



**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Comercio Internacional**

## **“TRABAJO PRÁCTICO OBLIGATORIO SOBRE MERCADO LIBRE”**

***Dirección Estratégica Internacional | Gerencia de Negocios Internacionales***

**Profesor:**

- Barrientos Washington, Jorge

**Curso:** 2336007.

**Grupo:** Numero 3.

**Empresa analizada:** Mercado Libre.

**Alumnos:**

- Corigliano, Santiago Nicolas LU:1080317.
- Levy, Martin Jaime LU:1079800.
- Pachter, Manuel LU:1092418.
- Troncaro, Tomas Federico LU:1077045.

**Fecha:** Junio del 2020.

*“Por la presente declaramos que ningún párrafo, gráfico, cuadro, cita o comentario que forma parte del presente trabajo ha sido incluido sin mencionar de manera explícita y concreta la fuente”*

## ÍNDICE

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Sección 01- Presentación de la empresa.</b>	<b>3</b>
1.1. Breve descripción la historia, y sus principales hitos.	3
1.2. Antecedentes de las posiciones gerenciales.	4
1.3. Productos y/o servicios que comercializa.	5
1.4. Descripción del modelo de Negocios.	7
1.5. Evolución del negocio del cual se describe el modelo de negocios	10
<b>Sección 02 - Situación y contexto</b>	<b>11</b>
2.1. Contextualización de la estrategia	11
2.2. Análisis de oportunidades	12
Político	13
Económico	13
Social	14
Tecnológico	14
Ambiental	14
Legal	15
2.3. Análisis situacional	15
2.4. Análisis del mercado destino y determinación de las “distancias” entre el mercado de origen y el mercado de destino.	16
2.5. Análisis FODA	19
Fortalezas	19
Oportunidades	19
Debilidades	19
Amenazas	20
<b>Sección 03 - Análisis de capacidades</b>	<b>21</b>
3.1. Enumeración de capacidades empresariales.	21
3.2. Análisis de capacidades estratégicas y su articulación con la proposición de valor.	21
3.3. Análisis de conveniencias de capacidades dinámicas y su articulación con el entorno actual y futuro.	23
<b>Sección 04 - Análisis de opciones estratégicas</b>	<b>25</b>
4.1 Descripción de opciones estratégicas para su internacionalización	25
4.2 Explicitación de criterios de selección de tales opciones.	25
4.3 Análisis de la internacionalización basado en el modelo integral de PENG.	25
4.4 Recomendación de estrategia en virtud de los criterios anteriormente expuestos.	26

## **Resumen ejecutivo**

En el siguiente trabajo trataremos mediante cuatro secciones, una amplia descripción del funcionamiento de la empresa Mercado Libre, pasando por sus aristas, modelo de negocios y cultura, explayando y situándonos en el contexto y momento actual, haciendo especialmente énfasis en las capacidades empresariales y estratégicas, para finalmente formalizar diversas opciones estratégicas para su internacionalización. En este caso, teniendo en cuenta los aspectos a considerar, especialmente la latente situación provocada por el virus Covid-19, definimos como viable una expansión hacia un mercado latinoamericano nunca antes abarcado ni trabajado por esta compañía; Puerto Rico.

Se definió la expansión entre otras cosas por la creciente búsqueda y uso de modelos de E-Commerce y compraventa online de mercaderías, también el comienzo de un gran tráfico de monedas virtuales o transacciones que no precisen el uso del billete físico.

El mercado de destino principalmente fue escogido por la cercanía tanto geográfica como cultural. Latinoamérica es un destino fácil para Mercado Libre teniendo en cuenta que tiene presencia en casi todos los países de esta zona.

Fue inevitable observar el comportamiento y lugares donde nuestros competidores de mayor tamaño podrían asentarse y desplazarnos por lo que definimos y explayamos en el trabajo, según el ADN de la empresa, y todos los datos que pudimos recabar, qué país será el próximo a expandirnos y de qué manera.

## **Sección 01- Presentación de la empresa.**

### **1.1. Breve descripción la historia, y sus principales hitos.**

Fundada en 1999 por el Argentino Marcos Galperín, la compañía dio sus primeros pasos cuando un equipo de emprendedores se sumaron al sueño de revolucionar el e-commerce en América Latina.

Con más pasión que recursos, lograron poner en marcha el plan que el empresario porteño había empezado a amasar mientras cursaba un MBA en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford.

“La cultura emprendedora está en nuestro ADN y su efecto multiplicador escribe la historia de nuestro crecimiento y el del comercio electrónico en la región”, repite Galperin, subrayando los pilares de una empresa que llegó a cotizar en Nasdaq sin perder la esencia que explica cada uno de sus logros.

“En Mercado Libre logramos democratizar el comercio electrónico en América Latina, permitiendo que millones de personas, desde cualquier lugar de su país, puedan adquirir productos a precios justos y que todos los vendedores, especialmente las PyMEs, cuenten con una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios. En este proceso que continúa, fuimos entendiendo que el sistema de pagos y el acceso a créditos son vitales para el desarrollo de todo emprendedor”, afirma Galperin.

Presente en 12 países de América Latina y en Portugal, Mercado Libre es la empresa de tecnología líder en e-commerce en el continente y lograron convertirse en la séptima mejor plataforma de comercio electrónico del mundo. De acuerdo con estimativas de la empresa, datadas de diciembre de 2014, más de 120 millones de usuarios están registrados en América Latina y más de 2,2 mil empleados trabajan para el 10º web de comercio electrónico más visitado en el mundo.

En octubre de 2001, Mercado Libre firmó un acuerdo estratégico exclusivo con eBay mediante el cual eBay se convirtió en el principal accionista de la compañía y ambas pasaron a ser socias para todo el continente. Dos años después, surgió el Mercado Pagó, una herramienta segura

de pago tanto para uso de personas físicas como por personas jurídicas. El Mercado Pago también es uno de los principales concurrentes del PayPal.

En el año de 2007, la empresa abrió capital en Nasdaq, el mercado de acciones de Estados Unidos, dedicado principalmente a empresas de tecnología. Esto permitió la inversión de interesados en obtener acciones del Mercado Libre.

En la entrevista al diario La Nación, en 2012, el CEO de la empresa, Marcos Galperín, habló de la importancia de esa acción para la empresa.

“Somos la única empresa tecnológica de Argentina que cotiza en Nasdaq. El valor de la transacción en Mercado Libre es 3 veces todo el Merval porteño junto” destacó, resaltando también la importancia de colocar el país latinoamericano en el mapa de las inversiones de tecnología<sup>1</sup>.

## **1.2. Antecedentes de las posiciones gerenciales.**

La compañía fue fundada como mencionamos anteriormente por Marcos Galperin.

En febrero de 2020, se anunció que él dejaría su puesto como CEO de la filial argentina de la compañía. Stelleo Passos Toldo, quien se desempeñaba como COO (Chief Operating Officer, posición que mantienen en su país de origen donde transcurren el 63% de la facturación total de mercado libre) de la empresa, fue nombrado como el nuevo presidente de la SA Argentina. El Brasileño con previa experiencia en la empresa como gerente general en su país de origen, según linkedin es un experto en marketing, planificación empresarial y comercio electrónico y se graduó en la escuela de negocios de Stanford, la misma donde estudió con Marcos Galperin.

También se anunció la renuncia al puesto de vicepresidente de Pedro Arnt, quien se desempeñaba como CFO de la empresa. Al mismo tiempo, se comunicó la designación de Osvaldo Giménez como vicepresidente. Hasta entonces Giménez se desempeñaba como vicepresidente ejecutivo de MercadoPago.

Por otro lado, Juan Martín de la Serna asumió como presidente de la operación de mercado libre argentina, cargo que ya había ocupado desde el 2004 al 2012. De la Serna es miembro del

---

<sup>1</sup>

[https://destinonegocio.com/ar/casos-de-exito-es\\_ar/mercado-libre-lidera-las-operaciones-de-comercio-electronico-en-america-latina/](https://destinonegocio.com/ar/casos-de-exito-es_ar/mercado-libre-lidera-las-operaciones-de-comercio-electronico-en-america-latina/)

grupo fundador de la compañía, se incorporó hace más de 20 años a ML (MercadoLibre). A lo largo de los años, se desempeñó en distintas actividades dentro de la compañía tales como desarrollo de negocios y jefe de categorías.<sup>2</sup>

Entre el 2007 y 2012 además, supervisó las nuevas operaciones de la compañía en 7 países. A partir del 2013 asumió la vicepresidencia de mercado envíos.

### **1.3. Productos y/o servicios que comercializa.**

A través de su ecosistema completo compuesto por Mercado Pago, Mercado Shops, Mercado Libre Publicidad y Mercado Envíos, ofrecen soluciones para que tanto individuos como empresas puedan comprar, vender, anunciar, enviar y pagar por bienes y servicios por Internet. En 2017 lanzaron Mercado Crédito, orientada a democratizar el acceso al crédito y potenciar la inclusión financiera. Y en 2019, celebraron 20 años de vida con una fuerte apuesta a seguir democratizando el comercio y las finanzas.

La web comercializa más de dos mil categorías de productos nuevos, seminuevos y usados, entre las cuales se destacan los segmentos electrónicos, vestuario, entretenimiento y productos de colección. Otros números ayudan a ilustrar la importancia del Mercado Libre para el e-commerce en América Latina: son más de dos mil búsquedas por segundo en la web, mientras 2,5 ventas son concretizadas en el mismo periodo.

De acuerdo con la investigación de Nielsen realizada en el año de 2013, la web es fuente de ingresos para más de 150 mil personas en América Latina. Además, la institución contribuye con organizaciones no gubernamentales a través del Mercado Solidario, permitiendo a las ONGs comercializar productos en la plataforma sin el cobro de tarifas o comisión.

Los números arrojan un crecimiento que se repite año tras año:

- 11 millones de vendedores y 44 millones de compradores activos
- 12 compras por segundo y 6000 búsquedas por segundo
- 321 millones de usuarios registrados (al 2019)
- 274 millones productos listados (al 2019)
- +6800 Tiendas Oficiales

---

2

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

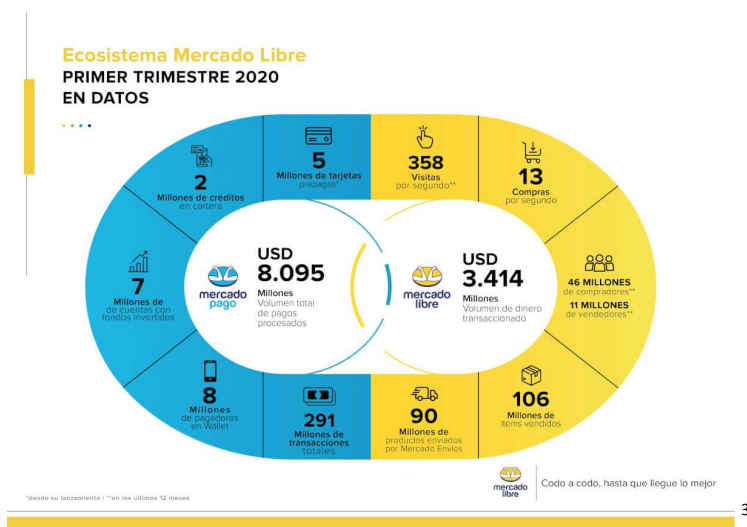
- Más de 3 millones de transacciones totales de Mercado Pago por día
- 7,9 millones de pagadores activos en wallet.
- Mercado Crédito: +2M créditos en cartera por +US\$ 213M otorgados en préstamos a vendedores y compradores en México, Brasil y Argentina (al 2019)

“Estamos logrando un importante progreso en la ejecución de nuestro plan estratégico, tanto para ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras a nuestros clientes, como para continuar democratizando el comercio electrónico y los servicios financieros digitales”, afirmó Pedro Arnt, Chief Financial Officer de MercadoLibre en ese año. Respecto al componente fintech del ecosistema, agregó: “Estamos en una posición única para capturar futuras oportunidades de crecimiento a medida que ampliamos aún más la presencia de Mercado Pago”.

### **Resultados al 2020**

- El valor total de los artículos transaccionados del trimestre fue de USD 3.414,1 millones lo que representa un crecimiento interanual del 10,6% en USD.
- El 69,8% de ese valor proviene de transacciones realizadas desde dispositivos móviles.
- Se vendieron 105,7 millones de artículos, lo que implica un crecimiento interanual del 27,6%.
- 90,2 millones de artículos fueron enviados a través de Mercado Envíos, un aumento interanual del 44,6%, impulsado principalmente por el crecimiento del programa de envío gratuito de la empresa.
- El volumen total de pagos procesados durante el trimestre a través de Mercado Pago fue de USD 8.094,5 millones, un aumento interanual del 82,2% en moneda constante. Se procesaron 290,7 millones de transacciones en el período, lo que representa un aumento interanual del 102,0%.
- Mercado Pago continúa con el crecimiento de su servicio de procesamiento de pagos por fuera de la plataforma de MercadoLibre. De manera consolidada, el volumen total de pagos fuera de la plataforma creció un 84,2% interanual en dólares, alcanzando los USD 4.650,1 millones a través de 217,3 millones de pagos (146,2% de crecimiento interanual).
- Los ingresos netos del primer trimestre fueron de USD 652,1 millones, un aumento interanual del 37,6% en dólares y del 70,5% en moneda constante.
- La ganancia bruta del trimestre fue de USD 312,8 millones, con un margen del 48,0%, comparado con el 50,0% del mismo trimestre del año pasado.
- El trimestre cerró con una pérdida operativa de USD 29,7 millones, significativamente menor a los USD 68,9 millones del trimestre anterior.

- Lo mismo ocurre con la pérdida neta de del trimestre que totalizó USD 21,1 millones frente a los USD 54,0 millones del último trimestre del año pasado, resultado de la premisa de mantener un equilibrio sostenible entre crecimiento e inversiones.



#### 1.4. Descripción del modelo de Negocios.

##### ADN Meli: energía emprendedora

La cultura y principios de esta compañía definen la base de todo lo que realizan: se desafían a ser protagonistas y a dar el máximo para capturar las mejores oportunidades. Sus principios culturales reflejan este espíritu:

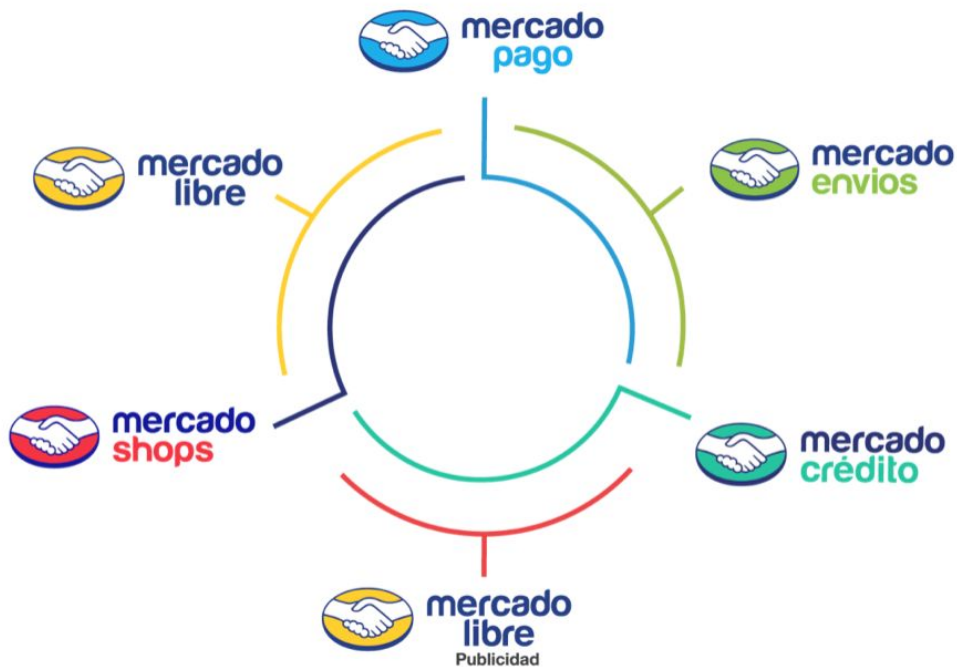
- Crear valor para nuestros usuarios.
- Empezar tomando riesgo.
- Ejecutar con excelencia.
- Competir en equipo para ganar.

##### Ecosistema de Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones

Proponen un conjunto de soluciones para potenciar la capacidad de comprar y vender por Internet, aumentar la diversidad de productos comercializados e impulsar el desarrollo de una comunidad emprendedora. Buscan anticipar las necesidades de los usuarios latinoamericanos con una propuesta de seis soluciones de comercio electrónico complementarias, basadas en el análisis de la experiencia de uso del conjunto de servicios y la búsqueda de la innovación constante.

<sup>3</sup> <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>





Mercado Libre tiene más de 6.000 empleados en América Latina y se propone duplicar el equipo en tres años: ésto implica llegar a ser 10,000 colaboradores manteniendo el espíritu de start-up y reforzando los valores que, en 2018, han subido al podio de las mejores empresas multinacionales para trabajar de América Latina, según el prestigioso ranking Great Place to Work. Es la primera vez que una empresa de origen latinoamericano logra este reconocimiento.

Las personas, para ellos, son el principal capital para ser exitosos. Los cuidan y motivan con programas de beneficios, servicios y actividades orientadas a promover su bienestar y equilibrio entre vida personal y laboral.

Para el negocio es estratégico atraer y retener a los mejores colaboradores. Llevar adelante una estrategia de marca empleadora, con el objetivo de comunicar de manera efectiva la propuesta de valor de Mercado Libre a los candidatos.

La meritocracia es uno de los ejes de la compañía. Se trabaja con mucha intensidad y dedicación, y los equipos dan el máximo mientras se divierten en un ambiente sano y alegre.



Su propuesta de valor es crear un espacio donde se pueda comprar y vender todo, mientras que los segmentos de clientes van a ser los comerciantes, compradores y emprendedores digitales.

Mercado libre llega a la gente mediante el canal de las plataformas digitales, también es importante comentar que a medida que fue creciendo la compañía tuvo que agregar canales para distribuir los productos. El servicio de mercado envíos lo que va procurar es que se va a garantizar a cualquier ciudadano latinoamericano el envío desde cualquier otra ciudad de esta zona. Esto ha permitido la consolidación de mercado libre a crecer y cambiar su propuesta C to C (de cliente a cliente) a sumar emprendedores y conseguir que la propuesta cambie a B to C (del negocio al cliente).

El recurso clave principal es el marketplace, es donde van a ocurrir todas las transacciones. Por atrás viene lo que sería mercadopago que sería donde van a facilitarse el intercambio de dinero.

El soporte tanto para los clientes como para los proveedores y la seguridad del market place como la de mercado pago serán las actividades clave que permitirán el funcionamiento del negocio.

El comerciante no deberá preocuparse por otra cosa que no sea la venta ya que mediante la plataforma puede delegar la logística y el cobro al cliente.

No es un dato menor aclarar el nuevo canal con el que se está trabajando en los últimos años. Sería el uso de los canales de distribución donde la mercadería va antes de que sea vendida y luego cuando se vende se entrega directamente sin que el comprador tenga que despachar el producto.

En el cuadrante de socios claves vamos a incluir a los inversionistas, las empresas logísticas que por la gran cantidad de mercancía a movilizar deben tener una tasa preferencial y a los

compradores y clientes que son los que permiten que todo funcione armónicamente ya que las transacciones son la base del negocio.

### **1.5. Evolución del negocio del cual se describe el modelo de negocios**

El modelo de negocios y los tiempos actuales en los que estamos viviendo hacen que la evolución se haga de una forma más natural. La globalización avanza a pasos agigantados y los más beneficiados son los rubros donde el comercio electrónico y la buena logística predomina y hace que en un caso extremo como lo es una pandemia mundial, haga que las ventas en la plataforma aumenten exponencialmente y que las transacciones por mercado pago también predominen y aumenten considerablemente.

Es importante poder prevenir y estudiar las distintas condiciones que puedan enfrentarse como empresa y aprender poniendo en marcha todas las medidas para poder permitir una constante evolución de la empresa haciendo acciones que faciliten y mejoren la experiencia de los clientes y proveedores en el sitio web.

## Sección 02 - Situación y contexto

### 2.1. Contextualización de la estrategia

La pandemia y cuarentena causada por el Covid-19 ha cambiado drásticamente la vida de las personas y aún más la forma de hacer negocios. El e-commerce se redobla la apuesta y es un factor firme que beneficia a los comerciantes ante la imposibilidad de contar con sus puntos de venta físicos. Muchos de ellos pasaron de colocar cierta cantidad de productos de su cartera a colocar el 100% de su oferta en plataformas digitales de ventas como lo es el MarketPlace de ML. Otros muchos, tuvieron que mudar completamente su oferta al comercio digital ante la ausencia de otras opciones de ventas. Por otro lado, los consumidores también tuvieron que mudar la demanda al espacio virtual, se estima que los pedidos han aumentado un 52% desde el comienzo de la cuarentena, en comparación con el mismo periodo del año 2019.

Como primera medida frente a la cuarentena, ML ha decidido realizar cambios en su logotipo para resaltar su apoyo al cuidado personal debido a la pandemia. El cambio consiste en pasar de un apretón de manos a un logo donde 2 personas están chocando los codos en señal de saludo, como lo recomendado por el Ministerio Nacional de Salud. El cambio en el logotipo se muestra a continuación.

Imagen n°1



Fuente: Google imágenes

Por otro lado, ML ha incorporado una serie de medidas para controlar el precio de productos considerados “primera necesidad” como alcohol, alcohol en gel, y tapabocas/barbijos. La empresa informó que las publicaciones de productos de primera necesidad que no se

encuentren respetando el precio máximo establecido por el gobierno, serán eliminadas. Por otro lado, monitorea publicaciones que ofrezcan información falsa o engañosa no avalada por la OMS.

Por otro lado, hacia el interior ha instruido a cuan empleado sea posible para realizar sus tareas de forma remota en sus hogares. En cuanto a los empleados imprescindibles físicamente considerados “población de riesgo” han optado por otorgarles licencias hasta que la situación se solucione.

En cuanto al MarketPlace propio de la empresa, la misma da mayor importancia a las publicaciones activas durante la cuarentena, es decir, aquellos vendedores que pueden realizar envíos de la mercadería solicitada bajo la etiqueta de “envío con normalidad”. Por otro lado, se ofrecen tanto a vendedores como consumidores tips e información acerca de cómo tratar los productos.

## **2.2. Análisis de oportunidades**

Detectamos la oportunidad de ingresar en el mercado de servicios de Puerto Rico ya que es el único país latinoamericano en donde ML no cuenta con presencia alguna hasta la fecha. La elección está fundada en que los esfuerzos necesarios para realizar esta inserción en el mercado puertorriqueño será mucho menor a los beneficios percibidos. El factor principal es la cercanía cultural entre Argentina y Puerto Rico. Cabe mencionar que ML cuenta con presencia en países aledaños como Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Honduras por lo que ya se cuenta con cierta información sobre la cultura, los hábitos de consumo y el comportamiento de los mercados digitales en el país. Por otro lado, la pandemia generada por el Covid-19 ha incrementado las ventas digitales un 300% en toda América Latina, registrando más de 1.7 millones de nuevos usuarios hasta la fecha. Así mismo, la compra promedio por usuario ha aumentado. Alrededor del 90% de los comercios afectados ha mudado su modelo de negocios al entorno digital. Una de las principales aumentos es el alto impuesto al consumo (11,5%) que enfrentan los consumidores nacionales<sup>4</sup>.

El gobierno puertorriqueño ha comenzado a flexibilizar la cuarentena nacional autorizando la apertura de cines, gimnasios y playas. Creemos aún, que los hábitos de compra online generados en esta cuarentena siguen presentes en la mente del consumidor, por lo que ML pose una oportunidad para insertarse en el mercado de Puerto Rico.

---

<sup>4</sup> <https://puertoricoecommerce.com/2020/04/acelerado-el-comercio-electronico.html>

## Político

Puerto Rico es un Estado libre asociado a Estados Unidos. Este es el punto más importante por el cual ML no ha ingresado en el territorio hasta la fecha. El país cuenta no solo con ventajas fiscales a la inversión (impuesto mínimo del 4%) sino que también con estructuras que facilitan los diversos tipos de negocios, así como también una población casi bilingüe. La isla posee una beneficiosa red de carreteras, puertos y aeropuertos que facilitan la logística de las mercancías comerciadas tanto dentro de su territorio como hacia el exterior.

El gobierno ha desarrollado políticas de alianzas político-privadas, las cuales se basan en acuerdos contractuales entre una agencia del sector público y empresas privadas para el desarrollo y financiación de proyectos de infraestructura y prestación de servicios<sup>5</sup>. Por otro lado, se redujo el impuesto corporativo del 24%.

## Económico

Puerto Rico posee un PBI de 130 mil millones de dólares y un PBI per cápita de 39.400 dólares. Su economía se basa principalmente en productos de la industria (industria farmacéutica, electrónica, turismo, productos alimenticios y servicios). Posee una tasa de desempleo del 10,8% y una inflación del 2% en promedio<sup>6</sup>.

El salario medio mensual luego de pagar impuestos ronda los 1.900,00 USD por lo que podemos decir que los habitantes puertorriqueños en promedio poseen un ingreso medio-bajo.<sup>7</sup> Cabe resaltar que la distribución de ingreso es muy dispar entre sus habitantes. Hay una gran cantidad de personas que tienen un ingreso muy alto y otras muchas que rozan la pobreza. En promedio, el 44,9% de los habitantes puertorriqueños se encuentran en situación de pobreza<sup>8</sup>.

En cuanto a las compras online, las mismas han sufrido un crecimiento extraordinario durante los últimos 5 años. Se estima que alrededor de 1 millón de personas hicieron compras vía canales electrónicos en el último año. En los años anteriores (2018), el Departamento de

---

<sup>5</sup><https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2014280746.html#:~:text=Puerto%20Rico%20forma%20parte%20del,mayor%C3%ADa%20de%20los%20sectores%20productivos.&text=A%20la%20vez%2C%20las%20autoridades,atraer%20la%20inversi%C3%B3n%20exterior%20directa.>

<sup>6</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rq.html>

<sup>7</sup> <https://preciosmundi.com/puerto-rico/precio-vivienda-salarios>

<sup>8</sup><https://www.efe.com/efe/usa/puerto-rico/puerto-rico-ostenta-el-doble-de-indice-pobreza-entre-los-es-tados-ee-uu/50000110-3962324>

Comercio de Estados Unidos estimó un total de ventas por 528 millones de dólares<sup>9</sup>. El factor cuarentena ha incrementado favorecido a incrementar este número, así como también, a crear una conciencia de compra online de los consumidores puertorriqueños.

## **Social**

El país cuenta con 3.189.068 habitantes. Casi la totalidad de su población es bilingüe (español-inglés). El grupo etario con mayor peso dentro de su estructura población son los hombre y mujeres de entre 25 a 54 años ( 37,73%), lo que asegura su pirámide poblacional. La edad media es de 43,6 años y la expectativa de vida es de 81 años.

El 99,3 % de la población urbana tiene acceso al sistema de salud al igual que la población rural. La tasa de alfabetización es del 92,4 %. Por otro lado la tasa de natalidad es del 8 nacimientos cada 1.000 habitantes<sup>10</sup>. El 75% de la población tiene acceso a internet.

La población se caracteriza, al igual que el resto de los países de América Central, por una actitud “cálida” o cercana para con las personas de confianza. La cercanía física es moneda corriente en las relaciones tanto familiares como de amistad. En cuanto a los hábitos de compra, el país se caracteriza por las compras en tiendas o “locales de barrio” para las compras habituales tanto de insumos alimenticios como otros productos cotidianos no esenciales.

## **Tecnológico**

Puerto Rico se encuentra en el puesto n° 32 según el índice de competitividad, elaborado por el Foro Económico Mundial<sup>11</sup>. Por otro lado, en cuanto al índice Doing Business, índice que mide la facilidad para hacer negocios en un país, Puerto Rico posee un total de 70,1 puntos, por lo que hacer negocios en este país no presenta tanta dificultad como parece según la opinión general. Los puntos fuertes de este índice son el acceso al crédito, la gestión de créditos para la construcción, el pago de impuestos y la protección a inversionistas minoritarios.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup><https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-puertorico-new2020841620.html?idPais=PR>

<sup>10</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rq.html>

<sup>11</sup> <https://tradingeconomics.com/puerto-rico/competitiveness-rank>

<sup>12</sup> <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/puerto-rico/PRI.pdf>

## **Ambiental**

Como bien se sabe, Puerto Rico es un país famoso por su turismo, por ende el gobierno implementa ciertas leyes ambientales que castigan a las empresas que destruyen el medioambiente. Las mayoría de estas leyes de este país se apoyan en las leyes estadounidenses.

El Departamento de Recursos Naturales y Ambientales de Puerto Rico, a través de la Junta de Calidad Ambiental de Puerto Rico controla a las empresas que dañen el medioambiente ya sea a través de emisión desmedida de CO<sub>2</sub>, contaminación de la tierra y aguas o del aire<sup>13</sup>.

Puerto Rico es un país que preserva su flora y fauna en pos de mantener un turismo que lo beneficie en cuanto a la entrada de divisas por que tanto ML como cualquier empresa que quiera entrar en este mercado debe tener muy en claro las limitaciones en cuanto a la preservación del medio ambiente.

## **Legal**

En lo que puntualmente respecta al mercadeo de servicios, el país brinda incentivos para el ingreso de empresas que quieran invertir en PR. Principalmente mediante la excepción del pago de ciertos impuestos municipales, los cuales podemos mencionar:

- Reducción del 25% de los impuestos a la construcción
- Reducción del 50% de impuestos municipales
- Reducción del 50% de patentes municipales
- Reducción del 25% de impuestos a la propiedad<sup>14</sup>

El factor legal en cuanto a documentación es simplificado en pos de desarrollar la economía nacional, registrar un nuevo negocio en promedio tarda 25 días hábiles dependiendo del sector y el tamaño de la empresa<sup>15</sup>.

El factor legal no presenta mayores inconvenientes para el ingreso de ML en el mercado puertorriqueño. Por otro lado, la empresa cuenta con el aval jurídico de otros países caribeños como Honduras, Guatemala y El Salvador.

---

<sup>13</sup> <http://www.drna.pr.gov/otrora-jca/>

<sup>14</sup> <https://www.investpr.org/puerto-rico-tax-incentives>

<sup>15</sup> <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/puerto-rico/PRI.pdf>



### 2.3. Análisis situacional

En cuanto al **grado de rivalidad entre competidores**, consideramos que el mismo es **ALTO** debido a la presencia de Amazon en Puerto Rico. Por otro lado, Ebay también tiene llegada al país caribeño al igual que a la Argentina aunque sin presencia física en el país, al igual que Amazon. Por ende, podemos mencionar que el competidor más directo es Amazon, compañía estadounidense fundada por Jeff Bezos.

En relación al **poder de negociación con los proveedores**, vemos que Mercado Libre tiene un poder de negociación **ALTO** debido al tamaño corporativo que posee y a que a lo largo de este tiempo se ha ido integrando verticalmente a modo de cubrir las necesidades más importantes para el mercado como la logística, financiación, la publicidad y el manejo del dinero.

En cuanto al **poder de negociación con los compradores**, y en este caso, los mismos vendedores que usan el Marketplace de ML, podemos decir que los compradores tienen un poder de negociación **ALTO** principalmente debido al modelo de comisiones por venta que la empresa tiene. Mientras mayor sea la comisión de venta que el vendedor elija, más rápido le será liberado su dinero en la aplicación Mercado Pago. Entonces, mientras menor sea la comisión, más tiempo quedará su dinero inhabilitado para su uso. Por lo visto, durante la cuarentena argentina, este modelo de comisiones no se ha visto modificado/flexibilizado. Tampoco se ha visto modificada en el resto de los países.

El grado de **amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de sustitutos**, podemos afirmar que es **ALTO**. Puerto Rico cuenta con la presencia de Amazon como canal de compras desde el exterior. Aunque la empresa no cuenta con presencia física, tiene un gran volumen de ventas en lo que respecta a compras internacionales. Por otro lado Ebay cuenta con el mismo tipo de presencia. Dicho esto, podemos deducir que PR presenta las condiciones necesarias para la entrada de nuevos competidores.

Hasta la fecha no hay conciencia de ninguna empresa que posea el monopolio sobre este modelo de negocios que presentan tanto ML como Amazon. Por lo que no hay una fuerza comercial tan grande como lo es ML en el mercado argentino, por ejemplo.

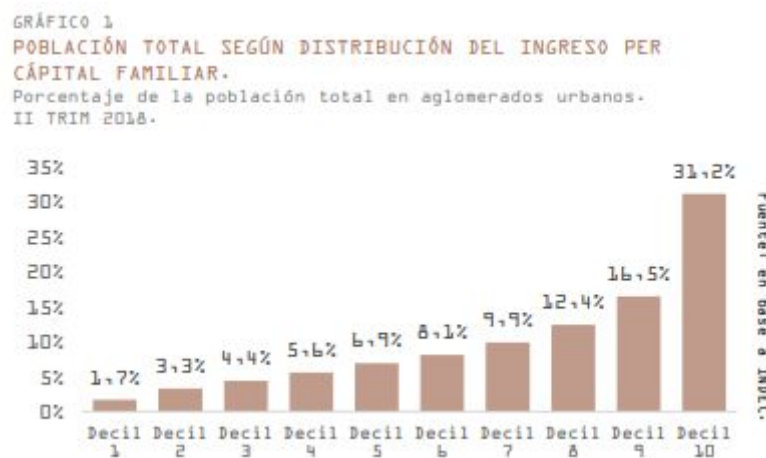
## 2.4. Análisis del mercado destino y determinación de las “distancias” entre el mercado de origen y el mercado de destino.

En cuanto a la **distancia al poder**. La distribución del ingreso en Puerto Rico es muy dispar. Un pequeño porcentaje de la población recibe 15 veces el ingreso que recibe la mayoría de los hogares. La misma se detalla a continuación:

Ingreso en hogares por categorías, Puerto Rico: 2017		
Ingreso	Hogares	%
< \$10,000	349,478	29.3
\$10,000 - \$14,999	139,534	11.7
\$15,000 - \$24,999	221,340	18.6
\$25,000 - \$34,999	137,887	11.6
\$35,000 - \$49,999	135,539	11.4
\$50,000 - \$74,999	115,806	9.7
\$75,000 - \$99,999	44,733	3.8
\$100,000 - \$149,999	29,769	2.5
≥ \$150,000	17,219	1.4
<b>Total de hogares</b>	<b>1,191,305</b>	<b>-</b>

Fuente: Instituto de Estadísticas de Puerto Rico<sup>16</sup>

Por el otro lado el 10% de la población total Argentina recibe el 31,2% del ingreso total del país mientras que el 60% de la población total recibe apenas el 30% del ingreso total. El total de la distribución se detalla a continuación:



Fuente: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales<sup>17</sup>

<sup>16</sup> [https://censo.estadisticas.pr/sites/default/files/Comunicados/CP\\_9\\_13\\_2018\\_SDC\\_1\\_year\\_ACS\\_PRCS\\_2017.pdf](https://censo.estadisticas.pr/sites/default/files/Comunicados/CP_9_13_2018_SDC_1_year_ACS_PRCS_2017.pdf)

<sup>17</sup> [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/distribucion\\_del\\_ingreso\\_ii\\_trimestre\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/distribucion_del_ingreso_ii_trimestre_1.pdf)

Si bien la distribución es desigual en ambos países, se debe tener en cuenta el total poblacional y el total de los ingresos por país. Podemos decir que la distribución argentina es más “equitativa” en función de la distribución puertorriqueña.

La población laboral de Puerto Rico es más colectivista, mientras que la sociedad argentina se asemeja más al individualismo, esto se debe principalmente a la fortaleza de los vínculos que se forman entre las personas de los países caribeños. Los mismos son mucho más fuertes que los que se forman entre grupos laborales en Argentina.

En cuanto a la **masculinidad**, Puerto Rico las mujeres en promedio poseen mayor escolaridad y estudios avanzados pero tienen menores oportunidades que los hombres. La experiencia en los hombres se valora, en promedio, un 6% más que en las mujeres.

Argentina acumula una brecha de género de 0,7330 lo que quiere decir que los hombres siguen teniendo mayores posibilidades para la obtención de mejores puestos laborales y salariales que las mujeres. Las mujeres, en promedio, ganan 29% menos que sus pares varones. Sumando los trabajos informales, la brecha salarial aumenta al 35,6%<sup>18</sup>.

En cuanto a la **evasión de la incertidumbre**, Puerto Rico aceptan la incertidumbre y toleran de manera moderada las situación ambiguas. Por el otro lado, los argentinos también toleran las situaciones ambiguas y los la incertidumbre debido a la inestabilidad en la que han vivido desde hace muchos años.

Finalmente, la **orientación a largo plazo** en Argentina es casi nula. El ahorro en moneda nacional es prácticamente inexistente por la constante pérdida de valor de su moneda frente al dólar estadounidense. El argentino promedio tiene una orientación al corto plazo y en muy pocos casos, una orientación al mediano plazo (2 años máximo). Algunos argentinos con posibilidades pueden ahorrar en moneda dura hasta 200 dólares mensuales (2.400 USD anuales). Por otro lado, los puertorriqueños poseen como moneda al dólar estadounidense. A pesar de esto, en promedio, el 57% de los puertorriqueños gasta el total de su ingreso o incluso más. Aproximadamente el 14% tiene una estructura de ahorro planteada a largo plazo. Finalmente el 29% ahorra únicamente cuando tiene un excedente ocasional a fin de mes.

---

<sup>18</sup> [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las\\_brechas\\_de\\_genero\\_en\\_la\\_argentina\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las_brechas_de_genero_en_la_argentina_0.pdf);  
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

## 2.5. Análisis FODA

### Fortalezas

**Financiación:** MercadoLibre cuenta con una gran capacidad financiera para hacer frente a los costos de ingresar a este nuevo mercado. En promedio tiene un beneficio anual de 13,8 millones de dólares.

**Imagen:** La empresa cuenta con la ventaja de estar presente en 17 de los países de América Latina lo que refuerza su imagen ante los consumidores.

**Experiencia:** La empresa tiene experiencia en 7 países caribeños por lo que ya conoce los hábitos de los consumidores y como armar su estrategia de marketing según el segmento que apunta.

**Sistema integrado:** Permite realizar cobros, inclusive con tarjetas de crédito y débito; publicidad, obtener financiación.

### Oportunidades

**Crecimiento del comercio electrónico:** La cuarentena ha incrementado las ventas electrónicas, tal como se mencionó anteriormente. En toda América Latina las ventas electrónicas han aumentado un 300% y se ha registrado más de 1,7 millones de nuevos usuarios.

**Crecimiento e-commerce:** A pesar del crecimiento del e-commerce apalancado por la cuarentena, el comercio electrónico ha ido en crecimiento en los últimos años.

**Fácil de empezar:** El contenido y la interfaz del sitio es clara y fácil de entender para todos los usuarios. Ofrece guías para empezar a vender productos.

### Debilidades

**Relación del país con Estados Unidos:** Puerto Rico es un país de Estados Unidos, país donde nació y se aloja su principal competidor Amazon.

**Costos de envíos:** Los costos de envíos pueden ser un limitante si no se logra el mismo modelo de logística que en Argentina, Brasil o México.

**Reconocimiento global de su principal competidor:** Amazon es conocido globalmente. Esto puede derivar en una debilidad para MercadoLibre pese a su gran reconocimiento en toda América Latina.

## **Amenazas**

**Cambios de la legislación en destino:** Basado en la dependencia de Puerto Rico a Estados Unidos, es posible que haya cambios en la legislación que puedan afectar el ingreso de Mercado Libre en el país objeto de estudio.

**Falta de hábitos de compra online:** El hecho de que los hábitos de compra online generados por la cuarentena no se mantengan en el tiempo puede considerarse una amenaza para el ingreso de ML en el mercado puertorriqueño.

## **Sección 03 - Análisis de capacidades**

### **3.1. Enumeración de capacidades empresariales.**

1. Financiación.
2. Expansión: junto con la adaptación a los diferentes países.
3. Posicionamiento continental: la empresa es líder en los 19 países en los que opera.
4. Desarrollo: la plataforma, a través de inteligencia artificial, cuenta con uno de los algoritmos más potentes y “secretos” del mercado.
5. Innovación: un modelo de negocios replicado que con algunos cambios, como el ecosistema generado alrededor de su mismo pudo posicionarse en múltiples mercados.
6. Experiencia: este año la plataforma cumple 21 años en el mercado.
7. Reconocimiento mundial: medios como BBC o The Economist hablan sobre Mercadolibre ya que superó el valor de grandes empresas como el Deutsche Bank entre otras. Para tomar dimensión de lo que es Mercado libre, vale 22 veces más que YPF, la reconocida petrolera Argentina.
8. Equipo: la meritocracia es uno de los ejes de la compañía según sus líderes. Se trabaja con mucha intensidad y dedicación.

Sin duda, Mercadolibre posee capacidades para obtener ventajas competitivas. Por lo tanto, competir con ML sería un desafío muy grande hasta para empresas multimillonarias.

### **3.2. Análisis de capacidades estratégicas y su articulación con la proposición de valor.**

Para hablar de la proposición de valor, sería pertinente redactar cómo surgió la idea de Mercadolibre:

- El primer boceto de emprendimiento de Marcos Galperín tenía que ver con un sitio de información económica y operaciones bursátiles. Pero, investigando modelos de negocios de compañías, vio una oportunidad en el mundo de los remates en línea.
- Solo había una treintena de sitios que vendían artículos por Internet siendo eBay, fundado en 1995, su principal exponente. Pero no era así en Argentina, el país donde nace Mercadolibre.

- Al poco tiempo surgieron competidores locales, con De Remate<sup>19</sup> como su gran némesis incluso copiando entre sí estrategias de visibilidad.
- Al mismo tiempo que la economía local atravesaba una de las etapas más críticas en su historia, la compañía de Galperín comenzaba a remontar vuelo. En 2002 fue récord de crecimiento por el contexto recesivo que impulsó a que la gente vendiera todas esas cosas que no necesitaba. Ese mismo año, se expandió a Uruguay.

La proposición de valor de Mercadolibre radica en que promueve el bienestar social. Lo hace a través de una plataforma que une oferta y demanda de distintos oferentes de un mismo producto en el que puedan competir en igualdad de condiciones, ya seas un emprendedor sin dinero o una empresa multinacional.

Un consumidor se puede beneficiar comprando productos más económicos y protegiendo su compra, y además, puede aprovechar y vender algo que no necesita.

La misión de la empresa es: “democratizar el comercio electrónico en América Latina”.

Algo que cabe destacar de Mercadolibre, es su rápida inserción en el mercado:

Mercado Libre tuvo dos rondas de financiamiento, la primera en noviembre de 1999 y la segunda en mayo de 2000. Las rondas incluyeron a los siguientes socios: JP Morgan Partners, Flatiron Fund, y Hicks, Muse, Tate & Furst, Goldman Sachs, Fondo CRI Banco Santander Central Hispano y GE Equity.

Mercadolibre se apalanco de sus capacidades, a raíz de la financiación pudo expandir y repetir el negocio conoció el éxito en Argentina y actualmente lo está replicando en 19 países, gracias a su sólida y competitiva proposición de valor.

Una de las últimas cosas que Mercadolibre adhirió a su proposición de valor es el sistema de pagos y el acceso a créditos son vitales para el desarrollo de todo emprendedor y PYME. A raíz de sus unidades de negocio: Mercadocréditos y Mercadopago.

---

<sup>19</sup> Mercadolibre adquirió De Remate, canibalizando a la competencia. Un riesgo muy grande por el monto de la operación, pero que finalmente fue exitosa ya que era su principal competidor en el país.

### **3.3. Análisis de conveniencias de capacidades dinámicas y su articulación con el entorno actual y futuro.**

Siempre conviene tener capacidades dinámicas en entornos dinámicos. Porque si el entorno no es dinámico puede ser un costo innecesario.

Empezamos con esta aclaración ya que si hay algo que caracteriza a especialmente Argentina y a Latinoamérica es el constante cambio, el contexto sumamente dinámico, al que Mercadolibre entiende mejor que la gran mayoría de las empresas.

Además, el ecommerce es sumamente dinámico, ya que las empresas tecnológicas están constantemente innovando y esto hace que la situación sea muy cambiante. A lo que todo el ecosistema tiene que adaptarse casi a diario.

Mercadolibre goza de un liderazgo absoluto en el mercado doméstico, esto le permitió en todas sus unidades de negocio poder aumentar los precios gradualmente y cobrar comisiones altas, generando una rentabilidad cada vez mayor.

En Mercadopago, cada vez son más las empresas que le compiten, pero ninguna está tan posicionada en la mente de los consumidores como la herramienta de pagos de Mercadolibre.

Mercadopago fue una innovación en el comercio electrónico difícil de cuantificar, ya que cambió el negocio de muchos emprendedores y mini pymes por completo, permitiéndoles cobrar con tarjetas de crédito y débito sin numerosos requisitos. Favoreciendo a la democratización del dinero y ayudando a que crezca notablemente el ecommerce en toda América Latina. Esto fue lo que posicionó tan bien Mercadopago.

Sin tener en cuenta los ingresos por publicidad, el modelo de negocios de Mercadolibre se basa en cobrar comisiones por operación. Es decir, los contextos inflacionarios no afectan directamente sus márgenes. Incluso, en momentos críticos, los volúmenes de venta en Mercadolibre suelen subir.

#### **Entorno actual**

Uno de los últimos conflictos que tuvo Mercadolibre con el gobierno Argentino fue sobre la quita de beneficios para la Ley de Economía del Conocimiento.



Estos son los detalles de las críticas que hicieron miembros del gobierno a esta ley:

- Tamaño. "Hay un criterio de injusticia: le da los mismos beneficios a Mercado Libre que a una startup de tres personas. La vamos a hacer progresiva: que las exenciones se apliquen según el tamaño de la empresa".
- Valor agregado. "A la empresa que produce un commodity, como un ecommerce, no se le pueden dar los mismos beneficios que a una que desarrolla una solución de biotecnología o un software único".

Luego, el proyecto de reforma se detuvo por el parate del coronavirus.

### **Entorno futuro**

Decir que el futuro del ecommerce es muy prometedor no es ninguna novedad. Pero la preparación que está llevando Mercadolibre para con él sí lo es.

Los balances de la empresa hasta el año pasado estaban en negativo dado que la empresa está sumamente endeudada con el propósito de expandir su negocio cada vez más, llegando a nuevos usuarios y nuevos lugares cada día.

Las problemáticas posibles son los desembarcos Amazon en países que hoy no opera o salida al mercado de alguna empresa similar a Mercadolibre. Que crezca la competencia afectaría gravemente a los jugosos márgenes de una de las empresas "unicornio".

A raíz del CEPO cambiario y distintas medidas que alejan a las empresas, sería muy difícil que nazca o ingrese competencia a Argentina. Pero en cualquier otro país podría perder participación de Mercado, como le pasa en Brasil con Amazon.

NOTA: Tener presente que esta sección analiza capacidades y conveniencias que deben situarse en la organización bajo estudio, al mismo tiempo articular coherentemente el modelo de negocios (Sección 01), la situación y contexto (Sección 02) con las capacidades cubiertas en esta etapa.

## **Sección 04 - Análisis de opciones estratégicas**

### **4.1 Descripción de opciones estratégicas para su internacionalización**

Como mercado meta se evalúa con gran potencial Puerto Rico, esto lógicamente basado en los atractivos tanto económicos, sociales y culturales del lugar, con un modelo emergente que está funcionando a toda marcha y es amigable a la manera de hacer negocios de Mercado Libre, los marcos impositivos están dados para la introducción de marcas extranjeras en el país meta, además de ser un país que consume cada vez más per cápita.

Como es un servicio el que nosotros ofrecemos no podemos elegir como opción válida exportaciones directas/indirectas, tomamos como elección correcta la Inversión extranjera directa (IED) para la exportación a Puerto Rico.

También es importante recalcar que es de los pocos países en América que ML no tiene llegada.

### **4.2 Explicitación de criterios de selección de tales opciones.**

Seleccione IED porque nos pareció el modo correcto para una exportación de servicio cuyas principales competencias son empresas masivas internacionales.

La argumentación válida de la inversión extranjera directa (IED), explica que puede requerir establecer subsidiarias de propiedad total, alianzas estratégicas con socios extranjeros y adquisiciones de empresas extranjeras. Cuando echa raíces en el exterior, la empresa se compromete más a atender esos mercados. Se encuentra física y psicológicamente más cerca de los clientes del exterior. En relación con el licenciamiento y franquiciamiento, la empresa está mejor preparada para controlar cómo se usa su tecnología patentada.

Esto podría darnos un punto a favor con la competencia ya que podríamos ceder dichos derechos y ser un servicio de “2da marca” de Amazon o Ebay.

### **4.3 Análisis de la internacionalización basado en el modelo integral de PENG.**

Para poder explayarnos en dicha sección debemos recalcar que existen 2 grandes grupos en el modelo integral de PENG. Las Consideraciones basadas en la industria y en los recursos.

#### **Basadas en la industria**

- La rivalidad entre empresas: Cuanto menor sea el número de empresas titulares, tanto más probable será que establezcan una especie de complicidad para impedir que

los recién llegados ganen participación de mercado, debemos sentarnos a negociar y conversar con los representantes de la competencia en Puerto Rico.

- Las barreras de entrada: No sorprende que las nuevas empresas y las tecnológicas como ML se agrupen en las industrias con bajas barreras de entrada, la cultura latinoamericana que forma parte del ADN de Mercado Libre también será útil a la hora de ingresar este mercado.
- El poder de negociación de los proveedores: deberíamos contactar y/o montar un gran centro logístico allí.
- El poder de negociación de los compradores: los emprendedores capaces de reducir el poder de negociación de los compradores también pueden encontrar un nicho para sí mismos.
- Las amenazas de los productos sustitutos: En este caso no hay productos sino servicios similares y masivos. Nuestro trabajo es dar una diferenciación a esto.

#### **Basados en Recursos:**

- Formales: En general, los gobiernos de las economías desarrolladas imponen menos procedimientos y un costo total menor que los países pobres
- Informales: Las sociedades individualistas y con menor rechazo a la incertidumbre tienden a estimular más el emprendimiento, mientras que las sociedades colectivistas y con mayor rechazo a la incertidumbre pueden producir relativamente pocos emprendedores.

#### **4.4 Recomendación de estrategia en virtud de los criterios anteriormente expuestos.**

Nuestra recomendación final una vez unidos todos los conceptos que explicamos anteriormente, es buscar el competidor que esté con mayor necesidad de fuerza de ocupación del Market-Share pero que no cuente con tantos recursos, convencerlo de que nos apoye funcionando como soporte allí, tanto para dificultades que puedan llegar a surgir en la entrada de Mercado Libre al país, como conocimiento del lugar y diferentes tipos de Know - How en cuanto al segmento.

Una vez instalados en Puerto Rico (que será la tarea más difícil) funcionar como un servicio barato pero de calidad y de máximo alcance pero con menos “reglas” que Ebay o Amazon (venta de usados o ciertos beneficios que se pueden otorgar para hacer conocer la aplicación de ML), es decir que nuestros vendedores y clientes deberán presentar menos requerimientos para usar la plataforma.

Darle un sistema amigable a la sociedad joven del país meta y que llame su atención.

Presentar una buena inversión en un centro de Logística bien ubicado, que de trabajo a los locales y ayude al boca-boca de la marca.