

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	2
1.1	Identidad Organizacional - Análisis TASCOI	2
1.1.1	Transformación (T)	2
1.1.2	Actores (A)	2
1.1.3	Suministradores (S)	3
1.1.4	Clientes (C)	3
1.1.5	Owners - Propietarios (O)	4
1.1.6	Intervinientes (I)	4
1.2	Síntesis de la Identidad Organizacional	5
2	Ámbito Misional	6
2.1	Declaración de Misión Organizacional	6
2.1.1	Marco Metodológico - Modelo de David	6
2.1.2	Misión Actual de MercadoLibre	6
2.1.3	Análisis de los Nueve Componentes para MercadoLibre	7
2.1.4	Propuesta de Misión Reformulada	8
2.2	Análisis Comparativo de las Declaraciones de Misión	8
2.2.1	Fortalezas de la Misión Actual	8
2.2.2	Oportunidades de Mejora Identificadas	9
2.2.3	Ventajas de la Misión Reformulada	9
2.3	Implicaciones Estratégicas de la Misión	9

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

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.
- 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.