

Plan Estratégico MercadoLibre

Autores:

Luis Fernando Páez Miranda
Kevin Santiago Avella Torres
Javier Alejandro Sanchez Salamanca
Juan Manuel Serrano Rodríguez

Materia:

Planeación de Sistemas de Información

Profesor:

Edgar Jacinto

Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Facultad de Ingeniería
Bogotá D.C., Colombia
2025

Índice

1	Caracterización de la Empresa	4
1.1	Identidad Organizacional - Análisis TASCOI	4
1.1.1	Transformación (T)	4
1.1.2	Actores (A)	4
1.1.3	Suministradores (S)	5
1.1.4	Clientes (C)	5
1.1.5	Owners - Propietarios (O)	6
1.1.6	Intervinientes (I)	6
1.2	Síntesis de la Identidad Organizacional	7
2	Ámbito Misional	8
2.1	Declaración de Misión Organizacional	8
2.1.1	Marco Metodológico - Modelo de David	8
2.1.2	Misión Actual de MercadoLibre	8
2.1.3	Análisis de los Nueve Componentes para MercadoLibre	9
2.1.4	Propuesta de Misión Reformulada	10
2.2	Análisis Comparativo de las Declaraciones de Misión	10
2.2.1	Fortalezas de la Misión Actual	10
2.2.2	Oportunidades de Mejora Identificadas	11
2.2.3	Ventajas de la Misión Reformulada	11
2.3	Implicaciones Estratégicas de la Misión	11
3	Estudio Externo – Análisis POAM	12
3.1	Marco Metodológico POAM	12
3.2	Paso 1: Unidades de Análisis	12
3.3	Paso 2: Variables por Unidad de Análisis	12
3.3.1	Entorno Económico	12
3.3.2	Entorno Político	13
3.3.3	Entorno Tecnológico	13
3.3.4	Entorno Competitivo	13
3.3.5	Entorno Social-Cultural	13
3.3.6	Entorno Ambiental	13
3.4	Paso 3: Evaluación por Importancia (Relevancia)	14
3.5	Paso 4: Evaluación por Impacto	14
3.6	Paso 5: Evaluación Ponderada	14

3.7	Paso 6: Perfil de Oportunidades y Amenazas	15
3.8	Resultados Consolidados por Unidad de Análisis	16
3.9	Paso 7: Identificación de Oportunidades y Amenazas	16
3.9.1	Principales Oportunidades Identificadas	16
3.9.2	Principales Amenazas Identificadas	17
3.9.3	Estrategias de Aprovechamiento y Mitigación	17
3.10	Cuadro de Mando Integral	17
3.11	Conclusiones del Análisis POAM	18
4	Evaluación Interna – Perfil de Capacidad Interna (PCI)	19
4.1	Marco Metodológico PCI	19
4.2	Unidades de Análisis PCI	19
4.3	Variables por Unidad de Análisis	20
4.3.1	Recursos Humanos	20
4.3.2	Tecnología y Sistemas	20
4.3.3	Capacidades Financieras	20
4.3.4	Procesos Operativos	20
4.3.5	Marketing y Ventas	20
4.3.6	Gestión de Proveedores	21
4.3.7	Innovación y Desarrollo	21
4.3.8	Relación con Clientes	21
4.4	Metodología de Evaluación	21
4.5	Metodología de Evaluación PCI	21
4.6	Matriz PCI – Perfil de Capacidad Interna	21
4.7	Resultados Consolidados por Unidad de Análisis	24
4.8	Identificación de Fortalezas y Debilidades	24
4.8.1	Principales Fortalezas Identificadas	24
4.8.2	Áreas de Mejora Identificadas	24
4.9	Conclusiones del Análisis PCI	25
5	Evaluación de Sistemas de Información y Tecnología (SI/TI)	26
5.1	Marco Metodológico de Evaluación SI/TI	26
5.2	Dimensiones de Análisis SI/TI	26
5.3	Variables por Dimensión SI/TI	27
5.3.1	Recursos Humanos TI	27
5.3.2	Tecnología y Sistemas	27
5.3.3	Capacidades Financieras TI	27

5.3.4	Procesos Operativos TI	27
5.3.5	Marketing y Ventas Digital	27
5.3.6	Gestión de Proveedores Tecnológicos	27
5.3.7	Innovación y Desarrollo Tecnológico	28
5.3.8	Relación con Clientes mediante TI	28
5.4	Metodología de Evaluación SI/TI	28
5.5	Matriz SI/TI – Perfil Tecnológico	28
5.6	Resultados Consolidados por Dimensión SI/TI	30
5.7	Análisis Comparativo PCI vs SI/TI	31
5.8	Principales Hallazgos de la Evaluación SI/TI	31
5.8.1	Fortalezas Tecnológicas Distintivas	31
5.8.2	Áreas de Desarrollo Tecnológico	31
5.9	Insights del Análisis Comparativo	32
5.10	Conclusiones de la Evaluación SI/TI	32

1 Caracterización de la Empresa

1.1 Identidad Organizacional - Análisis TASCOI

La caracterización organizacional de MercadoLibre se fundamenta en el modelo TASCOI (Transformación, Actores, Suministradores, Clientes, Owners e Intervinientes) (Espejo & Reyes, 2011), el cual permite comprender de manera integral la naturaleza y funcionamiento de la organización dentro del ecosistema de comercio electrónico latinoamericano.

1.1.1 Transformación (T)

La **transformación central** que realiza MercadoLibre consiste en convertir la oferta de bienes y servicios de millones de vendedores en transacciones efectivas de compra para millones de usuarios en toda Latinoamérica. Su identidad organizacional se centra en ser el puente confiable que facilita el comercio electrónico, apoyado en una plataforma tecnológica que integra pagos digitales, logística y herramientas de confianza entre las partes.

La misión organizacional trasciende la simple intermediación comercial para generar un ecosistema donde la compra y la venta sean procesos seguros, rápidos y escalables. Esta transformación se materializa a través de:

- Facilitación de transacciones comerciales digitales seguras
- Democratización del acceso al comercio electrónico
- Integración de servicios financieros y logísticos
- Habilitación tecnológica para pequeños y medianos emprendedores
- Construcción de confianza en el ecosistema digital

1.1.2 Actores (A)

Los **actores** que dan vida a esta transformación son diversos y reflejan la amplitud de la identidad organizacional de MercadoLibre. La organización se identifica como una comunidad digital donde cada actor cumple un papel esencial para sostener la confianza en el sistema:

Actores Internos:

- **Equipos de Desarrollo Tecnológico:** Desarrolladores, ingenieros de software, especialistas en inteligencia artificial y machine learning
- **Equipos de Atención al Cliente:** Especialistas en experiencia de usuario y soporte técnico
- **Equipos de Logística:** Coordinadores de Mercado Envíos y gestión de la cadena de suministro

- **Equipos de Marketing:** Especialistas en marketing digital y posicionamiento de marca
- **Equipos de Fintech:** Desarrolladores de Mercado Pago y servicios financieros digitales

Actores Externos Estratégicos:

- **Vendedores:** Desde emprendedores individuales hasta grandes empresas
- **Compradores:** Millones de usuarios finales en toda Latinoamérica
- **Aliados Estratégicos:** Socios en servicios de transporte, instituciones financieras y proveedores tecnológicos

1.1.3 Suministradores (S)

Los **suministradores** representan una parte crucial de la identidad organizacional, ya que sin ellos la plataforma no podría garantizar su propuesta de valor. El vínculo con estos proveedores resalta la visión de MercadoLibre como un ente integrador, que articula recursos externos para ofrecer una experiencia consistente y confiable:

- **Infraestructura Tecnológica:** Proveedores de servicios en la nube (AWS, Google Cloud), redes de distribución de contenido y centros de datos
- **Operadores Logísticos:** Empresas de transporte y distribución, centros de fulfillment y servicios de última milla
- **Pasarelas de Pago:** Instituciones financieras, procesadores de pagos y servicios de transferencia
- **Seguridad Digital:** Especialistas en ciberseguridad, sistemas antifraude y verificación de identidad
- **Servicios Especializados:** Consultoras tecnológicas, agencias de marketing digital y proveedores de software especializado

1.1.4 Clientes (C)

Los **clientes** de MercadoLibre presentan la característica única de ser al mismo tiempo compradores y vendedores, lo que fortalece la identidad organizacional como un ecosistema inclusivo que busca empoderar ambos segmentos:

Segmento de Compradores:

- **Consumidores Finales:** Usuarios que buscan acceso a variedad, conveniencia y seguridad en las transacciones
- **Empresas:** Organizaciones que requieren insumos y productos para sus operaciones

- **Usuarios de Servicios Financieros:** Clientes de Mercado Pago, Mercado Crédito y otros servicios fintech

Segmento de Vendedores:

- **Pequeños y Medianos Emprendedores:** La plataforma representa un canal de visibilidad y crecimiento en mercados altamente competitivos
- **Empresas Establecidas:** Organizaciones que buscan expandir su presencia digital y alcance geográfico
- **Vendedores Especializados:** Comerciantes que se enfocan en nichos específicos del mercado

1.1.5 Owners - Propietarios (O)

Los **owners** o dueños, representados por los accionistas, la junta directiva y los principales ejecutivos, son quienes definen la dirección estratégica de MercadoLibre. Su liderazgo ha construido la identidad empresarial como referente del comercio electrónico en Latinoamérica:

- **Accionistas:** Inversores institucionales y privados que buscan retorno a largo plazo
- **Junta Directiva:** Órgano de gobierno corporativo que establece políticas estratégicas
- **Equipo Ejecutivo:** Liderazgo operacional encabezado por el CEO y vicepresidentes
- **Fundadores:** Visionarios originales que mantienen influencia en la cultura organizacional

Desde la perspectiva de los propietarios, se proyecta la marca como pionera en la digitalización de la economía regional y como símbolo de modernización empresarial, con un enfoque innovador que combina comercio, fintech y logística.

1.1.6 Intervinientes (I)

Los **intervinientes** refuerzan la identidad organizacional en la medida en que ejercen presión externa y moldean las prácticas empresariales. Esta interacción con fuerzas externas ha desarrollado en MercadoLibre una identidad marcada por la resiliencia y la capacidad de innovar frente a retos múltiples:

Reguladores y Gobierno:

- **Gobiernos Nacionales:** En los 18 países donde opera la empresa
- **Entidades Regulatorias:** Superintendencias financieras, comisiones de comercio y autoridades tributarias
- **Bancos Centrales:** Reguladores de servicios de pago y operaciones financieras

- **Organismos de Defensa del Consumidor:** Entidades que velan por los derechos de los usuarios

Stakeholders del Mercado:

- **Competidores:** Amazon, Shopee, marketplaces locales y retailers tradicionales
- **Medios de Comunicación:** Influenciadores de la percepción pública y reputación corporativa
- **Organizaciones Sociales:** ONGs y grupos de interés que monitorean el impacto social y ambiental
- **Comunidad Académica:** Instituciones que estudian y analizan el ecosistema de comercio electrónico

1.2 Síntesis de la Identidad Organizacional

La identidad de MercadoLibre se caracteriza por ser una organización ecosistémica, tecnológicamente avanzada y socialmente comprometida (MercadoLibre Inc., 2024b). Su capacidad de adaptación y evolución constante le ha permitido mantener el liderazgo en un mercado dinámico y altamente competitivo, mientras construye valor para todos los actores de su ecosistema (Porter, 1985).

La empresa ha logrado trascender el modelo tradicional de marketplace para convertirse en una plataforma integral que combina comercio electrónico, servicios financieros y soluciones logísticas, estableciendo barreras de entrada significativas y generando ventajas competitivas sostenibles en el mercado latinoamericano (Barney, 1991). Esta integración vertical representa un ejemplo destacado de las capacidades dinámicas que permiten a las organizaciones crear y mantener ventajas competitivas en entornos cambiantes (Teece, 2007).

2 Ámbito Misional

2.1 Declaración de Misión Organizacional

La construcción de la misión organizacional de MercadoLibre se ha desarrollado siguiendo el modelo metodológico propuesto por Fred David (David et al., 2017), el cual establece nueve componentes esenciales que debe integrar una declaración de misión efectiva y completa.

2.1.1 Marco Metodológico - Modelo de David

Para que una misión sea completa y efectiva, David establece que debe incluir, de manera explícita o implícita, los siguientes componentes esenciales:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. **Mercados:** ¿En qué áreas geográficas compite la empresa?
4. **Tecnología:** ¿Está la empresa tecnológicamente actualizada?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿Busca la empresa alcanzar sus objetivos económicos?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores y prioridades éticas fundamentales de la empresa?
7. **Concepto propio (Ventaja competitiva):** ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados:** ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?

2.1.2 Misión Actual de MercadoLibre

La declaración de misión actualmente utilizada por MercadoLibre (MercadoLibre Inc., 2024a) establece:

"Democratizamos el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina."

2.1.3 Análisis de los Nueve Componentes para MercadoLibre

Aplicando el marco metodológico de David a MercadoLibre, se procede a definir cada componente para posteriormente integrarlos en una declaración de misión robusta y completa:

1. Clientes Millones de individuos, emprendedores, pequeñas y medianas empresas (Py-MEs) que buscan comprar, vender y gestionar sus finanzas de manera digital. El segmento incluye tanto consumidores finales como empresarios que requieren soluciones tecnológicas para el crecimiento de sus negocios.

2. Productos o Servicios Un ecosistema integrado que incluye una plataforma de comercio electrónico (Marketplace), soluciones de pago y servicios financieros digitales (Mercado Pago, Mercado Crédito), y una red logística avanzada (Mercado Envíos). La propuesta de valor se complementa con herramientas de gestión empresarial, publicidad digital y servicios de análisis de datos.

3. Mercados Opera principalmente en América Latina, con presencia consolidada en 18 países, incluyendo mercados clave como Brasil, México y Argentina. La expansión geográfica se enfoca en economías emergentes de la región con alto potencial de digitalización comercial.

4. Tecnología La empresa es fundamentalmente tecnológica. Utiliza inteligencia artificial, machine learning y análisis de big data para personalizar la experiencia del usuario, optimizar la logística y prevenir el fraude, manteniéndose a la vanguardia de la innovación digital. La inversión constante en investigación y desarrollo tecnológico es un pilar estratégico fundamental.

5. Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad Existe un claro compromiso con el crecimiento sostenible y la rentabilidad a largo plazo, evidenciado por la expansión constante de sus operaciones, la reinversión en tecnología y la búsqueda de nuevos mercados y verticales de negocio. La empresa mantiene un enfoque disciplinado en la generación de valor económico sostenible.

6. Filosofía La cultura organizacional se basa en un “ADN emprendedor”, enfocado en la ejecución, la asunción de riesgos calculados, el trabajo en equipo y la promoción de un ambiente de excelencia y meritocracia. Los valores centrales incluyen la innovación constante, la obsesión por el cliente y el compromiso con la transformación digital de Latinoamérica.

7. Concepto Propio (Ventaja Competitiva) Su principal fortaleza es el “efecto de red” de su ecosistema integrado. Cada unidad de negocio (e-commerce, fintech, logística) fortalece a las demás, creando una barrera de entrada muy alta y una propuesta de valor única que simplifica la vida de sus usuarios. Esta integración vertical genera sinergias que son difíciles de replicar por competidores especializados.

8. Preocupación por la Imagen Pública Demuestra un fuerte compromiso con la sostenibilidad y el impacto social a través de iniciativas para reducir su huella ambiental, programas de educación financiera y el apoyo a emprendedores locales, buscando ser un motor de desarrollo económico y social en la región. La responsabilidad social corporativa es un elemento diferenciador en su estrategia de marca.

9. Preocupación por los Empleados Considera a su equipo como un pilar fundamental, invirtiendo en atraer, desarrollar y retener al mejor talento a través de una cultura diversa e inclusiva, ofreciendo desafíos constantes y oportunidades de crecimiento profesional en un ambiente de alta performance. La empresa mantiene políticas avanzadas de bienestar laboral y desarrollo profesional.

2.1.4 Propuesta de Misión Reformulada

Basándose en el análisis integral de los nueve componentes del modelo de David, se propone la siguiente declaración de misión reformulada:

*“Nuestra misión es democratizar el comercio y los servicios financieros en América Latina para empoderar a millones de personas y PyMEs (**1. Clientes, 3. Mercados**). Logramos esto a través de un ecosistema digital integrado que ofrece soluciones de e-commerce, pagos y logística (**2. Productos**), impulsado por tecnología de vanguardia e innovación constante (**4. Tecnología**) para crear la principal ventaja competitiva de la región (**7. Concepto propio**). Estamos comprometidos con el crecimiento rentable y sostenible (**5. Rentabilidad**), operando bajo una filosofía de espíritu emprendedor (**6. Filosofía**) que fomenta un equipo talentoso y diverso (**9. Empleados**), mientras generamos un impacto positivo en las comunidades donde actuamos (**8. Imagen pública**).”*

2.2 Análisis Comparativo de las Declaraciones de Misión

2.2.1 Fortalezas de la Misión Actual

- **Claridad y Concisión:** La declaración actual es directa y fácil de recordar

- **Enfoque en el Impacto:** Destaca la transformación social como objetivo central
- **Alcance Geográfico Claro:** Especifica América Latina como mercado objetivo
- **Propósito Social:** Enfatiza la democratización como valor diferencial

2.2.2 Oportunidades de Mejora Identificadas

- **Especificidad Limitada:** No detalla los medios específicos para lograr la democratización
- **Componentes Faltantes:** Ausencia explícita de elementos como tecnología, empleados y ventaja competitiva
- **Diferenciación Competitiva:** Falta de elementos que distingan claramente a MercadoLibre de otros players del mercado

2.2.3 Ventajas de la Misión Reformulada

- **Integralidad:** Incorpora los nueve componentes del modelo de David
- **Especificidad Estratégica:** Detalla los medios y recursos utilizados para cumplir la misión
- **Diferenciación Clara:** Destaca el ecosistema integrado como ventaja competitiva única
- **Visión Holística:** Incluye stakeholders internos y externos en la propuesta de valor
- **Sostenibilidad:** Incorpora elementos de responsabilidad social y desarrollo sostenible

2.3 Implicaciones Estratégicas de la Misión

La declaración de misión reformulada establece un marco estratégico que:

- **Orienta la Toma de Decisiones:** Proporciona criterios claros para evaluar iniciativas y proyectos
- **Facilita la Comunicación:** Ofrece un mensaje coherente para stakeholders internos y externos
- **Fortalece la Identidad Corporativa:** Refuerza los elementos diferenciadores de la organización
- **Guía el Desarrollo Organizacional:** Establece expectativas claras sobre cultura, valores y comportamientos esperados
- **Apoya la Planificación Estratégica:** Proporciona una base sólida para el desarrollo de objetivos y estrategias específicas

3 Estudio Externo – Análisis POAM

3.1 Marco Metodológico POAM

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una metodología de análisis estratégico que permite identificar y evaluar sistemáticamente los factores externos que pueden influir en el desempeño organizacional. Este análisis se desarrolla siguiendo siete pasos metodológicos secuenciales que aseguran una evaluación integral y objetiva del entorno externo de MercadoLibre (David et al., 2017).

La metodología POAM facilita la transformación de factores cualitativos del entorno en evaluaciones cuantitativas que permiten la priorización estratégica y la toma de decisiones fundamentadas. El análisis integra perspectivas del modelo PESTEL con evaluaciones de impacto específicas para el contexto de comercio electrónico y servicios financieros en América Latina.

3.2 Paso 1: Unidades de Análisis

Para el análisis POAM de MercadoLibre se han identificado seis unidades de análisis críticas que abarcan los principales factores del entorno externo:

1. **Entorno Económico:** Factores macroeconómicos que afectan el poder adquisitivo, tasas de interés, inflación y estabilidad monetaria en los mercados de operación.
2. **Entorno Político:** Marco regulatorio, políticas gubernamentales, estabilidad institucional y regulaciones específicas del sector fintech y e-commerce.
3. **Entorno Tecnológico:** Innovaciones tecnológicas, infraestructura digital, adopción de nuevas tecnologías y capacidades de integración sistémica.
4. **Entorno Competitivo:** Dinámica de competencia, nuevos entrantes, productos sustitutos y rivalidad en el sector.
5. **Entorno Social-Cultural:** Cambios demográficos, hábitos de consumo, preferencias culturales y adopción digital por parte de los usuarios.
6. **Entorno Ambiental:** Sostenibilidad, responsabilidad ambiental y regulaciones medioambientales.

3.3 Paso 2: Variables por Unidad de Análisis

3.3.1 Entorno Económico

- Capacidad adquisitiva de la población

- Niveles de inflación regional
- Tasas de interés y costo de capital
- Tipo de cambio y volatilidad monetaria

3.3.2 Entorno Político

- Aranceles de importación
- Legislación interna de comercio electrónico
- Regulaciones fintech y de pagos digitales
- Estabilidad política regional

3.3.3 Entorno Tecnológico

- Nuevas tecnologías emergentes (IA, blockchain)
- Integración con herramientas antiguas
- Infraestructura de telecomunicaciones
- Ciberseguridad y protección de datos

3.3.4 Entorno Competitivo

- Competencia nacional establecida
- Competencia internacional (Amazon, Shopee)
- Público objetivo y segmentación
- Nuevos modelos de negocio disruptivos

3.3.5 Entorno Social-Cultural

- Envejecimiento poblacional
- Migración de población a zonas urbanas
- Medios de comunicación y marketing digital
- Adopción de pagos digitales

3.3.6 Entorno Ambiental

- Políticas de sostenibilidad corporativa
- Regulaciones ambientales
- Logística verde y reducción de emisiones
- Responsabilidad social empresarial

3.4 Paso 3: Evaluación por Importancia (Relevancia)

La evaluación de importancia se realiza en una escala de 1 a 5, donde:

- 1 = Muy baja importancia
- 2 = Baja importancia
- 3 = Importancia media
- 4 = Alta importancia
- 5 = Muy alta importancia

3.5 Paso 4: Evaluación por Impacto

La evaluación de impacto se realiza en una escala de -3 a +3, donde:

- -3 = Amenaza muy alta
- -2 = Amenaza alta
- -1 = Amenaza media
- 0 = Factor neutro
- +1 = Oportunidad media
- +2 = Oportunidad alta
- +3 = Oportunidad muy alta

3.6 Paso 5: Evaluación Ponderada

La evaluación ponderada se calcula multiplicando la importancia por el impacto para cada variable analizada. Esta ponderación permite identificar los factores con mayor relevancia estratégica.

3.7 Paso 6: Perfil de Oportunidades y Amenazas

Unidad	Variables	Imp.	Impacto	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
Entorno Económico	Capacidad Adquisitiva	4	-2	-8	o						
	Precios	5	2	10							o
	Tasas de Interés	3	1	3					o		
	Tipo de Cambio	4	-1	-4			o				
Entorno Político	Aranceles de Importación	3	-1	-3			o				
	Legislación Interna	3	2	6						o	
	Regulación Fin-tech	5	3	15							o
Entorno Tecnológico	Nuevas Tecnologías	3	0	0				o			
	Integración Herramientas	5	0	0				o			
	Ciberseguridad	5	1	5					o		
Entorno Competitivo	Competencia Nacional	5	2	10						o	
	Competencia Internacional	3	1	3					o		
	Público Objetivo	4	3	12							o
	Modelos Disruptivos	4	-2	-8	o						
Entorno Social-Cultural	Envejecimiento Poblacional	4	3	12							o
	Migración a Zonas Urbanas	4	2	8						o	
	Medios de Comunicación	5	-2	-10		o					
	Adopción Digital	5	3	15							o
Entorno Ambiental	Sostenibilidad	3	0	0				o			
	Responsabilidad Social	3	1	3					o		

Tabla 1: Matriz POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas MercadoLibre

La Tabla 1 presenta la evaluación detallada de todas las variables del entorno externo consideradas en el análisis POAM, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para MercadoLibre (David et al., 2017).

3.8 Resultados Consolidados por Unidad de Análisis

Unidad de Análisis	Ponderación Total	Clasificación
Entorno Social-Cultural	+25	Oportunidad Significativa
Entorno Político	+18	Oportunidad Significativa
Entorno Competitivo	+17	Oportunidad Significativa
Entorno Tecnológico	+5	Oportunidad Menor
Entorno Económico	+1	Factor Neutro
Entorno Ambiental	+3	Oportunidad Menor

Tabla 2: Evaluación Ponderada por Unidad de Análisis – POAM

La Tabla 2 consolida los resultados ponderados por cada unidad de análisis, mostrando que el entorno externo presenta oportunidades significativas en los aspectos social-culturales, políticos y competitivos (Porter, 1985).

3.9 Paso 7: Identificación de Oportunidades y Amenazas

3.9.1 Principales Oportunidades Identificadas

1. **Regulación Fintech Favorable (Ponderada: +15):** Los marcos regulatorios pro-inclusión financiera en Brasil, México y Colombia facilitan la expansión de servicios de Mercado Pago y el desarrollo de nuevos productos financieros.
2. **Adopción Digital Acelerada (Ponderada: +15):** El crecimiento en la adopción de pagos digitales y comercio electrónico en América Latina presenta oportunidades significativas de expansión de base de usuarios.
3. **Migración Urbana y Público Objetivo (Ponderada: +12):** La concentración poblacional en zonas urbanas y la evolución demográfica favorecen la penetración de servicios digitales.
4. **Envejecimiento Poblacional (Ponderada: +12):** El cambio demográfico crea nuevos segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo y necesidades específicas de servicios financieros.

5. **Competencia Nacional (Ponderada: +10):** La fragmentación de competidores locales permite oportunidades de consolidación y adquisición estratégica.

3.9.2 Principales Amenazas Identificadas

1. **Saturación de Medios de Comunicación (Ponderada: -10):** El incremento en costos de marketing digital y la saturación publicitaria afectan la eficiencia de adquisición de clientes.
2. **Reducción de Capacidad Adquisitiva (Ponderada: -8):** Las presiones inflacionarias y la volatilidad económica regional impactan el poder de compra de los consumidores.
3. **Modelos de Negocio Disruptivos (Ponderada: -8):** La entrada de competidores con modelos innovadores (como super apps asiáticas) representa amenazas al modelo tradicional de marketplace.
4. **Volatilidad Cambiaria (Ponderada: -4):** Las fluctuaciones monetarias en mercados clave afectan la rentabilidad de operaciones transfronterizas.
5. **Aranceles de Importación (Ponderada: -3):** Los cambios en políticas comerciales pueden impactar los costos de productos importados en la plataforma.

3.9.3 Estrategias de Aprovechamiento y Mitigación

Para Oportunidades Principales:

- Acelerar inversión en cumplimiento regulatorio y obtención de licencias fintech
- Desarrollar productos específicos para segmentos demográficos emergentes
- Implementar estrategias de adquisición de competidores locales fragmentados
- Expandir servicios de inclusión financiera aprovechando marcos regulatorios favorables

Para Amenazas Principales:

- Diversificar canales de marketing y optimizar eficiencia de CAC
- Implementar estrategias de pricing dinámico sensible a condiciones económicas
- Desarrollar capacidades de innovación interna para anticipar disrupciones
- Establecer coberturas financieras para mitigar riesgo cambiario

3.10 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) representa una herramienta estratégica fundamental que permite traducir la visión y estrategia de MercadoLibre en un conjunto

coherente de indicadores de desempeño. Esta metodología facilita la alineación organizacional y el seguimiento sistemático del progreso hacia los objetivos estratégicos, integrando perspectivas financieras y no financieras en un marco de gestión integral.

Cuadro de mando integral para tecnología de la información

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	OBJETIVOS
Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia de TI	Qué queremos lograr	explicación de la KPI	cómo vamos a lograr la meta	medida	meta
FINANZAS	Asignar el presupuesto para respaldar la meta y los objetivos del negocio. Utilizar herramientas financieras inteligentes y transparentes.	Mide el beneficio o la eficiencia de una inversión. Si un proyecto de TI mejora la experiencia y, por ende, la productividad del usuario, se espera un retorno positivo (plazo de tiempo, menos fallos, etc.) sobre el costo de implementación del proyecto.	Maximizar el Retorno de la Inversión (ROI) Return on Investment en Proyectos de Mejora de la Experiencia (BX)	ROI de Proyectos de TI de Experiencia de Cliente	>15%
		Mide el gasto total en soporte técnico (personal, herramientas, infraestructura) dividido por el número de usuarios o servicios soportados. La optimización del CPS se logra mediante la automatización y la eficiencia.	Optimizar el Costo de la Operación y Soporte de TI CPS (Cost Per Service/User)	Costo del Soporte por Usuario/Service (CPS)	Reducción de 8%
CLIENTE	Colaborar con los clientes para identificar y comprender sus necesidades y expectativas. Lograr la satisfacción a través de la prestación de servicios y la entrega de productos.	Mide la lealtad y la satisfacción del cliente. Se calcula preguntando: ¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestro servicio de TI a un colega? La puntuación va de -100 a +100.	Lograr una Alta Satisfacción del Usuario con los Servicios de TI	Puntuación Neta del Promotor (NPS) del Servicio de TI	>50
		Mide el tiempo promedio que transcurre desde que se reporta una incidencia crítica (que impacta la productividad) hasta que se resuelve y se restaura el servicio. Un MTTR bajo es clave para una buena experiencia.	Asegurar la Rapidez y Calidad en la Resolución de Problemas	Tiempo Promedio de Resolución (MTTR) de Incidencias Críticas	<4 horas
PROCESOS INTERNOS	Usar la innovación para mejorar los procesos internos. Maximizar los recursos mediante la implementación de estrategias nuevas.	Mide el porcentaje de tiempo que un sistema o aplicación crítica está disponible y funcionando correctamente. Una mayor disponibilidad (uptime) se traduce en menos frustración para el usuario.	Reducir la Fricción y los Fallos Operacionales en las Aplicaciones	Tasa de Fallo Crítica de Aplicaciones (Downtime/Uptime)	>99.9%
		Mide la preparación de problemas de usuario que se resuelven sin la intervención de un técnico (por medio de bot, bases de conocimiento o herramientas de auto-diagnóstico). Es clave para la eficiencia y rapidez.	Implementar la Automatización de Tareas de Soporte de Primer Nivel	% de Tickets de Soporte Resueltos a través de Auto-Servicio/Automatización	>30%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr una cultura de crecimiento y desarrollo para formar a nuestros empleados y mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados.	Mide el porcentaje de la plantilla que ha adquirido las habilidades y conocimientos necesarios (ej. en metodologías ágiles, computación en la nube, habilidades blandas de atención al cliente) para mejorar la prestación del servicio.	Fomentar las Habilidades de Servicio y Resolución de Problemas	% de Empleados de TI con Certificaciones en Habilidades de Servicio/Cloud	>80%
		Es la aplicación del NPS al entorno interno. Mide la probabilidad de que un empleado recomiende su lugar de trabajo (el área de TI). Un eNPS alto se correlaciona con una mayor calidad de servicio y retención de talento.	Mejorar el Compromiso y la Motivación del Equipo de TI	Índice de Compromiso y Satisfacción del Empleado (eNPS)	>60

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral MercadoLibre

La Tabla 3 presenta el Cuadro de Mando Integral diseñado específicamente para MercadoLibre, estructurado en las cuatro perspectivas clásicas del modelo: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Este marco estratégico permite monitorear tanto los resultados operativos como los inductores de valor futuro, garantizando una gestión equilibrada entre objetivos de corto y largo plazo.

3.11 Conclusiones del Análisis POAM

El análisis POAM revela un entorno externo predominantemente favorable para MercadoLibre, con oportunidades significativas concentradas en regulación fintech y adopción digital. Las principales amenazas se relacionan con presiones de marketing y volatilidad económica, factores que requieren estrategias de mitigación específicas pero no comprometen la viabilidad del modelo de negocio.

La evaluación ponderada indica que los factores positivos superan significativamente a los negativos, sugiriendo un contexto estratégico propicio para la expansión y consolidación de la posición competitiva en el mercado latinoamericano de comercio electrónico y servicios financieros (Porter, 1985).

4 Evaluación Interna – Perfil de Capacidad Interna (PCI)

4.1 Marco Metodológico PCI

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar sistemáticamente las fortalezas y debilidades organizacionales a través del análisis de capacidades, recursos y competencias internas. Este análisis facilita la identificación de ventajas competitivas sostenibles y áreas de mejora críticas para el desempeño organizacional (Barney, 1991).

La metodología PCI se fundamenta en la teoría de recursos y capacidades, que sostiene que las ventajas competitivas duraderas provienen de recursos internos valiosos, raros, difíciles de imitar y debidamente organizados. Para MercadoLibre, este análisis es crucial dado su modelo de negocio que integra tecnología, servicios financieros y operaciones logísticas a escala latinoamericana (Teece, 2007).

4.2 Unidades de Análisis PCI

Para la evaluación interna de MercadoLibre se han identificado ocho unidades de análisis que representan las capacidades organizacionales críticas:

1. **Recursos Humanos:** Gestión del talento, capacitación continua, tasas de retención, clima organizacional y cultura corporativa.
2. **Tecnología y Sistemas:** Infraestructura tecnológica, automatización de procesos, seguridad informática, escalabilidad de plataformas y capacidades de integración sistémica.
3. **Capacidades Financieras:** Solidez financiera, liquidez operativa, rentabilidad, acceso a mercados de capital y gestión de flujos de efectivo.
4. **Procesos Operativos:** Eficiencia operacional, calidad del servicio, gestión de riesgos, optimización logística y tiempos de respuesta.
5. **Marketing y Ventas:** Participación de mercado, efectividad de canales digitales, satisfacción del cliente y posicionamiento de marca.
6. **Gestión de Proveedores:** Calidad de proveedores, relaciones estratégicas, gestión de costos y diversificación de la cadena de suministro.
7. **Innovación y Desarrollo:** Capacidad de innovación, inversión en I+D, desarrollo de nuevos productos y servicios, y velocidad de implementación.
8. **Relación con Clientes:** Programas de fidelización, calidad del soporte técnico, gestión

de feedback y experiencia del usuario.

4.3 Variables por Unidad de Análisis

4.3.1 Recursos Humanos

- Programas de capacitación técnica y desarrollo profesional
- Tasas de retención de talento clave
- Clima organizacional y satisfacción laboral
- Cultura de innovación y colaboración

4.3.2 Tecnología y Sistemas

- Nivel de automatización de procesos críticos
- Sistemas de seguridad informática y prevención de fraude
- Escalabilidad de infraestructura tecnológica
- Capacidades de integración con sistemas externos

4.3.3 Capacidades Financieras

- Índices de liquidez y solvencia
- Márgenes de rentabilidad (EBITDA, ROE, ROA)
- Acceso a financiamiento y mercados de capital
- Gestión de riesgos financieros y cambiarios

4.3.4 Procesos Operativos

- Eficiencia en procesamiento de transacciones
- Calidad del servicio logístico (tiempos de entrega)
- Sistemas de gestión de riesgos operacionales
- Optimización de costos operativos

4.3.5 Marketing y Ventas

- Participación de mercado en segmentos clave
- Net Promoter Score (NPS) y satisfacción del cliente
- Efectividad de marketing digital y adquisición de usuarios
- Fortaleza de marca y reconocimiento regional

4.3.6 Gestión de Proveedores

- Evaluación de calidad de proveedores estratégicos
- Relaciones de largo plazo con vendedores
- Gestión de costos y eficiencia de negociación
- Diversificación de la base de proveedores

4.3.7 Innovación y Desarrollo

- Capacidad de desarrollo de nuevos productos
- Inversión en investigación y desarrollo
- Proyectos de innovación tecnológica en curso
- Velocidad de time-to-market para nuevas funcionalidades

4.3.8 Relación con Clientes

- Programas de fidelización y retención
- Calidad del soporte técnico y atención al cliente
- Sistemas de gestión de feedback y mejora continua
- Personalización de la experiencia del usuario

4.4 Metodología de Evaluación

4.5 Metodología de Evaluación PCI

La evaluación se realiza mediante la asignación de valores de importancia (1–5) e impacto interno (−3 a +3) para cada variable:

- **Escala de Importancia:** 1 = Muy baja, 2 = Baja, 3 = Media, 4 = Alta, 5 = Muy alta
- **Escala de Impacto:** −3 = Debilidad crítica, −2 = Debilidad significativa, −1 = Debilidad menor, 0 = Factor neutro, +1 = Fortaleza menor, +2 = Fortaleza significativa, +3 = Fortaleza distintiva

La evaluación ponderada se calcula multiplicando la importancia por el impacto para cada variable analizada.

4.6 Matriz PCI – Perfil de Capacidad Interna

Unidad	Variables	Imp.	Impacto	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
Recursos Humanos	Capacitación y Desarrollo	5	3	15							o
	Retención de Talento	4	2	8						o	
	Clima Organizacional	4	3	12							o
	Cultura de Innovación	5	3	15							o
Tecnología y Sistemas	Automatización	5	3	15							o
	Seguridad Informática	5	3	15							o
	Escalabilidad	5	3	15							o
	Integración Sistémica	4	2	8						o	
Capacidades Financieras	Liquidez y Solvencia	5	2	10						o	
	Rentabilidad	4	1	4					o		
	Acceso a Financiamiento	5	3	15							o
	Gestión de Riesgos	4	-1	-4			o				
Procesos Operativos	Eficiencia Operacional	5	2	10						o	
	Calidad del Servicio	5	3	15							o
	Gestión de Riesgos Op.	4	1	4					o		
	Optimización Costos	3	0	0				o			
Marketing y Ventas	Participación de Mercado	5	3	15							o
	Satisfacción del Cliente	5	2	10						o	
	Efectividad Digital	4	2	8						o	
Continúa en la siguiente página											

Tabla 4 – continuación de la página anterior

Unidad	Variables	Imp.	Impacto	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
	Fortaleza de Marca	5	3	15							o
Gestión de Proveedores	Calidad Proveedores	4	2	8						o	
	Relaciones Estratégicas	3	1	3					o		
	Gestión de Costos	4	1	4					o		
Innovación y Desarrollo	Capacidad de Innovación	5	3	15							o
	Inversión en I+D	5	3	15							o
	Proyectos Innovación	4	3	12							o
	Velocidad Time-to-Market	4	2	8						o	
Relación con Clientes	Programas Fidelización	4	2	8						o	
	Calidad de Soporte	5	2	10						o	
	Gestión de Feedback	4	3	12							o
	Personalización UX	5	3	15							o

Tabla 4: Matriz PCI – Perfil de Capacidad Interna MercadoLibre

La Tabla 4 presenta la evaluación detallada de todas las variables consideradas en el análisis PCI, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades organizacionales de MercadoLibre.

4.7 Resultados Consolidados por Unidad de Análisis

Unidad de Análisis	Ponderación Total	Clasificación
Innovación y Desarrollo	+50	Fortaleza Distintiva
Tecnología y Sistemas	+53	Fortaleza Distintiva
Marketing y Ventas	+48	Fortaleza Distintiva
Recursos Humanos	+50	Fortaleza Distintiva
Relación con Clientes	+45	Fortaleza Significativa
Procesos Operativos	+29	Fortaleza Significativa
Capacidades Financieras	+25	Fortaleza Significativa
Gestión de Proveedores	+15	Fortaleza Minor

Tabla 5: Evaluación Ponderada por Unidad de Análisis – PCI

La Tabla 5 consolida los resultados ponderados por cada unidad de análisis, mostrando que MercadoLibre posee fortalezas distintivas en las áreas críticas para su modelo de negocio.

4.8 Identificación de Fortalezas y Debilidades

4.8.1 Principales Fortalezas Identificadas

1. **Tecnología y Sistemas (Ponderada: +53):** La infraestructura tecnológica de MercadoLibre constituye su ventaja competitiva más robusta, con altos niveles de automatización, seguridad informática avanzada y escalabilidad demostrada para soportar millones de transacciones diarias.
2. **Innovación y Desarrollo (Ponderada: +50):** La capacidad continua de innovación y la inversión sostenida en I+D permiten a MercadoLibre mantener liderazgo en desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.
3. **Recursos Humanos (Ponderada: +50):** La cultura organizacional orientada a la innovación, combinada con programas robustos de capacitación y desarrollo, genera una ventaja competitiva en retención y desarrollo de talento tecnológico especializado.
4. **Marketing y Ventas (Ponderada: +48):** El liderazgo en participación de mercado y la fortaleza de la marca MercadoLibre representan barreras de entrada significativas para competidores potenciales.
5. **Relación con Clientes (Ponderada: +45):** La personalización de la experiencia del usuario y los sistemas avanzados de gestión de feedback contribuyen a tasas superiores de retención de clientes.

4.8.2 Áreas de Mejora Identificadas

1. **Gestión de Riesgos Financieros (Ponderada: -4):** La exposición a volatilidad cambiaria y riesgos crediticios en operaciones de Mercado Pago requiere fortalecimiento en modelos de gestión de riesgos.

2. **Optimización de Costos Operativos (Ponderada: 0):** Existe oportunidad de mejora en la eficiencia de costos operativos, particularmente en logística y servicios de entrega.
3. **Gestión de Proveedores (Ponderada: +15):** Aunque funcional, la gestión de la cadena de suministro y relaciones con vendedores presenta oportunidades de optimización y mayor integración estratégica.

4.9 Conclusiones del Análisis PCI

El Perfil de Capacidad Interna revela que MercadoLibre posee fortalezas distintivas en las áreas críticas para su modelo de negocio: tecnología, innovación, recursos humanos y marketing. Estas fortalezas están alineadas con las demandas del entorno competitivo y representan capacidades difíciles de replicar.

Las áreas de mejora identificadas no comprometen la posición competitiva actual pero requieren atención estratégica para sostener el crecimiento futuro. La gestión de riesgos financieros y la optimización de costos operativos deben ser prioridades en la agenda estratégica (Barney, 1991; Grant, 2016; Teece, 2007).

5 Evaluación de Sistemas de Información y Tecnología (SI/TI)

5.1 Marco Metodológico de Evaluación SI/TI

La evaluación de Sistemas de Información y Tecnología de la Información (SI/TI) es un análisis especializado que examina cómo las capacidades tecnológicas y los sistemas de información soportan y habilitan las estrategias organizacionales. Este análisis es particularmente crítico para empresas de base tecnológica como MercadoLibre, donde la tecnología no solo es un habilitador sino el núcleo mismo del modelo de negocio (Porter, 1985).

La metodología de evaluación SI/TI se fundamenta en el marco de alineación estratégica que sostiene que el valor de la tecnología se maximiza cuando existe coherencia entre la estrategia de negocio, la estrategia de TI, la infraestructura organizacional y la infraestructura tecnológica. Para MercadoLibre, esta alineación determina su capacidad de escalar operaciones, innovar continuamente y mantener ventajas competitivas sostenibles (Teece, 2007).

5.2 Dimensiones de Análisis SI/TI

La evaluación SI/TI de MercadoLibre se estructura en ocho dimensiones que cubren tanto aspectos tecnológicos como de gestión de sistemas de información:

1. **Recursos Humanos TI:** Estructura organizacional del área de tecnología, formación técnica especializada, tasas de rotación de personal tecnológico y capacidades de gestión de talento digital.
2. **Tecnología y Sistemas:** Infraestructura tecnológica actual, adopción de tecnologías emergentes, sistemas de mantenimiento preventivo y capacidad de respuesta ante incidentes.
3. **Capacidades Financieras TI:** Control presupuestal de proyectos tecnológicos, gestión de riesgos financieros en inversiones TI, política de inversión en innovación y retorno sobre inversión tecnológica.
4. **Procesos Operativos TI:** Documentación de procesos tecnológicos, nivel de automatización, sistemas de monitoreo de KPIs tecnológicos y gestión de incidentes.
5. **Marketing y Ventas Digital:** Estrategia de marketing digital, segmentación basada en datos, analítica avanzada y sistemas de inteligencia de mercado.
6. **Gestión de Proveedores Tecnológicos:** Evaluación de desempeño de proveedores de tecnología, gestión de contratos de servicios cloud, identificación de proveedores alternativos y gestión de dependencias tecnológicas.
7. **Innovación y Desarrollo Tecnológico:** Estrategia de I+D tecnológico, gestión de patentes y propiedad intelectual, colaboraciones con ecosistema de innovación y adopción de metodologías ágiles.
8. **Relación con Clientes mediante TI:** Sistemas CRM, gestión automatizada de retroalimentación, sistemas de resolución de problemas y personalización mediante machine learning.

5.3 Variables por Dimensión SI/TI

5.3.1 Recursos Humanos TI

- Estructura organizacional del área tecnológica
- Programas de formación técnica especializada
- Tasas de rotación de personal TI
- Atracción y retención de talento tecnológico

5.3.2 Tecnología y Sistemas

- Infraestructura cloud y capacidad de cómputo
- Adopción de tecnologías emergentes (IA, ML, blockchain)
- Sistemas de mantenimiento y monitoreo
- Capacidad de respuesta ante incidentes críticos

5.3.3 Capacidades Financieras TI

- Control presupuestal de proyectos tecnológicos
- Gestión de riesgos en inversiones TI
- Política de capitalización de desarrollos
- ROI de proyectos tecnológicos

5.3.4 Procesos Operativos TI

- Documentación de arquitecturas y procesos
- Nivel de automatización de operaciones TI
- Sistemas de monitoreo de KPIs tecnológicos
- Gestión de cambios y releases

5.3.5 Marketing y Ventas Digital

- Estrategia de marketing basada en datos
- Segmentación avanzada de usuarios
- Sistemas de analítica y business intelligence
- Personalización de campañas mediante ML

5.3.6 Gestión de Proveedores Tecnológicos

- Evaluación de desempeño de proveedores cloud
- Gestión de contratos SLA
- Identificación de alternativas tecnológicas
- Gestión de dependencias y vendor lock-in

5.3.7 Innovación y Desarrollo Tecnológico

- Estrategia de innovación tecnológica
- Gestión de propiedad intelectual tecnológica
- Colaboraciones con universidades y startups
- Adopción de metodologías ágiles y DevOps

5.3.8 Relación con Clientes mediante TI

- Sistemas CRM y gestión de interacciones
- Automatización de atención al cliente
- Sistemas de análisis de feedback
- Personalización de experiencia mediante ML

5.4 Metodología de Evaluación SI/TI

La evaluación utiliza la misma escala de importancia e impacto que el análisis PCI, con énfasis en la contribución tecnológica a las ventajas competitivas:

- **Escala de Importancia Estratégica:** 1 = Muy baja, 2 = Baja, 3 = Media, 4 = Alta, 5 = Muy alta
- **Escala de Madurez y Capacidad:** -3 = Brecha crítica, -2 = Brecha significativa, -1 = Brecha menor, 0 = Capacidad adecuada básica, +1 = Capacidad superior, +2 = Capacidad avanzada, +3 = Capacidad de clase mundial

La evaluación ponderada se calcula multiplicando la importancia por la capacidad para cada variable analizada.

5.5 Matriz SI/TI – Perfil Tecnológico

Dimensión	Variables	Imp.	Capac.	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
Recursos Humanos TI	Estructura Organizacional	4	2	8						o	
	Formación Técnica	5	3	15							o
	Rotación Personal TI	4	-1	-4			o				
	Atracción Talento	5	2	10						o	
Tecnología y Sistemas	Infraestructura Cloud	5	3	15							o
	Adopción Tec. Emergentes	5	3	15							o
Continúa en la siguiente página											

Tabla 6 – continuación de la página anterior

Dimensión	Variables	Imp.	Capac.	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
	Sistemas Mantenimiento	4	2	8						o	
	Respuesta a Incidentes	5	3	15							o
Capacidades Financieras TI	Control Presupuestal	4	1	4					o		
	Gestión Riesgos TI	4	0	0				o			
	Política de Inversión	5	2	10						o	
	ROI Proyectos TI	3	-1	-3			o				
Procesos Operativos TI	Documentación	4	2	8						o	
	Automatización TI	5	3	15							o
	Monitoreo KPIs	5	3	15							o
	Gestión de Cambios	4	2	8						o	
Marketing Digital	Estrategia Data-Driven	5	3	15							o
	Segmentación Avanzada	5	3	15							o
	Analítica y BI	5	3	15							o
	Personalización ML	5	2	10						o	
Gestión Proveed. TI	Evaluación Proveedores	4	2	8						o	
	Gestión Contratos SLA	4	1	4					o		
	Alternativas Tecnológicas	3	1	3					o		
	Gestión Dependencias	4	0	0				o			
Innovación	Estrategia I+D Tecnológica	5	3	15							o
y Des. Tec.					Continúa en la siguiente página						

Tabla 6 – continuación de la página anterior

Dimensión	Variables	Imp.	Capac.	Pond.	Escala de Evaluación						
					-15	-10	-5	0	5	10	15
	Gestión Propiedad Intelectual	4	2	8						o	
	Colaboraciones Innovación	5	3	15							o
	Metodologías Ágiles	5	3	15							o
Relación Clientes TI	Sistemas CRM	5	3	15							o
	Automatización Atención	5	3	15							o
	Análisis de Feedback	4	3	12							o
	Personalización ML	5	3	15							o

Tabla 6: Matriz SI/TI – Perfil de Sistemas de Información y Tecnología MercadoLibre

La Tabla 6 presenta la evaluación detallada de las capacidades tecnológicas de MercadoLibre, considerando tanto la infraestructura como los sistemas de información que soportan su modelo de negocio.

5.6 Resultados Consolidados por Dimensión SI/TI

Dimensión SI/TI	Ponderación Total	Clasificación
Relación con Clientes mediante TI	+57	Capacidad de Clase Mundial
Marketing Digital	+55	Capacidad de Clase Mundial
Innovación y Desarrollo Tecnológico	+53	Capacidad de Clase Mundial
Tecnología y Sistemas	+53	Capacidad de Clase Mundial
Procesos Operativos TI	+46	Capacidad Avanzada
Recursos Humanos TI	+29	Capacidad Avanzada
Gestión de Proveedores TI	+15	Capacidad Adecuada
Capacidades Financieras TI	+11	Capacidad Adecuada

Tabla 7: Evaluación Ponderada por Dimensión SI/TI

La Tabla 7 consolida las evaluaciones por dimensión tecnológica, evidenciando que MercadoLibre posee capacidades de clase mundial en las áreas críticas de su estrategia digital.

5.7 Análisis Comparativo PCI vs SI/TI

Unidad de Análisis	PCI Ponderada	SI/TI Ponderada	Diferencial
Recursos Humanos / RH TI	+50	+29	-21
Tecnología y Sistemas	+53	+53	0
Capacidades Financieras / Fin. TI	+25	+11	-14
Procesos Operativos / Proc. TI	+29	+46	+17
Marketing y Ventas / Mkt. Digital	+48	+55	+7
Gestión de Proveedores / Prov. TI	+15	+15	0
Innovación y Desarrollo / Inn. Tec.	+50	+53	+3
Relación con Clientes / RC mediante TI	+45	+57	+12

Tabla 8: Comparación de Evaluaciones PCI y SI/TI por Unidad de Análisis

La Tabla 8 permite identificar las convergencias y divergencias entre las capacidades organizacionales generales y las capacidades tecnológicas específicas de MercadoLibre.

5.8 Principales Hallazgos de la Evaluación SI/TI

5.8.1 Fortalezas Tecnológicas Distintivas

1. **Relación con Clientes mediante TI (Ponderada: +57):** Los sistemas CRM, la automatización de atención y la personalización mediante machine learning posicionan a MercadoLibre como líder regional en experiencia digital del cliente.
2. **Marketing Digital (Ponderada: +55):** Las capacidades de analítica avanzada, segmentación basada en datos y personalización de campañas representan ventajas competitivas sostenibles.
3. **Innovación y Desarrollo Tecnológico (Ponderada: +53):** La estrategia de I+D tecnológica, combinada con colaboraciones con el ecosistema de innovación y adopción de metodologías ágiles, garantiza capacidad de innovación continua.
4. **Tecnología y Sistemas (Ponderada: +53):** La infraestructura cloud de clase mundial y la adopción temprana de tecnologías emergentes constituyen barreras de entrada significativas.

5.8.2 Áreas de Desarrollo Tecnológico

1. **ROI de Proyectos TI (Ponderada: -3):** Existe oportunidad de mejorar los mecanismos de medición y evaluación del retorno sobre inversión en proyectos tecnológicos.

2. **Rotación de Personal TI (Ponderada: -4):** La competencia por talento tecnológico genera presiones en retención que requieren estrategias específicas de gestión de recursos humanos.
3. **Gestión de Dependencias Tecnológicas (Ponderada: 0):** La dependencia de proveedores cloud específicos requiere estrategias de mitigación de riesgos de vendor lock-in.

5.9 Insights del Análisis Comparativo

El análisis comparativo entre PCI y SI/TI revela patrones importantes:

- **Convergencia en Tecnología:** La evaluación idéntica (+53) en ambos análisis confirma que la tecnología es el núcleo competitivo de MercadoLibre.
- **Superioridad SI/TI en Procesos:** La mayor evaluación en procesos operativos TI (+46 vs +29) indica que la automatización y digitalización han avanzado más que la optimización de procesos tradicionales.
- **Superioridad SI/TI en Relación con Clientes:** El diferencial de +12 puntos indica que las capacidades tecnológicas de CRM y personalización superan las capacidades tradicionales de gestión de clientes.
- **Brecha en Recursos Humanos:** El diferencial negativo de -21 puntos sugiere que las capacidades de gestión de talento tecnológico requieren atención estratégica.

5.10 Conclusiones de la Evaluación SI/TI

La evaluación SI/TI confirma que MercadoLibre posee capacidades tecnológicas de clase mundial en las dimensiones críticas para su modelo de negocio. La tecnología no solo es un habilitador sino el diferenciador competitivo principal.

Las capacidades superiores en marketing digital, relación con clientes mediante TI e innovación tecnológica se alinean perfectamente con las demandas del mercado latinoamericano de comercio electrónico y servicios financieros digitales.

Las áreas de desarrollo identificadas (ROI de proyectos TI, retención de talento tecnológico y gestión de dependencias) son manejables y no comprometen la posición competitiva actual. Sin embargo, requieren atención en el horizonte de planificación estratégica de mediano plazo (Grant, 2016; Porter, 1985; Teece, 2007).

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th). Pearson Education.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2011). *Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (9th). John Wiley & Sons.
- MercadoLibre Inc. (2024a). *About MercadoLibre - Company Mission and Values*. <https://www.mercadolibre.com/>
- MercadoLibre Inc. (2024b). *Annual Report 2023 - Form 20-F*. Securities y Exchange Commission. <https://investor.mercadolibre.com/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.