desarrollará su primer Centro de Distribución en Colombia. ACIS, Recuperado de:

<https://acis.org.co/portal/content/NoticiasInternacional/mercado-libre-desarrollar%C3%A1-su-primer-centro-de-distribuci%C3%B3n-en-colombia>

Baena, G. (1988). Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental. 33 Edición. México: Ed. Editores Unidos Mexicanos.

Banco Mundial (2018). La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Banco Mundial, Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>

BBVA (2019). Cómo las ‘startups fintech’ están cambiando la inclusión financiera en América Latina. BBVA. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/como-las-startups-fintech-estan-cambiando-la-inclusion-financiera-en-america-latina/>

Berman, B. (2005a). How to delight your customers. California Management Review, 48, (1), 129-15.

Recuperado de: [https://www.academia.edu/5483485/How\\_to\\_delight\\_your\\_customers](https://www.academia.edu/5483485/How_to_delight_your_customers)

Berman, B. (2005b). How to delight your customers. California Management Review, 48, (1), 129-15.

Recuperado de: [https://www.academia.edu/5483485/How\\_to\\_delight\\_your\\_customers](https://www.academia.edu/5483485/How_to_delight_your_customers)

BlackSip (2019). BlackIndex reporte del ecommerce en Colombia [e-book]. Recuperado de: <https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-e-commerce-en-colombia-2019>

Bojórquez, M. y Valdez, O. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PYMES. Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI, 5(10), 110-115. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>

Brenes y León (2008a), Las Born Global, Empresas de Acelerada Internacionalización Madrid-España Editorial TEC Empresarial

Brenes y León (2008b), Las Born Global, Empresas de Acelerada Internacionalización Madrid-España Editorial TEC Empresarial

Brenes y León (2008c), Las Born Global, Empresas de Acelerada Internacionalización Madrid-España Editorial TEC Empresarial

Cantillo, C. Roura, M. y Sánchez, A. (2012). Tendencias actuales en el uso de los dispositivos móviles en educación. *Educ@ción Digital Magazine*, 147, pp. 1-21. Recuperado de: [http://educoas.org/portal/la\\_educacion\\_digital/147/pdf/ART\\_UNNED\\_EN.pdf](http://educoas.org/portal/la_educacion_digital/147/pdf/ART_UNNED_EN.pdf)

Castano, J. J., & Jurado, S. (2016). Comercio electrónico (1st ed.). Madrid: Editex

- Caraballo, Chirimelly. (2013). Análisis de la efectividad de la plataforma Mercado Libre.com para personas emprendedoras y pequeños comerciantes. (Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4933.pdf>
- Centro de vendedores (s.f) Anuncia en Mercado Libre y atrae más clientes a [Entrada De Blog]. Recuperado de: <https://vendedores.mercadolibre.com.co/blog/notas/anuncia-en-mercado-libre-y-atrae-mas-clientes/>
- Confederación de Empresarios de Andalucía (2008). El desarrollo de los Servicios Fintech como oportunidad para la empresa andaluza. [E-book]. Recuperado de: <https://masempresas.cea.es/el-desarrollo-de-los-servicios-fintech-como-oportunidad-para-la-empresa-andaluza/>
- Contreras (2018) Joint Venture: el término de moda en el mundo de los negocios. Revista digital ineseem  
Recuperado de: <https://revistadigital.ineseem.es/gestion-empresarial/joint-ventures-alianzas-estrategicas/#:~:text=Una%20joint%20venture%20es%20una,poder%20lograr%20el%20fin%20acordado>
- Destino Negocio. (2015). Mercado libre lidera las operaciones de comercio electrónico en América Latina. Recuperado de: <https://destinonegocio.com/co/casos-de-exito-co/mercado-libre-lidera-las-operaciones-de-comercio-electronico-en-america-latina/>
- Do Rosario (2017). Mercado Libre entra a la lista de las 100 principales empresas tecnológicas en Wall Street. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/12/mercado-libre-entra-a-la-lista-de-las-100-principales-empresas-tecnologicas-en-wall-street/#:~:text=A%20partir%20del%202019%20de,de%20un%20comunicado%20de%20prensa>
- Ebay y mercado libre, juntos en Latinoamérica. 22 de octubre 2001. El tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-666255>
- Gurau, C. (2003). Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6), 520-531. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/242020628\\_Tailoring\\_eservice\\_quality\\_through\\_CRM](https://www.researchgate.net/publication/242020628_Tailoring_eservice_quality_through_CRM)
- Henoa posada Verónica (2013 a.) internacionalización e internet: una nueva mirada al marketing internacional Recuperado de: <ifile:///C:/Users/lcrl1/Downloads/n22a4.pdf>
- Henoa posada Verónica (2013 b.) internacionalización e internet: una nueva mirada al marketing internacional Recuperado de: <ifile:///C:/Users/lcrl1/Downloads/n22a4.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México, México: Editorial MacGraw Hill Education
- Herrera, Diego (2020). Instrumentos de financiamiento de las mipymes en América Latina y el Caribe durante COVID-19. Banco Interamericano de desarrollo Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/msme-financing-instruments-in-latin-america-and-the-caribbean-during-covid-19>
- Ideas Mercado libre (2020) Mercado Libre: la historia recién comienza, Mercado libre Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-la-historia-recien-comienza/>
- Ideas Mercado libre (2020) Mercado Libre: la historia recién comienza, Mercado libre Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-la-historia-recien-comienza/>
- Infobabe (2011). MercadoLibre abre oficinas en Silicon Valley. Infobabe. Recuperado de <https://www.infobae.com/2011/08/18/600501-mercadolibre-abre-oficinas-silicon-valley/>
- Info Technology. (2018) El plan de Mercado libre para que todos tus pedidos lleguen rápido (y no compres nada por Amazon). Info technology. Recuperado de: <https://www.infotechnology.com/negocios/Mercado-Libre-anticipa-la-llegada-de-Amazon-y-construye-un-centro-de-distribucion-en-la-Argentina-20180412-0003.html>
- Insider Latam (26 de noviembre 2017). Mercado libre publicidad [Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=iEZjwr2JUFU>
- Iprofesional (2018) Ahora los usuarios de México podrán tener acceso a más de 400.000 productos de categorías como tecnología, hogar y moda. Cómo funcionará el sistema. Iprofesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/268363-internet-mercado-libre-ebay-comercio-electronico-comercio-ecommerce-eBay-y-Mercado-Libre-refuerzan-su-alianza-en-America-Latina>
- IproUp (2019a). Cada vez más empresas argentinas nacen exclusivamente para exportar. IproUp. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/4886-proyecto-empresas-fintech-plataforma-Cada-vez-mas-empresas-argentinas-nacen-exclusivamente-para-exportar>
- IproUp (2019b). Negocio redondo: cómo Mercado Libre pasó de ser un sitio de compra venta a una Fintech. IporUp. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/7275-mercado-libre-y-la-financiera-invisible-que-todos-ven>
- Iprofesional (2020) ¿Qué es mercado pago y cómo funciona? Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/310555-que-es-mercado-pago-y-como funciona>

- Juárez (2020a, septiembre 22). Mercado Libre: el ‘profeta’ del ecommerce que ganó la batalla a la vieja economía de Latinoamérica. Modaes Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/mercado-libre-el-profeta-del-ecommerce-que-gano-la-batalla-a-la-vieja-economia-de-latinoamerica-es.html>
- Juárez (2020b, septiembre 22). Mercado Libre: el ‘profeta’ del ecommerce que ganó la batalla a la vieja economía de Latinoamérica. Modaes Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/mercado-libre-el-profeta-del-ecommerce-que-gano-la-batalla-a-la-vieja-economia-de-latinoamerica-es.html>
- Juan David Morales Pinzón (17 de agosto 2020) Mercado Libre, la historia del Amazon de los latinoamericanos. El tiempo. Recuperado de: [https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mercado-libre-asi-nacio-y-se-convirtio-en-la-empresa-mas-valiosa-de-america-latina-529684\\_25/08/2020](https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mercado-libre-asi-nacio-y-se-convirtio-en-la-empresa-mas-valiosa-de-america-latina-529684_25/08/2020)
- Kalakota, R. y Robinson, M. (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. Addison Westley. Reading, MA, EEUU. 520 pp.
- Kaufman, A. M. y Rodríguez, M. E. (1993). La escuela y los textos. Buenos Aires: Santillana.
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. American Marketing Association 80, 69- 96. Recupérate de: [https://www.academia.edu/37765393/Understanding\\_Customer\\_Experience\\_Throughout\\_the\\_Customer\\_Journey](https://www.academia.edu/37765393/Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey)
- Lopez Ortiz (2013) Las Subastas. Teoría de juegos Recuperado de: <http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/juegos-subastas.pdf>
- Luzardo, A. (2017, Agosto 4). Mercado Libre lanzó tienda de eBay en Colombia. Enter.co. Recuperado de: <https://www.enter.co/empresas/colombia-digital/mercado-libre-lanza-en-colombia-una-tienda-de-ebay/>
- Malhotra, N. (1997). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. México: Prentice Hall
- Mares, A (2019). La app de Mercado Libre se posiciona como una de las más descargadas a nivel mundial. Fashion Network. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-app-de-mercado-libre-se-posiciona-como-una-de-las-mas-descargadas-a-nivel-mundial,1052876.html>
- Marin morán (2020). Mercado libre apoya a los emprendedores colombianos. Estamos en línea innovación + tecnología. Recuperado de: <https://www.estamosenlinea.com/2020/05/20/mercado-libre-apoya-a-los-emprendedores-colombianos/>

- Mercado Libre, la empresa de mayor valor en bolsa en A. Latina (2020, Agosto 11).El tiempo, Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-primer-lugar-de-mercado-libre-como-la-empresa-de-valor-valor-en-bolsa-en-a-latina-527922>
- Mercado libre (s.f) Código de ética de mercado libre Recuperado de: <http://investor.mercadolibre.com/static-files/23ce6310-7fe2-4034-885f-7bd6c35fbb6a>
- Mercado shop (2017) Conoce el Nuevo Mercado Shops y todos sus beneficios [Entrada De Blog]. Recuperado de: <https://blog.mercadoshops.com/conoce-el-nuevo-mercado-shops-y-todos-sus-beneficios/>
- MercadoLibre. (2019a). MercadoLibre, Inc. Reports First Quarter 2019 Financial Results. Recuperado de: <http://investor.mercadolibre.com/static-files/34fb868a-0380-407b-9d26-c7b73b60e801>
- Mercado Libre (2019b). Préstamos para potenciar la inclusión financiera. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/>
- Mercado Libre (2019c). Préstamos para potenciar la inclusión financiera. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/>
- Mercado Libre (2019d). Préstamos para potenciar la inclusión financiera. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/>
- Mercado Libre (2019e). Reporte de sustentabilidad: El efecto emprendedor. Sustentabilidad Mercado Libre. Recuperado de: [https://sustentabilidadmercadolibre.com/wp-content/uploads/2020/02/MELI\\_Reporte-2019\\_ESP\\_.pdf](https://sustentabilidadmercadolibre.com/wp-content/uploads/2020/02/MELI_Reporte-2019_ESP_.pdf)
- Mercado Crédito se convierte en la fintech que más ha levantado capital en México (2019, diciembre 2). Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/343320>
- Mercado pago (2019) Términos y condiciones de Mercado Envíos. Mercado pago Recuperado de: [https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones-de-mercadoenvios1\\_1529](https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones-de-mercadoenvios1_1529)
- Mercado Libre (2020a). Mercado Libre anuncio los resultados del cuarto trimestre del 2019. Ideas Mercado Libre. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercadolibre-anuncio-los-resultados-del-cuarto-trimestre-2019/>
- Mercado Libre (2020b). Ecosistema Mercado Libre Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/ecosistema-mercado-libre-el-valor-de-pensar-todas->

las

soluciones/#:~:text=Fundada%20en%201999%2C%20Mercado%20Libre,bienes%20y%20servicios%20por%20internet.

Mercado Libre (2020c). Ecosistema Digital de Mercado Libre. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/ecosistema-mercado-libre-el-valor-de-pensar-todas-las-soluciones/>

Mercado Libre (2020d). Resultado cuarto Trimestre Mercado Libre Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercadolibre-anuncio-los-resultados-del-cuarto-trimestre-2019/>

Medina Velandia, S. (2018) Estudio de las estrategias de e-commerce desde el caso de las empresas multinacionales como el grupo éxito, Falabella, dafiti, amazon, walmart y zara (Trabajo de Grado, Universitaria Agustiniiana) Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/362>

Moreno, S. (2016). Análisis de la cadena de valor de una empresa mexicana líder en la industria cárnica. Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/309534102\\_Analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor\\_de\\_una\\_empresa\\_mexicana\\_lider\\_en\\_la\\_industria\\_carnica/link/58151b4208aedc7d8963f837/download](https://www.researchgate.net/publication/309534102_Analisis_de_la_cadena_de_valor_de_una_empresa_mexicana_lider_en_la_industria_carnica/link/58151b4208aedc7d8963f837/download)

Mundo empresarial (27 octubre 2019) Mercado Pago revoluciona los pagos con el lanzamiento del código QR. Revista de negocios del peru y del mundo. Recuperado de: <https://www.mundoempresarial.pe/tecnologia-mundo-empresarial/1891-mercado-pago-revoluciona-los-pagos-con-el-lanzamiento-del-codigo-qr.html> 20/3/2020

Nuel (2014 diciembre 10). PayPal por fin será método de pago de MercadoLibre en México y Mercado Pago podrá usarse en todos los sitios que acepten PayPal. Xataka Mexico. Recuperado de <https://www.xataka.com.mx/comercio-electronico/paypal-fin-sera-metodo-pago-mercadolibre-mexico-mercado-pago-podra-usarse-todos-sitios-que-accepten-paypal>

OBS Business School, s.f.; iProup, (2020). Mercado Pago podría explotar el océano azul existente para pagos móviles en América Latina. OBS Business School. Recuperado de: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/social-media/mercado-pago-podria-explotar-el-oceano-azul-existente-para-pagos-moviles-en-america-latina>

Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.
- Pedotti (2018, febrero 09). Mercado pago y masterd card crearon una tarjeta para no bancarizados.El cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Mercado-Pago-y-MasterCard-crearon-una-tarjeta-para-no-bancarizados-20180209-0016.html> 21 agosto 2020
- Pimienta, J. y De la Orden, A. (2012). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Portafolio. (2005, Noviembre, 14). MercadoLibre.com compró ocho filiales a DeRemate.com. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/mercadolibre-com-compro-ocho-filiales-deremate-com-271120>
- Portafolio. (2020, febrero, 16). Viene proyecto de Mercado Libre en área logística. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/viene-proyecto-de-mercado-libre-en-area-logistica-538166>
- Quesada, F. y Pla, J. (2013). Una empresa Born Global de consultoría en Costa Rica. Estructura organizativa, Lateral y centralizada. *Tecnología Empresarial*, 7 (1), 33-46.
- Rbd Noticias (2020). El nuevo “Veraz” de Mercado Libre: el plan para que cualquiera pueda comprar en 12 cuotas. Rbd Noticias. Recuperado de: <https://rbdnoticias.com/2020/08/02/el-nuevo-veraz-de-mercado-libre-el-plan-para-que-cualquiera-pueda-comprar-en-12-cuotas/>
- Rincón, E. y Peña, D. (2018). Buenas prácticas en el comercio electrónico. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.
- Romero, Ivan. (2017). MercadoBackOffice: El nuevo sistema de ERP que lanzó MercadoLibre [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://ivanromero.blog/mercadobackoffice-el-nuevo-sistema-de-erp-que-lanzo-mercadolibre/>
- Rodríguez (2014) Internacionalización de la estrategia eCommerce. *EcommerceNews*. Recuperado de: <https://meet.google.com/oah-tdkn-uzs?pli=1&authuser=3>
- Ruiz (2020, junio, 10). Mercado Libre abre su primer Centro de Tecnología e Innovación en Colombia. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-libre-abre-su-primer-centro-de-tecnologia-innovacion-y-producto-en-colombia-3016796>  
15/julio/2020
- Seoane, E. (2005) La nueva era del comercio electrónico: Historia del comercio electrónico. Madrid: Vigo.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). Importancia de la inclusión financiera. Sbs. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera/Importancia>

- Think with google (2017) MercadoLibre: cómo lograr resultados con analítica y programática. Think with google Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/programatica/mercadolibre-como-lograr-resultados-con-analitica-programatica/>
- Villahermosa (2020). Apuesta Fintech [Imagen]. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-ano-de-mercado-libre>
- Web site planet (2020). análisis y opiniones de expertos mercado shops Recuperado de: <https://www.websiteplanet.com/es/website-builders/mercado-shops/>
- Xataka (2020). PayPal por fin será método de pago de MercadoLibre en México y Mercado Pago podrá usarse en todos los sitios que acepten PayPal. Xataka México. Recuperado de: <https://www.xataka.com.mx/comercio-electronico/paypal-fin-sera-metodo-pago-mercadolibre-mexico-mercado-pago-podra-usarse-todos-sitios-que-accepten-paypal>
- Zeithalm, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2009). Marketing de servicios. México: Mc Graw Hill Interamericana