LO MEJOR ESTÁ LLEGANDO: CAMBIO DE ESTRATEGIA PUBLICITARIA DE MERCADO LIBRE EN 2019 Y 2020

ANA CEDRÉS - 4764122-3

BRUNO MUÑOZ - 4737563-6

TUTOR: ALEJANDRO BARREIRO

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN

Montevideo, Uruguay

2021

ÍNDICE

Tipo de trabajo **3**

Resumen **3**

Introducción **3**

Pregunta de investigación **4**

Justificación de la investigación **4**

Objetivos del trabajo **5**

Revisión de los antecedentes **6**

Marco Teórico **6**

Neuromárketing 6

Marketing clásico y neuromárketing 7

Claves básicas del neuromárketing 8

El engranaje social 10

Campo de estudio: delimitación del sistema de influencia 11

Mercado Libre como pieza del sistema 14

Comunicación estratégica y bases para el accionar de la empresa 15

Identidad de marca 19

Metodología **21**

Abordaje 21

Cualitativo 21

Cuantitativo 22

Diseño metodológico 22

Técnicas usadas 23

Análisis: Estrategias de comunicación a lo largo de los años **24**

1. Entender el contexto en el que se situaba la empresa en el momento previo al cambio. 24

Historia la marca 24

Donde compras y vendes de todo 25

Nunca dejes de buscar 27

Lo mejor está llegando (7 de mayo de 2019) 28

Instauración de la nueva estrategia 28

Análisis de la identidad elegida 30

Llegada del Covid-19 32

2. Entender el perfil del consumidor de Mercado Libre y los motivos que llevaron al cambio de eslogan 36

Impacto del Covid-19 en los usuarios 40

Reconocimiento del público desde la empresa y cambio en el eslogan 43
3.Evaluar qué efectos causó este cambio en la empresa, y entender con qué obstáculos se pueden haber encontrado 44
Fortalezas y debilidades de Mercado Libre al comenzar el proceso de cambio 44
Tomar lo mejor de los mejores adaptándolo a América Latina 45
Parámetros de crecimiento económico 46

Conclusiones **48**

Referencias bibliográficas **51**

Anexo **55**
Entrevistas **55**
Lucía Artecona, Supervisora de Marketing - Mercado Libre Uruguay. 55
Rafael Hermida, Country Lead - Mercado Libre Uruguay. 60
Landing pages **67**
Mercado Libre Uruguay 67
La Oferta Irresistible 68

Tipo de trabajo

Para la presentación del trabajo de grado se decidió realizar una investigación en la que se usaron técnicas cualitativas y cuantitativas. El tema a tratar es el cambio de eslogan de Mercado Libre en Uruguay de "Nunca dejes de buscar" a "Lo mejor está llegando". Se tomará en cuenta además el eslogan provisorio "Codo a codo, hasta que llegue lo mejor", usado durante la pandemia de Covid-19 y el crecimiento de la empresa en dicha situación.

Resumen

Este trabajo de grado se centra en el entendimiento de la evolución de la estrategia publicitaria de Mercado Libre en Uruguay, tomando como base el análisis de las distintas etapas publicitarias que ha tenido, dividiéndolas según los eslóganes utilizados y haciendo fuerte hincapié en el eslogan actual utilizando las nociones del *Neuromarketing,* una nueva corriente de análisis académico donde la empresa se forma y reafirma su posición en el mercado por sus consumidores y para sus consumidores.

Además se analizó el perfil de los usuarios de la plataforma, relacionándolo y comparándolo con el perfil al que apunta la empresa con su nueva estrategia comunicacional.

Para realizar este trabajo se contó con un abordaje mixto, usando recursos tanto de las técnicas cualitativas como de las cuantitativas.

Introducción

Mercado Libre es una empresa de tecnología e *e-commerce* de origen argentino, posicionada como la más importante en latinoamérica y vigésimo quinta a nivel global (Mercado Libre, 2019).

La empresa al cierre del año que realiza su cambio de estrategia comercial ve reflejado un crecimiento exponencial en el número de usuarios registrados en el sitio, con 37.4 millones de compradores y 10.8 millones de vendedores; y se consolidada como una de las *fintech* -empresa enfocada a las transacciones financieras por Internet- más importantes de la región (Mercado Libre, 2019), lo que la posiciona como uno de los pocos unicornios tecnológicos dentro de Latinoamérica. En esta instancia se entenderán como empresas

unicornios a aquellas que están valuadas en más de un billón de dólares estadounidenses y que se comprenden dentro de la industria de la tecnología, con un foco en satisfacer una demanda antiguamente insatisfecha, mediante un enfoque innovador en nuestra región.

Durante esta investigación nos centraremos en entender los motivos que llevaron a estos cambios y la estrategia que ha mantenido la empresa desde el inicio respecto a los cambios en sus eslogans y sus estrategias publicitarias y de comunicación.

Estudiaremos el impacto que estos nuevos enfoques tuvieron sobre las ramas de facilitación logísticas y económicas de Mercado Libre que hasta el momento no estaban del todo explotadas en nuestro país y la repercusión de estos cambios en la performance de la empresa.

Pregunta de investigación

Definiendo el objeto de estudio como el cambio de estrategia publicitaria de Mercado Libre entre 2019 y 2020, nos planteamos la siguiente pregunta que guía este trabajo:

¿Por qué Mercado Libre cambió su estrategia publicitaria durante el período de 2019/2020?

A partir de esta pregunta estableceremos la siguiente justificación y objetivos en acciones concretas para poder responder esta interrogante.

Justificación de la investigación

Se entiende pertinente el objeto de estudio para poder entender qué papel jugó la estrategia publicitaria de esta empresa en sus resultados. Es interesante entender qué motivó los cambios, y plantearse si fue un cambio proactivo, desde el lado de la marca anticipándose a futuros proyectos o estrategias, o si fue más un cambio reactivo, en donde la marca tuvo que acompañar con su imagen los cambios que estaban sucediendo.

La publicidad y las distintas estrategias comunicacionales juegan un papel importante en el desarrollo de las empresas, por lo que es necesario conocer qué papel ha jugado en el desarrollo de una de las empresas más grandes de América Latina. Es necesario destacar que el crecimiento de la empresa a través de los años ha dado trabajo de forma directa e indirecta a miles de personas y que su crecimiento ha sido fundamental para el desarrollo de industrias

que quizás no podrían funcionar sin la plataforma y las facilidades que desde hace algunos años ofrece. Desde el punto de vista del usuario, Mercado Libre ha tomado importancia relevante sobre todo en la época de la pandemia de Coronavirus donde la movilidad era escasa o nula y el acceso a los productos era muchas veces prácticamente imposible en países como Argentina.

También se entiende que el objeto de estudio es importante dado que Mercado Libre tiene desde su creación a fines del siglo pasado como propósito democratizar el comercio y el dinero para impactar y potenciar en el desarrollo de la región (Mercado Libre, 2020). Al tener como objetivo generar un impacto positivo en la economía y la sociedad latinoamericanas, es relevante comprender los cambios que han atravesado a este gigante electrónico y las razones detrás de ellos, así como las consecuencias de dichos cambios.

Vemos importante por último entender los mecanismos que ha usado esta marca para posicionarse en la mente de los consumidores para alcanzar los resultados que obtuvo, y comprender cómo una empresa así puede desenvolverse para conectar con su público objetivo y mejorar su desempeño, incluso en momentos de crisis.

Desde el punto de vista académico se entiende pertinente el estudio de este tema debido a que no hay una amplia bibliografía que cubran este fenómeno, pudiendo así sentar las bases para una investigación de mayor profundidad en un futuro.

Objetivos del trabajo

Este trabajo tiene como objetivo general entender el contexto en el que se situaba la empresa en el momento previo al cambio, así como entender el perfil del consumidor y los motivos que llevaron al reposicionamiento. También el objetivo es entender qué efectos causó esto en la empresa y los obstáculos que pueden haber encontrado.

A su vez se trabajará de forma específica sobre algunos aspectos que creemos fundamentales para el desarrollo de nuestro trabajo y servirán de objetivos específicos como complemento a los generales, los mismos serán:

1. Revisar las diferentes estrategias empresariales de Mercado Libre según los diferentes eslogans que utilizó en el correr de los años.
2. Analizar el comportamiento de la plataforma y sus usuarios durante la pandemia sanitaria del Covid-19.

3. Establecer parámetros para medir el éxito del cambio de eslogan.

Revisión de los antecedentes

No hay estudios específicos de la estrategia comunicacional de Mercado Libre, aunque consideramos pertinente mencionar el estudio "*The Rise of Mercado Libre*" (Barnett, Mekikian y Johnson, 2020) de la Universidad de Stanford, que hace una revisión exhaustiva de la historia de la empresa, su gestión a nivel económico y el contexto regional, tanto desde su inicio y su crecimiento a principio de siglo, años donde las empresas que hacían énfasis en sus negocios online vivían en un contexto de crisis global.

En cuanto al cambio de imagen en marcas y sus estrategias comunicacionales los antecedentes a citar son insondables, pero haremos hincapié en dos investigaciones realizadas por estudiantes. El primero es el presentado por el Licenciado en Comunicación Ignacio Arbelo como trabajo de grado en la Facultad de Información y Comunicación en el año 2018 titulado: "*La vida es siempre tricolor:estrategia de Pepsi como sponsor de Nacional (1999 - 2002).”*, donde Arbelo realiza un estudio de la colorimetría de la marca Nacional, su camiseta, y los soportes donde estaba presente la comunicación publicitaria de los distintos sponsors. Finalmente la investigación realizada por Aimó, G., Bolli, J. e Indaverea, D. (2012) titulada: *“Estructura y estrategias de las empresas innovadoras. Casos de Estudio: Globant; MercadoLibre.com”* presentada como trabajo final de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa analiza las estrategias de funcionamiento y las estructuras de los primeros 10 años de la empresa Mercado Libre en Argentina y la región, sus cambios y su crecimiento en ese periodo de tiempo.

Marco Teórico

Neuromárketing

Con la revolución de la neurociencia dada a fines del siglo pasado en el campo de la medicina y el avance en los conocimientos del funcionamiento del cerebro y el comportamiento humano, muchas disciplinas y campos de estudio se vieron en una situación donde se debió rever los paradigmas que hasta el momento se tenían. En el campo del

marketing y la comunicación organizacional se empiezan a descubrir nuevas formas de aplicar mejores y más eficientes estrategias de marketing y comunicación sobre los temas de interés y cómo son percibidos por las personas.

El investigador, conferencista y escritor Nestor Braidot escribe que ya no es suficiente entender el marketing en su forma clásica, dado que los receptores de los mensajes comunicacionales, al igual que el entorno, han cambiado de forma rotunda. Braidot resalta que fue necesaria la revisión de los conceptos fundamentales de las teorías comunicacionales, sobre todo en cómo toman las decisiones las personas, cómo se comporta como potencial cliente y sobre todo cómo se comporta el vendedor frente a un posible cliente. Hay un cambio respecto a la toma de decisiones del cliente y del vendedor, y esto debe tomarse en cuenta para poder realizar los esfuerzos de marketing.

Marketing clásico y neuromárketing

Neuromarketing, como puede verse, puede dividirse en dos partes conceptuales, en un principio *neuro* refiere al conocimiento del cerebro y su funcionamiento, mientras que *marketing* se refiere al concepto de las estrategias publicitarias y comunicacionales de una empresa. Parafraseando a Braidot , el neuromarketing entonces es la potenciación de los mensajes comunicacionales y las experiencias de compra y consumo de las personas a través del conocimiento del funcionamiento del cerebro del comprador, cómo toma sus decisiones y cómo es su comportamiento.

Según relata en una de sus conferencias (2011), hasta ahora el marketing buscaba generar un empuje de ventas, que cada cliente tras ser ‘convencido’ por los esfuerzos de marketing vaya y realice su compra. El neuromarketing en cambio busca generar una conexión con el cliente, entenderlo y aplicar estrategias para hacerlo sentir complacido, priorizando en una primera instancia la relación de este con la empresa/producto para luego buscar las ventas.

Lo que busca el neuromarketing es dar herramientas sobre la influencia de los comportamientos metaconscientes de los compradores para la búsqueda de la satisfacción de dicho consumidor, siendo la asociación del producto, servicio, etc., a la idea de felicidad.

Braidot (2019) explica que si bien una empresa puede tener una buena llegada y respuesta con su público, hacer que el consumidor pruebe su producto una vez no es un logro

al que se debería buscar alcanzar, ya que una primera compra si es acompañada de una mala experiencia la posibilidad de que ese cliente vuelva a consumir dicho producto es muy baja (la posibilidad de retorno al producto es inversamente proporcional a lo mala que fue la experiencia). Por lo que buscar crear una sinergia entre la idea de felicidad asociada al producto es muy importante.

Desarrollaremos a partir del autor este concepto más adelante, pero este acercamiento sobre el marketing sostiene que el canal de compra empieza y termina en la mente del comprador, donde tanto las tiendas (sean físicas como online), los vendedores y los estímulos que el consumidor recibe durante el proceso de compra juegan una parte fundamental dentro del proceso de fabricación del producto.

Claves básicas del neuromárketing

Braidot (2019) remarca 5 ejes fundamentales sobre los cuales se asienta el neuromarketing y su utilización. Los mismos son:

1 - El ser humano toma decisiones según sus experiencias y su memoria, así como también a partir de su contexto y sus estímulos actuales.

La memoria, lo que el autor define como metaconsciente, es donde se conservan y empiezan a surgir las interpretaciones particulares e individuales como respuesta a los estímulos que se reciben.

Un ejemplo de este mecanismo se da cuando un potencial comprador al ver un producto o una promoción le provoca que salga a flote una experiencia anterior asociada a esa promoción, producto, marca, tienda vendedor, etc., lo que va a regir el comportamiento del presente. A partir de esto el autor remarca que es fundamental el estudio de las experiencias anteriores y así poder entender la respuesta al estímulo del posible cliente.

Se entiende entonces que las decisiones del ser humano no son algo completamente racional, lógico ni secuencial, al intervenir este aspecto metaconsciente en las decisiones lo que se observa es que existe un componente emocional en la memoria y que dependerá de si su intensidad, cuanto más intensamente emocional sea esa memoria más influenciará la decisión final de compra.

2 - Es necesario investigar lo que realmente piensa la persona y no lo que dice que piensa.

Retomando del punto anterior, el ser humano tiene dos niveles de pensamiento, el consciente racional, que vendría a ser lo más superficial, y también el metaconsciente. La investigación tan profunda requiere de la formulación de nuevas herramientas y estrategias para la investigación de mercado ya que los focus groups ya no son beneficiosos si el entrevistado de forma consciente o inconsciente adecúa sus respuestas a lo que siente que debe responder y no exterioriza lo que realmente piensa, mintiendo quizás no de forma deliberada.

3 - Es fundamental el uso del concepto '*neuroproducto*'.

En la actualidad los potenciales compradores tienen una estimulación constante de publicidad, el mercado ya no es solamente donde se centraliza la oferta y la demanda sino que ya no existe como entidad, ahora forma parte de la mente. El ser humano tiene una serie de estímulos que pueden llegar a ser potenciales asociativos a necesidades cuando estos surgen, sobre todo cuando entendemos que el producto es un constructo mental y la decisión sobre el producto ofrecido en una vidriera o mediante la publicidad en una plataforma es aquél que se conformó mentalmente según una sucesión de estímulos en base a las experiencias e ideas sobre el producto, marca o tienda. La razón por la compra finalmente es que el conjunto de memorias activadas por dicho estímulo es favorable.

El producto en definitiva es plenamente un constructo mental en el cerebro del potencial comprador, ya no existe la concepción clásica de producto como resultado final de un proceso de fabricación y que posteriormente es expuesto en un mostrador para su compra. Con la idea de neuroproducto ya no existe la posibilidad de producto tangible o intangible, la tangibilidad debe medirse y lo intangible tiene que observarse en el producto, pero si éste pasa a ser lo que yo construyo en mi cerebro, todos los productos son, indefectiblemente, intangibles.

El autor pone el ejemplo de un vaso de agua. Si yo estoy trabajando con una computadora, el vaso con agua pasa de ser meramente un vaso a ser percibido por mi persona como un peligro. La decisión entonces recae no sobre lo que tengo al alcance de mi mano, sino en el miedo que tengo en la mente de golpear sin intención el vaso y arruinar mi computadora. Lo mismo puede ser transmitido a un producto, marca, vendedor o tienda.

4 - Canales de distribución. El concepto de canal de distribución radica en cierto esfuerzo logístico de un producto desde el punto de fabricación al punto de venta.

La era moderna, y sobre todo Internet y las tiendas online, presenta la invasión de los medios de información que hace que cada vez sea más alta la proporción de personas que toman la decisión de compra sea en la tienda, lo que significa que la estimulación en la tienda está volviendo a ser una parte central del proceso de compra.

El autor afirma que ya no se debe hablar de canales de comunicación sino de canales de neuromarketing, si la decisión se toma en el punto de venta, el poder sobre el posible cliente no lo tiene el fabricante sino el punto final de la cadena de distribución que lo ofrece; si el neuroproducto entonces se construye con todos los estímulos de la cadena comercial, el punto de venta es tanto o más importante que el punto de fabricación del mismo.

5 - Comunicaciones y neurocanales. En la idea clásica de emisor-canal-mensaje-receptor si el producto es un estimulante de la creación del producto final, en la comunicación pasa lo mismo.

La publicidad y las comunicaciones terminan siendo una creación del receptor de dicho mensaje, y lo que termina de entender es lo que a partir de sus memorias el receptor construye. La neurocomunicación es lo que hace a la estimulación cerebral y lo que termina siendo un estimulante a favor o en contra según sea la interpretación de cada ser humano.

De esta forma el precio se vuelve ahora una variable integrante de una estrategia comercial, ya no se debe entender como un valor mínimo que parte de la adición del costo de manufactura y distribución, sino que el precio termina de definirse según la disyuntiva de "caro/barato" propia de cada consumidor.

El engranaje social

La autora uruguaya Marta Penadés en su libro Instinto de Marketing (2000) describe una estructura en la que cada empresa está inserta dentro de la sociedad, donde se desarrolla y de quienes depende. Si bien no es una estructura rígida, los esfuerzos de marketing y comunicación se basan en las limitaciones que le establece la estructura; al mismo tiempo la empresa modifica la estructura con su accionar, convirtiéndose en un sistema que se retroalimenta.

Penadés entonces describe al menos ocho factores externos a la empresa que inciden directamente en el destino de cada empresa y organización:

-Los accionistas que reclaman siempre resultados económicos positivos.

-Los clientes que reclaman calidad del producto y tienen el poder de decisión sobre dónde, cómo y qué comprar.

-El gobierno que incide en la performance del cùmulo empresarial o con políticas que impacten directa o indirectamente sobre la empresa u organización.

-La situación de la economía de cada país y sus vínculos económicos.

-Los competidores de la empresa que dinamitan la gestión y obligan a mantenerla siempre innovando.

-Los proveedores que generan una situación de inestabilidad en caso de momento de crisis o frente a problemas que pudieran retrasar las estrategias planteadas por la empresa.

-Los empleados que colaboran y de quienes depende directamente el éxito o el fracaso del cumplimiento de las estrategias de marketing.

-Los deudores y acreedores que mantienen activa las finanzas de la empresa.

Como podemos ver Mercado Libre no es un actor autónomo en un sistema que se maneja libremente, cada factor de su entorno incide sobre el resto de engranajes del sistema. Debemos tener en cuenta, por ejemplo, que cada competidor dentro del mercado está sujeto a los mismos factores para alcanzar el éxito, por lo que frente a un momento de crisis el poder de adaptación a cada cambio es donde la solidez de la empresa se pone a prueba, y cuánto mejor sea su adaptación mejor será el resultado. Este punto será central para nuestro análisis más adelante teniendo en cuenta que el cambio de marca sufrió una de las mayores crisis del siglo en el que vivimos, la pandemia por COVID, por lo que veremos cómo incidió en la empresa y cómo respondió frente al momento de inestabilidad económico y sanitario.

Campo de estudio: delimitación del sistema de influencia

Un elemento central a marcar dentro del concepto de nuestro trabajo de grado es la delimitación del sistema o campo donde vamos a realizar nuestro estudio, y cuando hablemos de campo haremos referencia al mercado, tal lo define la RAE[1] como “Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.”, en nuestra región y comprendiendo tanto las plataformas digitales como las transacciones ‘tradicionales’.

Dentro de este campo se hace necesario que traigamos la definición de **posicionamiento** que según los autores Al Ries y Jack Trout (2001, pp 7):

[1] Real Academia Española, manual de consulta online: https://dle.rae.es/mercado

> El posicionamiento comienza en un «producto». Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. (...) El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada.

Yendo un paso más adelante debemos definir el proceso por el que Mercado Libre decide modificar su antiguo posicionamiento y busca ajustar la percepción del público sobre la empresa, o sea, se reposiciona. La actualidad tiene la particularidad de estar en constante cambio, lo que hace que las empresas tengan que adaptarse y mejorar todo el tiempo para ganar porciones de mercado; Jack Trout (2009) en su libro *Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis* explica que estos cambios deben hacer teniendo en cuenta la competencia y buscando los espacios que ésta no está llenando en un mundo con tantas opciones de compra. El autor define que hay tres factores fundamentales para que se de el reposicionamiento: 1) la *competencia:* en las últimas décadas se ha dado un enorme crecimiento de empresas ofreciendo productos y dándole al posible cliente una inmensidad de opciones para elegir, que si bien para él es un beneficio que le permite optar según su poder de compra o sus preferencias personales, para las marcas creó un campo de lucha donde se vuelve cada vez más difícil de mantener las posiciones en un contexto donde es imposible no abrumar a los posibles clientes compitiendo en la misma góndola con productos muy similares; 2) las *crisis*: en momentos donde se da una crisis económica, ambiental, o por qué no, sanitaria, obliga a las empresas a ajustar sus presupuestos en pos de permanecer en el mercado y sobrevivir; 3) los *cambios:* es la que nos interesa a nosotros en este trabajo, el concepto refiere al momento en el cual la empresa pasa por etapas de cambios, sea el lanzamiento de nuevos productos al mercado, nuevos servicios que ofrece, cambios internos a nivel jerárquico o empresarial para buscar reposicionarse en el mercado y reflejar su nueva situación.

Siguiendo con Trout y retomando también si texto con Al Ries encontramos que ambos textos coinciden en que la única forma para ganarse el lugar en la mente del cliente es concentrándose, como marca, en pocos objetivos, simplificando los mensajes desde el momento de su creación donde ya no con un enfoque en el emisor (emisor entendiéndose

como marca o producto) sino en quién será el receptor de los esfuerzos de marketing. A partir de aquí veremos cómo Mercado Libre ha buscado el cambio en el posicionamiento que ocupa en este campo y por consiguiente en la mente del público enfocándose en qué le comunica y en qué busca que este sienta con el uso de sus distintas plataformas y productos en función de los servicios y productos que ofrecen sus competidores para establecerse como un ecosistema uniforme de compra y venta en línea.

Enfocándonos en el ambiente específicamente virtual podemos saber que cualquier motor de búsqueda (Google es el más utilizado en Uruguay según el Perfil del Internauta Uruguayo en búsquedas generales) el posicionamiento funciona de la misma forma que en la cabeza del cualquier individuo, cuanto mejor se desempeñe y mejor sea su reputación en la web mejor será su posición en búsquedas. Según Google (SEO Starter Guide: The Basics | Google Search Central, 2021) en su Academia Virtual para Desarrolladores el posicionamiento se refleja de la estructura de la página, lo bien optimizada que esté, su contenido para distintas plataformas, lo entendible y transparente que sea -tanto para el usuario como para la indexación de la información que realiza el propio Google- y lo actualizado que se mantenga a los cambios de las políticas de la empresa. Hay que aclarar que Google tiene dos tipos de posicionamiento que funcionan bajo la misma lógica y tanto en SEO *(Search Engine Optimization)* como SEM *(Search Engine Marketing)* cada web tienen un puntaje a partir de los criterios técnicos que las posiciona más arriba o más abajo en función a las páginas web que son su competencia para determinadas palabras claves.

Si tomamos el concepto de posicionamiento en motores de búsqueda y la aproximación de campo en el ámbito digital vemos que las bases conceptuales se repiten, las búsquedas se vuelven un espacio de lucha donde quien tiene más poder simbólico se sobrepone ante sus pares.

El escritor y académico canadiense Nick Srnicek (2018) en su libro *Capitalismo de Plataformas* divide a las plataformas digitales en cinco tipos distintos según su funcionamiento u origen de ingresos: las *plataformas publicitarias* dedicadas a vender publicidad en lugares específicos de la web (Google, Facebook), las *plataformas de la nube* que son dueñas del hardware y software para generar negocios digitales (Amazon, Ebay), las *plataformas industriales* que elaboran hardware y software para la industria (General Electric, Siemens), las *plataformas de productos* que utilizan plataformas de terceros para transformar una necesidad o un producto en un servicio y generar ganancias con una

suscripción (Spotify, Netflix), y por último las *plataformas austeras* que buscan tercerizar lo más posible y reducir los costos para generar ganancias (Uber, Airbnb).

Debemos admitir que bajo estas categorías no es fácil encasillar a Mercado Libre en una única, sino que creemos incluso que tiene aspectos de todas; para empezar es una empresa que trabaja a partir de la nube, si bien Amazon por ejemplo dedica parte de su negocio a la venta de espacio de suscripción en marcas paraguas como Twitch, Amazon Prime Video, Amazon Web Services, etc., Mercado Libre no tiene una tienda propia y ofrece un servicio *Freemium* donde las publicaciones puede ser gratis y tener poco alcance, lo que significa poca probabilidad de alcanzar el público objetivo, o el vendedor pagar una para taza para que su publicación tenga mayor visibilidad.

Mercado Libre como pieza del sistema

Mercado Libre es una empresa catalogada dentro del rubro del **e-commerce**. Este concepto no tiene una concepción única, sino que una serie de autores brindan distintas definiciones.

El e-commerce puede definirse como el uso de las tecnologías de información y comunicación para la comercialización de productos, servicios, transacciones financieras o la distribución de información para la conformación de círculos empresariales (Anteportamlatinam Valero, 2014).

Shopify, una de las plataformas de procesamiento de pagos y de venta online más grandes del mundo, con una cantidad de valor simbólico dentro del campo inmejorable dada su posición dentro de este, define el ecommerce (Shopify, 2021) como

> *"la compra y venta de bienes o servicios a través de Internet, y la transferencia de dinero y datos para ejecutar estas transacciones. El comercio electrónico se usa a menudo para referirse a la venta de productos físicos en línea, pero también puede describir cualquier tipo de transacción comercial que se facilite a través de Internet.*
>
> *Mientras que el comercio electrónico se refiere a todos los aspectos de la operación de un negocio en línea, el comercio electrónico se refiere específicamente a la transacción de bienes y servicios."*

Por otra parte, Srnicek (2018, pp 30) define al comercio de plataformas indicando que "*las plataformas son infraestructuras digitales que permiten que dos o más grupos interactúen. De esta manera, se posicionan como intermediarias que reúnen a diferentes usuarios: clientes, anunciantes, proveedores de servicios, productores, distribuidores e incluso objetos físicos. Casi siempre, estas plataformas también vienen con una serie de herramientas que permiten a los usuarios construir sus propios productos, servicios y espacios de transacciones.*". Además, el autor comenta que las plataformas digitales son el entorno ideal para la economía actual.

Srnicek (2018) comenta además que el valor de la plataforma depende directamente de cuántos usuarios la usen, lo que convierte a Mercado Libre directamente en una plataforma valiosa ya que cuenta con millones de usuarios que validan su posición en función de su competencia quienes cuentan con un posicionamiento entre el público quizás menor al de Mercado Libre. El autor comenta además que las plataformas son un nuevo tipo de empresa que tiene tendencias monopólicas que son impulsadas por los efectos de red, por hacer uso de subvenciones cruzadas para captar diferentes grupos de usuarios y por tener una arquitectura central establecida que controla las posibilidades de interacción.

Por ser la definición más completa y que refleja firmemente el acercamiento sociológico que buscamos darle en nuestro análisis, se tomará esta de aquí en más siempre que se haga referencia al e-commerce.

Comunicación estratégica y bases para el accionar de la empresa

Otro concepto que tendremos en cuenta en nuestro análisis muy relacionado al accionar de la empresa y su competencia es el de **comunicación estratégica**, ya que queremos entender qué paradigma y qué estrategia utiliza Mercado Libre para tomar sus decisiones en el sentido a partir de la experiencia que los años le ha dado y el lugar que se ha ganado dentro de nuestro país y la región.

Verónica Longo et al. (2018) indica que existen cuatro enfoques distintos para referirse a la comunicación estratégica. En este trabajo nos centraremos en el enfoque desde una mirada empresarial. La autora define esta conceptualización como el propósito de lograr

una mirada positiva de la empresa. “Desde esta perspectiva, la comunicación es entendida como información, como dato, como soporte, como éxito, como eficiencia, como función”

Longo en su trabajo cita a Scheinsohn (2000) para ampliar su concepto, quien define a la comunicación estratégica empresarial como la disciplina desde la cual se articulará inteligentemente todas las comunicaciones tácticas (publicidad, relaciones públicas, diseño, lobbying, etc)”. Desde esta perspectiva, “Elaborar la estrategia de la función comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora. Desde nuestro enfoque, la estrategia representa el máximo nivel lógico” (Scheinson, 1998: 220)

En conclusión, la comunicación estratégica en las empresas es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?, estas dos preguntas definen la dirección en la que una empresa apunta para cumplir sus objetivos determinados anteriormente de forma racional.

Una de las formas de cumplir con los objetivos establecidos previamente en base a la estrategia de comunicación, es utilizando el recurso de la publicidad. Luis Bassat (1999) define la publicidad como “*el arte de convencer consumidores*”

En el presente trabajo entenderemos el término ‘publicidad’ en su concepción clásica según lo hace Watson Dunn (1967, pp 7): *“La publicidad es la comunicación pagada, no personal, que por conducto de los diversos medios publicitarios hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que están identificados de alguna manero con el mensaje publicitario.”*. El autor reflexiona en torno a la palabra “comunicación”, ya que los mensajes publicitarios no son unidireccionales, existe una relación entre la empresa que genera el contenido y el receptor del mismo que en un contexto geográfico e histórico como el actual, donde América Latina no ha hecho más que crecer en cantidad de usuarios conectados a Internet y calidad del servicio, se ve altamente potenciada gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Como vemos la concepción marcada por Braidot también hace hincapié sobre la receptividad de los mensajes y la no estandarización de los mismos, sino más bien como una suerte de conversación entre el emisor y los receptores del mensaje y la retroalimentación de los mismos para ajustar las comunicaciones y esfuerzos de marketing a futuro que se adecúen de la mejor forma a los márgenes de maniobra tácitos.

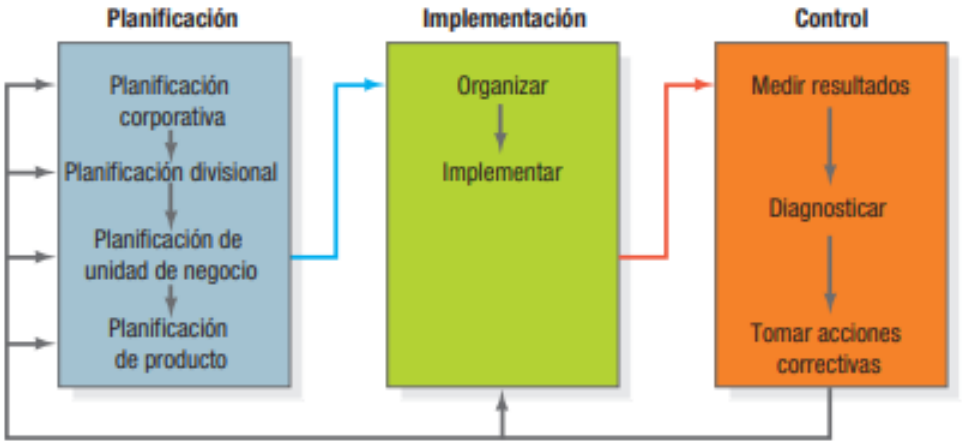
Otro concepto fundamental sobre el que hablaremos en este trabajo es el de *'estrategia de marketing'* para evaluar hacía qué apuntó la empresa en cada cambio de eslogan. Keller y Kotler (2016, pp 35) la definen como parte fundamental del proceso de dirección de marketing y comunicación hacia el público externo y potencial cliente, agregando que:

> *"El desarrollo de la estrategia correcta de marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, y también mejorarla constantemente. Además deben desarrollar estrategias para una variedad de productos y servicios de la organización."*

Los autores aseguran que para que las actividades den resultados favorables a largo plazo deben estar organizadas y girar en torno a tres áreas claves: la administración del negocio de la empresa como si fueran inversiones, la evaluación constante de la fortaleza de cada negocio según su crecimiento en el mercado, y el establecimiento de una estrategia clara. El diseño de un plan estratégico para guiar a la empresa debe tener una asignación de recursos a cada división y una definición de qué negocios deben emprender o eliminarse, en el caso de Mercado Libre vemos como la apuesta innovadora es virar hacia el ecosistema digital que involucre la compra, las transacciones monetarias y la logística del envío del paquete que ha sido una constante en los últimos años que tuvo un impulso con la búsqueda del cambio de imagen de la empresa.

El plan estratégico de marketing es la pieza fundamental para la gestión del esfuerzo de marketing que ayudará a definir la relación con los restantes participantes del campo y la posición de la empresa dentro de este. El esfuerzo de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El primero establece las metas de mercado y la propuesta de valor de la empresa según el análisis del mercado donde realiza transacciones de valor. El segundo propone lineamientos para las tácticas de marketing referentes a las características del producto, promoción, comercialización, fluctuaciones y fijación de precios, canales de venta y servicio, todos puntos fundamentales en el análisis del Braidot.

Según la figura que adjuntamos tomada del libro de Keller y Kotler (2016), podemos ver como una buena estrategia tiene un proceso de evaluación constante, si bien está integrado por la planificación, implementación y finalmente el control, este último retroalimenta al proceso en su conjunto según la responde el entorno y los intereses a futuro que tenga el agente generador de los planes de marketing.



Tal como dice Braidot (2008) es central también tener en cuenta para nuestro análisis que el posicionamiento de una marca es muy influenciado por su público objetivo y la relación que la empresa tenga con él. El público objetivo define en gran medida la estrategia de comunicación a utilizar y en consecuencia, el resultado y el impacto que esta tenga; este grupo de individuos surge de una segmentación del mercado en grupos de afinidad, que según Penadés (2000) hay tres tipos distintos de segmentación: geográfica (por zona de residencia), demográfica (edad, raza, nivel de estudios, cantidad de ingresos, etc) y segmentación psicográfica (valores personales no relacionados con las categorías anteriores, por ejemplo se comprenden hábitos, estilos de vida, personalidad, conductas, actividades que realizan, etc). Estas tres categorías deberían cruzarse para conformar un grupo de interés lo más definido posible, ya que cuanto más precisa sea la descripción que se tenga del nicho de mercado al que pertenece el público objetivo, sus intenciones, sus expectativas y necesidades, tanto más eficaz será la comunicación que lleve a cabo la empresa. Tal como vimos al principio la convergencia de estas tres categorías darán como resultado el tipo de cliente que busque mi empresa y por consiguiente el tipo de cerebro al que apuntar la comunicación y los esfuerzos de marketing.

En plataformas digitales la segmentación del público objetivo da un paso más y alcanza lo que se conoce como microsegmentación, donde las plataformas permiten alcanzar un nivel de precisión en el perfil de la audiencia altísimo para que la conversión (sean ventas, suscripciones, la obtención de seguidores, etc) se vuelve más eficiente, permitiendo la programación de spots y campañas enteras que por ejemplo se corran solo para personas que

ya visitaron cierta página, o clickearon más de una vez en determinado producto y demostraron cierta receptividad.

Una parte importante de la comunicación del posicionamiento de una marca es su eslogan. Esto se puede definir como "*frase corta que se utiliza en parte para ayudar a establecer la imagen, identidad o posición de una marca u organización pero que se utiliza principalmente para facilitar su recuerdo.*" (O'Guinn et al., 1999). La necesidad de tener un eslogan actualizado y que represente a la empresa y, como veremos más adelante, su modelo de negocios es fundamental ya que le permite diferenciarse dentro del mercado. Empresas con estrategias de negocios similares a Mercado Libre son relativamente nuevas, se ha generado el ascenso de empresas que buscan la monopolización de ciertos nichos de mercado para mantenerse y Mercado Libre es el ejemplo claro de esto, ha buscado ser desde su inicio la tienda online abierta a todo el público en Latinoamérica y posteriormente ha agregado servicios complementarios a la experiencia de compra para compensar las falencias de los sectores industriales de la región -distribución de mercaderías, billetera online, transacciones en línea, etc-. El surgimiento de la empresa argentina responde a la tendencia global de salida de la crisis que venía acarreando la economía global en los ùltimos 20 años, y llega para lo que el autor canadiense Nick Srnicek (2018) define como el "boom de las punto com" a principio del siglo 21, momento donde la infraestructura permitía una coordinación regional a costos relativamente bajos, permitiendo que las cadenas de suministro se volvieran más fáciles de armar y manejar.

Identidad de marca

El autor español Joan Costa (2007, pp. 19-27; 121-126), investigador, diseñador y metodólogo de la señalética corporativa analiza los cambios que realizan las marcas a nivel estético y conceptual, por los que lo usaremos para contextualizar qué pasó con Mercado Libre y qué quiere transmitir con sus decisiones sobre su imagen. Costa remarca que la señalética une la importancia cultural y perceptiva que se le dan a los signos alfabéticos, cromáticos e icónicos, de esta forma es que se construyen las identidades de marca; se puede decir que toda acción humana está orientada por signos pertenecientes a un código determinado culturalmente -entiéndase señales de tráfico, señalización urbanística,

señalización de empresas, etc.-. La existencia de códigos implica la necesidad de un lenguaje compartido, siendo la señalética la que establece el diálogo entre las partes.

La señalética de una marca conlleva un proceso creativo de adaptación de estos códigos compartidos para lograr la transmisión de un mensaje específico, que ayude a resolver problemas y sea lo suficientemente claro y particular para que los usuarios puedan identificar la empresa y el tipo de negocio que lleva adelante , entiéndase por ejemplo los hospitales son blancos o verdes para transmitir la idea de salud e higiene en conntraposición a los negocios relacionados a la muerte, como cementerios o casas velatorias, que están asociados al color verde o negro por el luto y el concepto de respeto asociado culturalmente.

Costa en su libro marca diez características básicas de este tipo de código comunicacional (p 26-27), entre las más significativas para nuestro estudio se puede resumir que: la señalética tiene la función de informar al público e identificar a la empresa, creándose este código a medida para cada negocio, que se define según el tipo de servicio que ofrece y su imagen de marca, siendo la señalética neutral y respondiendo a las intenciones comunicaciones, ya que este código no uniformiza los lugares y servicios ofrecidos sino que los singulariza bajo un mismo signo cultural. Es así que el autor establece de forma clara que si el marketing está orientado hacia el mercado, al producto y al consumidor, los esfuerzos de comunicación que se hagan se deberán planificar y configurar a partir del destinatario del mensaje, adaptándolo a su lenguaje, sus códigos, el soporte que este utiliza y según la simbología que este maneja. Esta especificidad del mensaje se relaciona directamente al público objetivo de la marca y del mensaje en específico.

Con el crecimiento de los medios masivos de comunicación, dice Costa, con el poder y la influencia que estos presentan sobre la decisión de compra, se ve que la publicidad llegó a un nivel que saturan los canales de recepción humana, haciendo que los individuos creen sus propios mecanismos de defensa y de rechazo a este tipo de mensajes. Cuanta más saturación más ruido, más bloqueo psicológico y menos rendimiento comunicacional.

Dentro de cada empresa se dan transformaciones que ameritan la formalización de un nuevo concepto, la *cultura corporativa*. Es la clase de cultura presente dentro y fuera de la empresa que se cultiva y se conduce en función de la estrategia empresarial. Esta búsqueda de la proliferación de la cultura de la empresa se puede resumir como la búsqueda de la identidad de la misma, la búsqueda de la singularidad de la empresa dentro de la mente del cliente.

Esta singularidad se ve reflejada en el eslogan, su logo y los colores que utiliza para este, al diseño de su plataforma, a la señalización física y la presencia de la marca en la vía pública y medios digitales, en los spots que hace públicos, etc. Cada aspecto es determinante para la creación de esta imagen mucho más allá de una cuestión estilística. La primera de sus funciones es la atracción de la atención, la segunda es la función informativa y orientativa de estos aspectos, y tercero la diferenciación de la competencia, cuestión curiosa que veremos más adelante cuando hablemos de la competencia de Mercado Libre en el mercado local.

Es interesante ver como tanto Braidot con el Neuromarketing como Costa (2007) con la Señalética ven que el fenómeno de la experiencia emocional es fundamental para la retención del cliente, Costa por ejemplo plantea que la información señalética que se le da al receptor de los mensajes consiste en la concepción de un espacio dedicado a la experiencia emocional, plantea que:

> *"(...) las empresas e instituciones quieren mostrarse cada día con más empeño como marcas corporativas -es decir, globales en su singularidad única- que gratifican emocionalmente al público. Más que un valor añadido, se trata de una estrategia de interacciones, haciendo vivir a sus clientes y visitantes experiencias emocionales distintivas y basadas en la idea de calidad generalizada"*

Metodología

Abordaje

El abordaje metodológico que se hará en este trabajo responde a las descriptas por las coordinadoras Batthyány y Cabrera (2011) en la publicación *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales.* El enfoque de la investigación será mixto, usando recursos de investigación cualitativos y cuantitativos.

Cualitativo

El principal abordaje a usar en esta investigación es cualitativo. Este abordaje permite situarnos directamente en el campo de estudio, donde somos instrumento clave para recoger e interpretar los datos relacionados a la temática elegida. De esta forma, le damos sentido a los datos recopilados de diversas fuentes, como entrevistas, campañas e informes.

De esta forma, es posible entender patrones en la información recopilada, organizando los datos hasta poder formar patrones y sacar conclusiones, contrastando esto con los distintos actores y participantes de la investigación.

Otra ventaja encontrada en los procesos cualitativos es el diseño emergente que permite. Es decir, es posible abordar la investigación de forma abierta, sin un plan de investigación prescrito de forma rígida, dándonos la posibilidad de cambiar las preguntas, la forma de recoger los datos y hasta los individuos involucrados en el proceso.

Cuantitativo

Tomando a lo cualitativo como abordaje principal, es vital también la contribución de un abordaje cuantitativo en nuestra investigación. Este abordaje será utilizado principalmente para articular la investigación y poder cumplir con nuestro tercer objetivo, de entender qué efectos causaron cambios en la empresa.

De este abordaje destacamos el tener una perspectiva explicativa, que nos permite la descripción y explicación de los fenómenos usando la estadística y los datos como herramienta.

Diseño metodológico

De acuerdo a las autoras mencionadas anteriormente, el diseño de una investigación puede ser exploratorio, descriptivo, explicativo, predictivo y evaluativo.

En esta investigación se va a usar un diseño descriptivo y explicativo.

En cuanto al diseño descriptivo, el objetivo es poder caracterizar y registrar el accionar de la empresa, desde sus inicios a la actualidad, describiendo las acciones tomadas y los resultados a los que se llegó.

El diseño explicativo de esta investigación se debe principalmente a la necesidad de ir un poco más allá de la simple descripción y entender los motivos ulteriores de las acciones mencionadas anteriormente. El objetivo responde a responder interrogantes que nos planteamos a lo largo del proceso de investigación, tales cómo ¿por qué Mercado Libre decidió cambiar sus enfoques y eslóganes? ¿Qué efectos generó este cambio? ¿Fue un cambio proactivo o reactivo?

Como su nombre lo indica, el objetivo de este enfoque es evaluar el resultado de los cambios hechos. Para poder trabajar con este diseño, es necesario establecer criterios claros y específicos, reuniendo información, pruebas y diversos tipos de testimonios.

Técnicas usadas

Para la realización de esta investigación se usaron técnicas pertenecientes a los abordajes cualitativos y cuantitativos, como se comentó.

Para reunir información, podemos obtenerla de técnicas primarias o secundarias. Las técnicas primarias se refieren a

"cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene, mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos […] Por el contrario, la investigación secundaria se limita al análisis de datos recabados por otros investigadores, con anterioridad al momento de la investigación" (Cea D'Ancona, 1996: 220).

Como fuente de información primaria, usamos la técnica de la entrevista, la cual es considerada una técnica conversacional. Mediante esta herramienta, pre armamos una serie de preguntas que fueron respondidas por Lucia Artecona y Rafael Hermida. Estas dos personas son informantes calificados que cuentan con experiencia e información de primera mano de la empresa, y pudieron aportar mucho a enriquecer este trabajo.

Lucía Artecona es Supervisora de Marketing de Mercado Libre Uruguay. La elección se basó en que Artecona es la responsable por la gestión de la publicidad de la empresa en el país, pudiendo aportar un nivel de conocimiento fundamental para entender las decisiones de la empresa.

La segunda entrevista en profundidad fue a Rafael Hermida, Administration & Control Director de Mercado Libre Uruguay. Como cabecilla del país, Hermida puede aportar una mirada global de la estrategia publicitaria de Mercado Libre dentro de Uruguay, sus porqués y paraqués. Además, al ser el responsable de las finanzas de la empresa dentro del país, entrevistarlo aporta insight sobre los resultados esperados, los alcanzados, y los objetivos a futuro.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma semiestructurada, contando con un guión de preguntas inicial, pero sumando y modificando algunas a medida que la instancia se fue desarrollando.

Otra técnica usada fue la revisión bibliográfica. Esta técnica tiene un abordaje mixto y nos permite tener una base sólida de conocimiento desde el cual pararnos para estructurar el análisis, así como para justificar las conclusiones finales.

También usamos material obtenido de repositorios de páginas web. Así como la revisión bibliográfica, esta técnica tiene un abordaje mixto.

La última técnica usada es el análisis de datos, la cual es una técnica de abordaje cuantitativo. Estos datos son recopilados de diversas fuentes, tales como informes lanzados por Mercado Libre, notas de prensa, campañas, entre otros. Este enfoque ayuda al análisis de datos durante la investigación.

Análisis: Estrategias de comunicación a lo largo de los años

1. Entender el contexto en el que se situaba la empresa en el momento previo al cambio.

Historia la marca

Mercado Libre fue fundada en un garaje de la ciudad de Buenos Aires en 1999 por Marcos Galperín, un graduado de MBA de la Universidad de Stanford. Galperin tenía la visión de encontrar un lugar en el creciente mercado online de Latinoamérica (Barnett et al., 2020). Poco a poco la compañía se fue expandiendo, teniendo a finales de 2001 presencia no solo en Argentina y Brasil, primeros grandes centros de la página, sino que también estaba en Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

Es así que en 2005 compra la web DeRemate.com, su mayor competidora a nivel regional y de esta forma Mercado Libre se convierte, en el año 2006, en la plataforma de e-commerce más grande de Latinoamérica, pudiendo lograr ganancias de $52 millones de dólares y 1.1 millones de dólares de ingreso neto. Con el correr de los años, la empresa fue desarrollando un ecosistema de comercio que le permitió un rápido crecimiento. Basándose en el sitio de ventas, o *marketplace*, fueron desarrollando herramientas que complementarán

la experiencia de compra del usuario, lanzando de esta forma la plataforma de procesamiento de pagos Mercado Pago en 2005, y posteriormente la integración de envíos dentro del ecosistema con Mercado Envíos.

Aunque no están disponibles en Uruguay, la empresa también ofrece distintos servicios en Latinoamérica como son MercadoShops y Mercado Libre Publicidad, además de productos financieros como tarjetas de crédito, préstamos personales, entre otros.

Lo que hizo Mercado Libre con este movimiento de diversificación fue establecerse como un agente sólido, no solo dentro del campo del e-commerce sino también formando parte del campo económico y de logística. Para el 2019 Mercado Libre llegó a tener el ecosistema de e-commerce más grande del continente operando en 18 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, El Salvador, Uruguay y Venezuela).

Donde compras y vendes de todo

Al establecerse en Argentina a mediados del año 1999 con el eslogan “Donde compras y vendes de todo”, Mercado Libre se dedicó en un primer momento exclusivamente a las subastas por Internet con la visión a futuro de generar un ambiente donde la democratización de la plataforma permitiese, por medio de las nuevas tecnologías de comunicación emergentes de la época, hacer transacciones a personas que no podían formar parte del sistema financiero. Este enfoque tomado en los primeros años le hizo crecer en momentos donde la crisis económica y social de principio de milenio afectaba fuertemente en Uruguay, Argentina y la región.

El campo del e-commerce y de la economía latinoamericana en ese momento, se enfrentaba no solo a la crisis económica que afrontaba la región, sino también a que en América Latina a principio de siglo existía una infraestructura que le jugaba en contra a los nuevos proyectos de ecommerce, ya que se registraban pocos usuarios de Internet con altos costos de acceso al mismo, poca infraestructura de envío de paquetería vía correo -y poco confiable- y la poca penetración de tarjetas de crédito que permitiera realizar transacciones por medios digitales.

Durante esta época no se apostó tanto al crecimiento o desarrollo de los servicios de la marca, sino a establecerse primero en la mayor cantidad de países posibles en la región.

Esto se ve ya que pocos años después, en 2001, recibió capitales de inversores, entre ellos la empresa anglosajona Ebay, que le permitió expandirse a otros países de la región. Su crecimiento y popularidad fue tan grande y aceptada entre el público de la marca que le permitió sobrellevar a principios de los 2000 la mayor crisis financiera que golpeó a Mercado Libre y la cual la tuvo al borde de la quiebra; Galperín declaró en el diario La Nación "vimos que podríamos resolver el problema porque el negocio era sustentable", refiriéndose a la denominada *Burbuja de Internet*, una crisis ocurrida en Nasdaq (mercado bursátil electrónico de Nueva York donde cotiza Mercado Libre) debido a la especulación de empresas de Internet que llevó a la quiebra a varias de ellas a nivel mundial.

Al inicio, hicieron hincapié en comunicar las virtudes de la marca a través de la prensa, tanto local como internacional -llegando a tener páginas enteras dedicadas en medios como el *Wall Street Journal* o *The New York Times*-, asegurándose que la prensa cubriera cada nuevo lanzamiento de la marca.

Durante este período, Galperin quiso instaurar una imagen de marca asociada a lo "en onda, irreverente y divertido" (William Barnett, Gary Mekikian, Christy Johnson, 2020). Con este enfoque particular sintieron que la imagen los ayudaría en tres frentes entre el público jóven:

1. A atraer a compradores y vendedores al sitio.
2. A posicionar la marca en la mente de millones de usuarios que en breve ingresarían al mundo online.
3. A incrementar la lealtad de los usuarios ya registrados.

A su estrategia sumaron la imperiosa necesidad de recolectar el feedback a medida que se expandía la base de sus usuarios para gradualmente adaptarse a las necesidades y requerimientos de cada nuevo país al que entraban, generando una suerte de negocios locales independientes que responden a la casa matriz ubicada en Argentina. Este esfuerzo implica una adaptación a nivel comercial y operativo, ya que parte del plan de crecimiento fue contratar managers y vendedores locales. Así mismo los departamentos de marketing debían funcionar con cierta libertad en cada país para adaptar los contenidos según entendieran y se vean representados entre el público objetivo de la marca.

Nunca dejes de buscar

En 2015 la agencia argentina Ponce lanzó la campaña "Nunca dejes de buscar" para Mercado Libre a nivel regional, que duró hasta 2019. La estrategia integró sobre todo piezas online pero estuvo acompañada en medios tradicionales. La consigna detrás de este eslogan fue potenciar a los millennials latinoamericanos en su búsqueda por alcanzar sus metas. Buscaban generar un vínculo más estrecho con su público objetivo, un cambio aparente desde la táctica anterior, que buscaba englobar a cualquier persona que quisiera vender o comprar un objeto usado.

La campaña es un cambio notorio en la estrategia publicitaria de Mercado Libre, destacando los atributos inspiradores de la marca, dejando de lado la parte funcional de los productos y servicios ofrecidos.

"*Desde el nacimiento de Mercado Libre 15 años atrás, nuestra empresa creció a la par de nuestro público y hoy buscamos comunicar esa evolución*", (Daniel Ferro, Director de Marketing Corporativo de Mercado Libre, 2015) ("Mercado Libre propone nunca dejar de buscar", 2015):

> "*Nuestra plataforma no es solo un espacio de compra en donde más de 130 millones de usuarios en 13 países acceden a una enorme oferta de productos y servicios, sino un ámbito en donde las personas encuentran lo que necesitan para concretar sus sueños*".

La campaña contó con piezas en televisión, vía pública y otras plataformas online como Facebook, YouTube y Twitter. Las piezas son más cálidas que las anteriores, y pone como centro las experiencias de los millennials, reflejando a Mercado Libre como un realizador de proyectos y facilitador para cumplir objetivos.

Esta nueva etapa en la vida de la marca los ayudó a consolidarse como líderes de ecommerce en América Latina, posicionándose bajo una mirada más aspiracional en su público objetivo.

Como plantea la revista Latin Spots (2015):

> *"Mercado Libre plantea una comunicación más cercana con el público, privilegiando la experiencia de las personas en la plataforma por sobre el aspecto transaccional del comercio electrónico. "Nunca dejes de buscar" busca potenciar el ingenio, espíritu emprendedor y el optimismo de los*

consumidores y vendedores, atributos que construyeron la trayectoria de Mercado Libre desde 1999."

Lo mejor está llegando (7 de mayo de 2019)

Instauración de la nueva estrategia

El 7 de mayo del 2019 la marca lanzó una campaña de reposicionamiento, acompañado del eslogan "Lo mejor está llegando", de la mano de la agencia GUT de Buenos Aires y la productora Landia. La campaña se emitió en toda Latinoamérica con sus respectivas variaciones locales.

Este eslogan hace referencia a que Mercado Libre ya no es más únicamente un sitio de compra y venta, sino que está compuesto por todo un ecosistema de servicios que complementan el marketplace. El claim, también conocido como eslogan, lo entendemos como aquella propuesta de valor de la marca en una campaña publicitaria, sintetizada por una frase corta que capta su idea central. En este caso, el claim busca representar el momento más satisfactorio de hacer una compra en Mercado Libre: el día que llega el paquete a las manos del comprador. También representa la filosofía de la marca de avanzar y apostar siempre al futuro.

La campaña comprende una serie de historias donde a los protagonistas, cada vez que reciben un pedido, les llega mucho más que eso. Visto desde el neuromarketing podemos ver cómo la empresa busca posicionarse de forma emocional dentro de la psiquis de cada comprador utilizando como base el sentimiento positivo y la emoción de recibir y abrir un paquete que tanto se estuvo esperando.

Es posible insinuar que en este cambio de estrategia Mercado Libre está utilizando como soporte la población que ya ha realizado compras y entienda el simbolismo implícito que se ve en sus spots para tener un acercamiento emocional a dicha reacción, ya que si alguien que nunca realizó una compra de forma online mediante alguna plataforma nunca pasó por ese sentimiento de realización al abrir un paquete es posible decir que no va a verse reflejado ante esa situación. Es un ejemplo claro de lo que Braidot denomina neuroporducto.

El primer lanzamiento que hace la marca ante esta premisa son tres spots distintos que reflejan la experiencia de comprar en la plataforma.

> "*Con esta nueva plataforma de comunicación estamos enfocándonos en una etapa clave del comercio electrónico: cuando se produce el contacto entre el mundo físico y online. De este modo, buscamos fortalecer el vínculo de confianza que aparece en ese instante, completando así una experiencia de compra superadora*", (Sean Summers, Chief Marketing Officer de Mercado Libre, 2019)

Tomando en cuenta lo mencionado por Lucía Artecona, este cambio de posicionamiento de la empresa refleja un proceso más largo, que empezó hace aproximadamente tres o cuatro años. Si bien la empresa siempre hizo publicidad, nunca la había hecho a un nivel tan masivo como actualmente. La aceleración en la publicidad se debe a que la marca ahora tiene más conocimiento de quién es su público, diferenciándolo según el producto (marketplace, billetera electrónica y otras unidades de negocio). Como comenta Artecona, el cambio a "Lo mejor está llegando" se debe a que:

> "*Nosotros antes estábamos posicionados en un momento de búsqueda, Mercado Libre era un lugar donde vos buscabas y comprabas de todo, el momento del usuario era el de la búsqueda de un producto y nosotros ofrecíamos la solución a esa búsqueda encontrando todo en un solo marketplace y poder pagar de la forma más sencilla. Ahora estamos migrando al momento en el que el usuario le llega el paquete. Cuando vos lo buscaste, por la cantidad de atomización de oferta disponible -Google por ejemplo tiene Google Shopping en otros países, y hay un montón de tiendas que también venden-, pero la mejor experiencia del usuario es cuando llega ese paquete y se da el unboxing, por eso migramos del (leitmotiv) 'Nunca dejes de buscar' a 'Lo mejor está llegando'"*

Mercado Libre busca ser un facilitador de todas las problemáticas en la vida del comprador, no solo con su marketplace sino también con los distintos puntos del ecosistema que nutren el ciclo para poder satisfacer al cliente.

La nueva campaña pretende ser 360°, ya que es el método que los estudios de la empresa ven que mejor conversión ha tenido, pudiendo establecer una relación con la plataforma digital. Se apuntó fuertemente a medios offline, con un objetivo de posicionar la marca para alcanzar un awareness más grande, más masivo y más contínuo, que permita tener

una presencia continua de forma consciente o inconsciente dentro de la mente de las personas (entiéndase actuales compradores, posibles compradores y también actuales y posibles vendedores). El desafío de usar una estrategia 360° para promocionar lo que es un medio digital o ecommerce, es poder medir el rendimiento real de las campañas realizadas. La diferencia se centra en que en todas las campañas hechas de forma online, es posible medir cada clic que hacen los usuarios, sabiendo al 100% el rendimiento que se tiene.

Según nos comentaba Artecona, el público objetivo con esta nueva identidad consiste fundamentalmente en hombres y mujeres de 25 a 65 años, aunque tienen identificado que los usuarios que más compran constan de mujeres de 25 a 40 años, de todos los niveles socioeconómicos. Esto se debe al rango de la oferta de productos con los que cuentan en la plataforma, desde opciones superpremium y específicas a productos básicos.

Análisis de la identidad elegida

Históricamente, la marca de Mercado Libre se caracterizó por el uso de dos colores en su logo y en sus piezas: amarillo y azul, con complementos de blanco o negro. Con la implementación de esta nueva identidad Mercado Libre da un paso atrás con el uso del azul, dejándolo únicamente en su logo y reafirmando en su plataforma online el color amarillo, mientras que en sus piezas publicitarias se destaca el uso de dos colores: gris y amarillo (RGB: 51, 51, 51; Hexa #333333 y RGB: 255, 200, 0; Hexa #FFC800).

El amarillo forma parte de los colores cromáticos, según la clasificación publicitaria de los colores, y que generalmente se asocia con la luz. Es estimulante, alegre y cálido. Por el contrario, el azul es un color frío que tiende a dejarse en el fondo ya que acentúa el dinamismo de los colores cálidos como el amarillo.

En sus piezas publicitarias nuevas, la marca hace una gran distinción en cuanto al formato y al tipo de piezas, dependiendo de dónde se pensaron para ser proyectadas. Por un lado, tenemos piezas grabadas en estilo cinematográfico, pensadas como pre rolls para YouTube, como por ejemplo la pieza de presentación de “Lo mejor está llegando”.

En esta pieza, la marca opta por dirigirse a su público objetivo constituido por millennials los cuales se definen por estar inmersos en la cultura pop, disfrutan de libros, películas, series y están al tanto de los hechos y noticias del día a día, compartiendo sus pensamientos, reflexiones y bromas sobre estos asuntos en redes sociales. Justamente en esta plataforma es donde los videos de *unboxing* se han hecho tan famosos en los últimos años y fue tendencia especialmente entre los años 2016, y 2018 entre el público más joven, con canales como Ryan Toys Review, Unbox Therapy y Fun Toys Collector Disney Toy Review con 31 millones, 18 millones y 11 millones de suscriptores respectivamente dedicados a la apertura de juguetes, juegos de caja y productos de electrónica con una alegría desmedida y comentarios cuasi arengatorio respecto al proceso que está filmando.

En este corto spot tenemos por lo menos dos referencias a hechos históricos o de la cultura pop. Por un lado, el spot comienza con una narración radial un poco distorsionada, pero que si se presta atención referencia el famoso alunizaje del Apolo-11. Por otra parte, la forma en la que están filmadas las escenas, así como las reacciones del personaje principal evocan a la filmografía de 2001: A Space Odyssey de Stanley Kubrick, que choca con el público que veníamos hablando y se enfoca quizá a un público mucho más adulto y con un nivel cultural o educacional más elevado.

Este recurso de narrativa transmedia es vital para la generación de contenido para audiencias en ese rango etáreo, que no sería tan bien recibido o percibido por otras generaciones que consumen muchos más espacios online de forma constante. Es por esto, y por la forma en la que está presentado el producto, que consideramos que se entendió bien a qué público se está dirigiendo la marca, y cuál es la mejor forma de comunicárselo.

Otra característica de esta generación es la necesidad de inmediatez, recurso al que apela Mercado Libre al hacer la promesa de envíos más rápidos y cómodos para el usuario en la bajada final, referenciando a las nuevas opciones de envíos en menos de dos horas.

Llegada del Covid-19

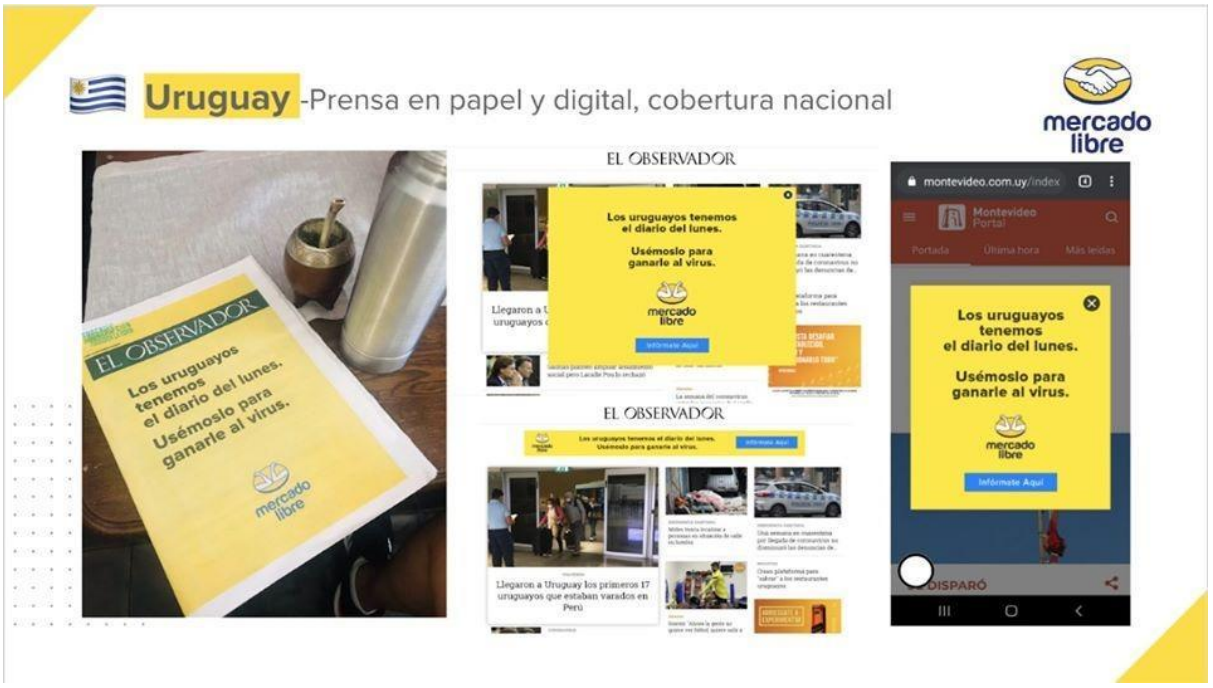
Las campañas bajo el precepto “Lo mejor está llegando” se vieron truncadas por la llegada del virus Covid-19 a América Latina.

El 3 de marzo de 2020 el entonces Ministro de Salud de Argentina, Ginés González García, confirmaba el primer caso de esta enfermedad respiratoria en territorio argentino ("Argentina confirma su primer caso del nuevo coronavirus", 2020).

Pocos días después, el 13 de marzo del 2020, se confirman a través del Ministerio de Salud Pública los primeros casos en territorio uruguayo. Con este contexto regional, la empresa decide hacer un movimiento arriesgado y cambiar logo e imagen de marca por el tiempo que dure la pandemia.

El 17 de marzo Mercado Libre anuncia el cambio en su identidad: de ahora y hasta que el Covid-19 sea un asunto controlado, cambian el conocido logo de dos personas en un apretón de manos por otro alternativo, en el que se ve un choque de codos y se ajusta más a la realidad sanitaria que se vivía. El mismo logo es adoptado por todas las plataformas del ecosistema.

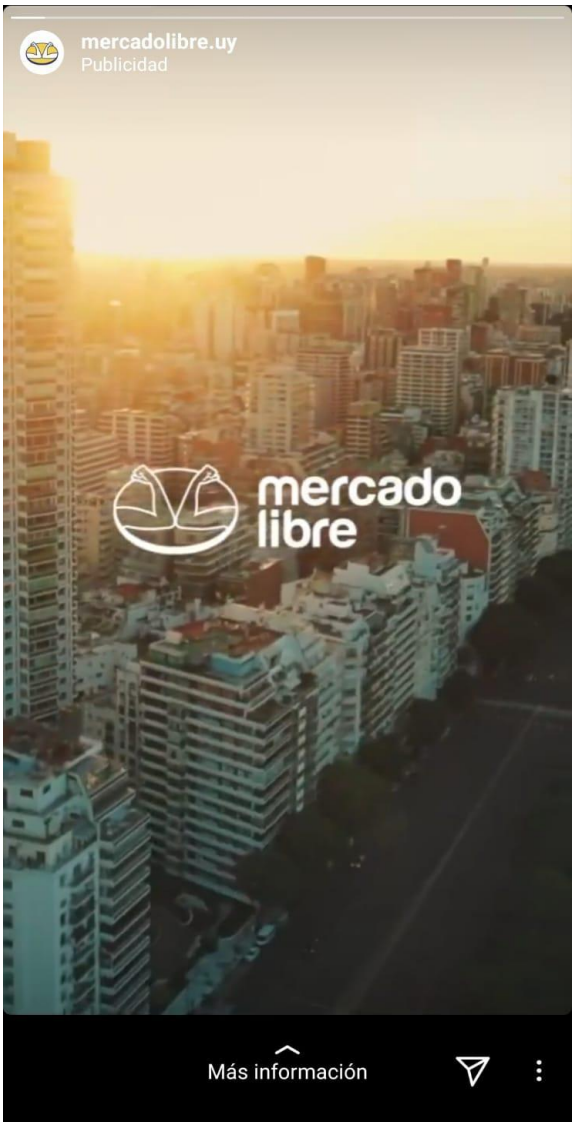
Este cambio de imagen fue mostrado en toda la región a nivel publicitario, utilizándolo como campaña de branding en varios medios, tantos digitales como tradicionales, haciendo hincapié más que nada a portales y segmentos de noticias siendo estos los espacios que más consumo y tráfico tendrían dada la preocupación del público y el estado de incertidumbre.



La campaña no solo mostraba el logo nuevo con la leyenda “Los uruguayos tenemos el diario del lunes. Usémoslo para ganarle al virus.” sino que en los primeros días de la situación de crisis sanitaria ofrecía una landing page con información de importancia y recomendaciones respecto a la prevención, cuidado e higiene. El siguiente banner fue parte

de la campaña tanto dentro del sitio como en páginas tercerizadas, por ejemplo en la web de El Observador, Montevideo Portal y El País.

La campaña salió en televisión y el mismo spot fue adaptado para redes sociales, lugar donde la campaña fue particularmente potente dado al alcance y recurrencia en la que se mostraban a los usuarios, ofreciendo incluso un acceso a la landing page antes citada con información del cuidado y prevención.



El cambio de imagen viene acompañado de la bajada “Codo a codo en las difíciles, hasta que llegue lo mejor”. La frase tiene un guiño a su eslogan original “Lo mejor está llegando”. En el ámbito local, la empresa se asoció con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Salud Pública para apoyar el Plan Nacional Coronavirus. A través de un link, cualquier persona que quiera podía aportar UYU 100, 500, 1000 o 2000 para ayudar en este Plan. En este escenario, la compañía se comprometió a duplicar todo lo recaudado gracias a los usuarios.

La campaña por redes sociales agregó también el hashtag #CodoACodoChallenge, un acuerdo entre Mercado Libre, Mercado Pago, el Banco de Alimentos del Uruguay y la Cruz Roja Uruguaya para gestionar la donación de dinero, alimentos, kits de protección y productos de limpieza. Para estos casos el logo vuelve a cambiar y agrega a cada brazo un elemento representando cada una de las organizaciones involucradas en este proyecto, por un lado el brazo derecho cuenta con un brazalete de la Cruz Roja y el brazo izquierdo cuenta con una cuchara mostrando el Banco de Alimentos del Uruguay.

La importancia de esta campaña no solamente tuvo un impacto en las donaciones y las organizaciones asociadas, sino que Mercado Libre tomó el compromiso de ayudar en todo lo que pudo y lo ayudó a posicionarse entre el público y los medios como una empresa comprometida y enfocada en el cuidado de la salud frente a la nueva amenaza que presentaba el Coronavirus. De esta forma, frente a todo lo negativo que la coyuntura internacional presentaba, la correcta estimulación de los neurocanales con los mensajes que realizó la empresa logró posicionarla entre usuarios y público en general como pilar para la salida de la situación que se vivía, siendo que incluso a nivel internacional el panorama económico y sanitario era totalmente inhóspito.

2. Entender el perfil del consumidor de Mercado Libre y los motivos que llevaron al cambio de eslogan

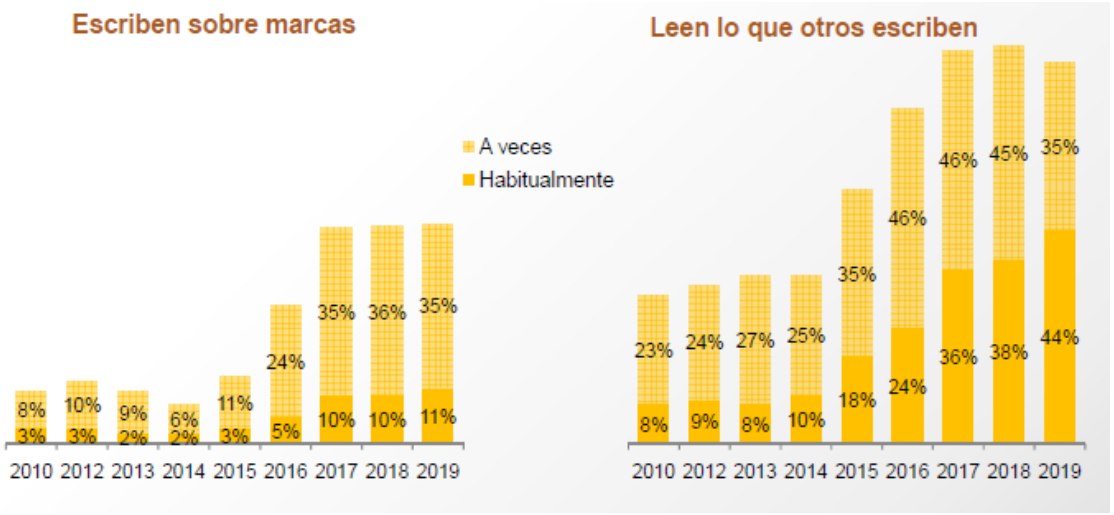
Los consumidores dentro del campo que estamos estudiando juegan un rol fundamental, como ya hemos dicho, no solo son quienes le dan rédito económico a las empresas y les permite persistir en el tiempo, sino que son quienes de alguna forma fijan las reglas por las que se dan las luchas por el poder del metaconsciente humano.

Mercado Libre tiene una importancia muy grande dentro de nuestro campo de estudio, la más grande del mercado y por gran diferencia. Ha sido referente en los últimos años en cuanto a comercio electrónico y se ha convertido progresivamente en la mayor fuente de información y formación de precios respecto tanto a productos como a servicios dentro de nuestro país.

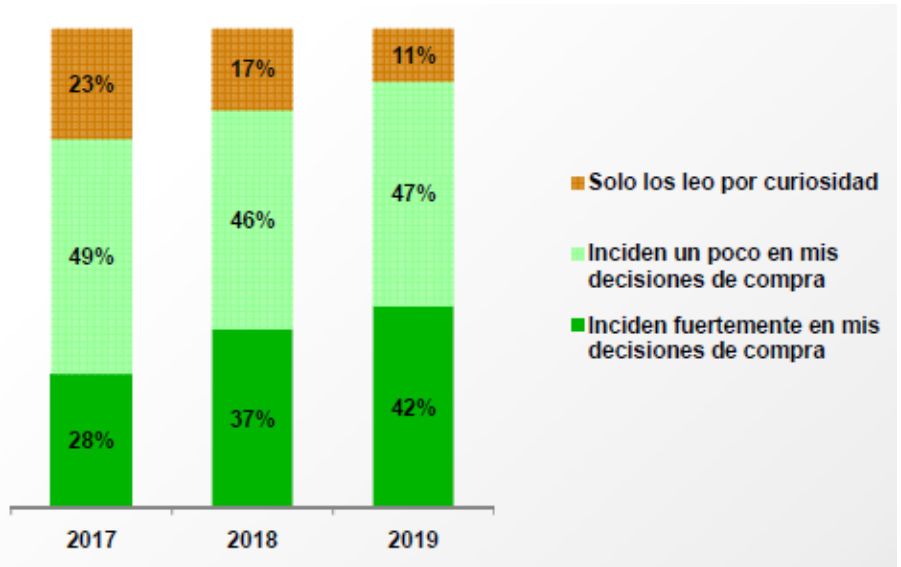
En el Perfil del Internauta Uruguayo ("El Perfil del Internauta Uruguayo – 16ª edición 2019", 2019) publicado por Grupo Radar con los datos del año 2019, vemos que 9 de cada 10 usuarios de Internet buscan información sobre marcas o empresas online, siendo a su vez un millón de usuarios los que declaran que lo hacen de forma habitual. El 40%, y un 47% declara que lo hacen de vez en cuando.

Siguiendo en la misma línea, vemos que Mercado Libre no ha parado de crecer de forma constante su importancia como fuente principal de referencia para la búsqueda de información de productos; en el año 2019 la empresa tiene un porcentaje de respuesta a la pregunta *"¿Dónde buscás o leés esa información?"* del 77%, muy por arriba del propio sitio de la empresa que aparece en segundo lugar con 63% - porcentaje que a su vez bajó desde el año 2018 donde figuraba con 64%-.

A nuestro criterio, dada la información del presente estudio, la posibilidad de dejar reseñas y preguntas en las publicaciones de ventas dentro de la plataforma son una de las fuentes fundamentales que han convertido a la marca en lo que es actualmente; en los últimos tres años la base de usuarios que escribe reseñas y comentarios y la cantidad de usuarios que consumen lo que otros escriben para definir sus decisiones de compra han crecido como vemos en la gráfica a continuación:



La creación entonces de los neuroproductos no solo surge de la estimulación a nivel publicitario que ofrece la empresa, sino que desde el punto de vista del neuromarketing estas reseñas juegan un papel fundamental en la decisión final de compra. Si bien se ha visto que la consulta de videos en Youtube de experiencias y reseñas de ciertos productos -sobre todo en los productos tecnológicos y herramientas- es decisivo a la hora de la toma de decisión, la opción de dejar comentarios en Mercado Libre abre un abanico la decisión respecto a qué comprador realizarla o qué medio de pago o envío terminar decidiendo según la conveniencia; son normales las reseñas sobre la rapidez de respuesta del comprador, o la lentitud en el envío, o la presentación final del producto cuando es recibido, lo que modifican la experiencia de compra y en un futuro será fundamental para decidir si se vuelve a comprar o no en la plataforma, siendo que la propia empresa no tiene injerencia directa sobre dichos temas salvo que se usen los envíos o la billetera propia de Mercado Libre.



Dentro de este 79% que leen los comentarios que otros usuarios dejan vemos que el crecimiento de la incidencia de los mismos ha

sido de manera continua y de forma muy acelerada en el mismo período de tiempo; mientras que los usuarios que solamente leen por curiosidad bajaron a la mitad desde el informe de 2017 al 2019, los que declaran que inciden fuertemente en la decisión de compra creció 14%, lo que a nuestro criterio habla de una mayor predisposición de compra o de una especificación de los usuarios de solo buscar en tiendas especializadas cuando tiene un interés real de compra de determinado producto.

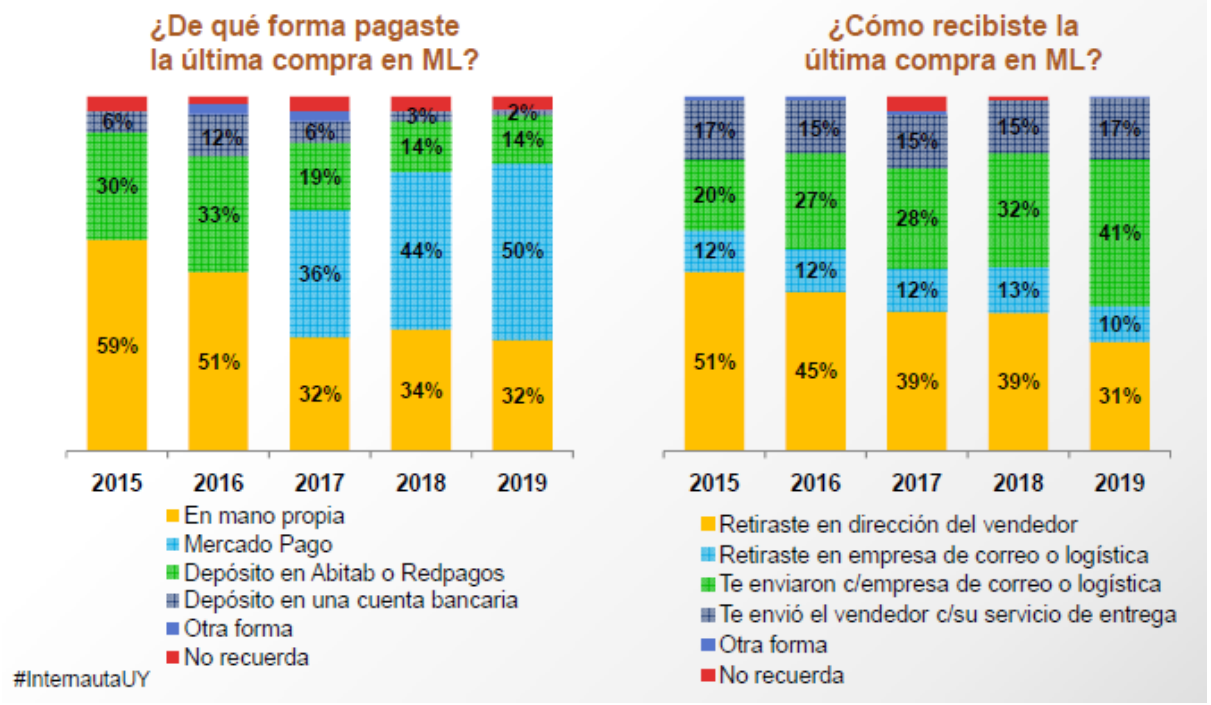
Si tomamos cada opción de compra como una competencia vemos que cada reseña es central a la hora de evaluar qué producto tendrá más posibilidad de ser vendido. Cada reseña se basa en la opinión de un comprador sobre la atención del vendedor, esta opinión contribuye a crear una expectativa de cómo se comporta el vendedor, y podrá desempeñarse de distinta forma; una valoración positiva legitima al vendedor, así como una cantidad de ventas elevadas. A mayor cantidad de valoraciones positivas, ese vendedor es percibido de mejor forma dentro de la plataforma .

Para el apartado de telefonía móvil dentro del informe de Grupo Radar se tomó un universo total de 2.527.000 usuarios de Internet mayores de 12 años de los cuales aproximadamente 2.250.000 declara tener un dispositivo móvil que le permite entrar a Internet.

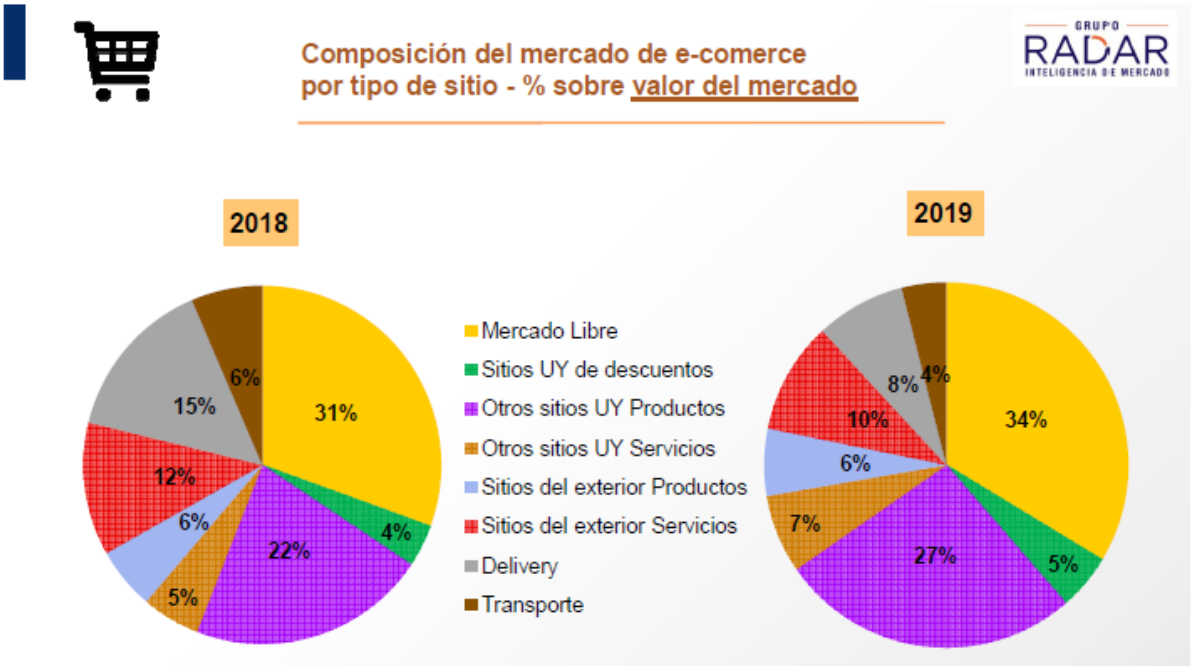
Dentro de los usos destacados de Internet en teléfonos celulares el acceso a Mercado Libre se encuentra en el sexto puesto de importancia -del primero al quinto en orden se encuentran: Chatear, Redes sociales, Mail, Navegar en buscadores y Mirar videos (no películas)- con un 78% de uso al año 2019, cifra que subió diez puntos porcentuales desde 2017. Siguiendo en la misma línea vemos que la aplicación de Mercado Libre es la octava aplicación preferida por los usuarios -de la primera a la séptima se encuentran: Whatsapp, Youtube, Correo electrónico, Facebook, Mapas/GPS/Waez, Instagram y Messenger- estando muy por arriba de aplicaciones de entretenimiento que han tenido un crecimiento histórico muy grande como pueden ser Netflix, Twitter y Spotify; la app de Mercado Libre se declara que fue descargada por el 54% de los usuarios encuestados y que el 35% la utilizó en la semana anterior a ser consultados, por lo que podemos adivinar un uso constante de la misma.

En el apartado de Compras Online vemos que 6 de cada 10 usuarios de Internet han comprado productos o servicios online en el último mes (1,3 millones de personas) donde Mercado Libre figura como el segundo sitio a nivel de importancia con un 76%; de éste el

25% declara haber realizado alguna compra en el último mes y el 28% que la realizó en el último año. Según los resultados de la encuesta el 50% de los usuarios declara que su última compra la pagó mediante la plataforma Mercado Pago en 2019, porcentaje que ha crecido desde la llegada de la plataforma a nuestro país en 2017, pasando del 36% en dicho año al 50% en 2019.



Como podemos observar la cantidad de transacciones monetarias que se hacen de forma presencial bajaron casi a la mitad desde la llegada de Mercado Pago a nuestro país, legitimando este nuevo medio de pago. A nivel de composición porcentual de ecommerce por sitio, si bien el informe pide expresamente tener consideración y cautela por la rigurosidad de los datos y la metodología utilizada, vemos que Mercado Libre sigue liderando por un margen amplio, aunque la categoría Otros sitios UY Productos (compuesta por una suma de sitios uruguayos de venta de tangibles) ha tenido un crecimiento considerable en la torta de mercado.

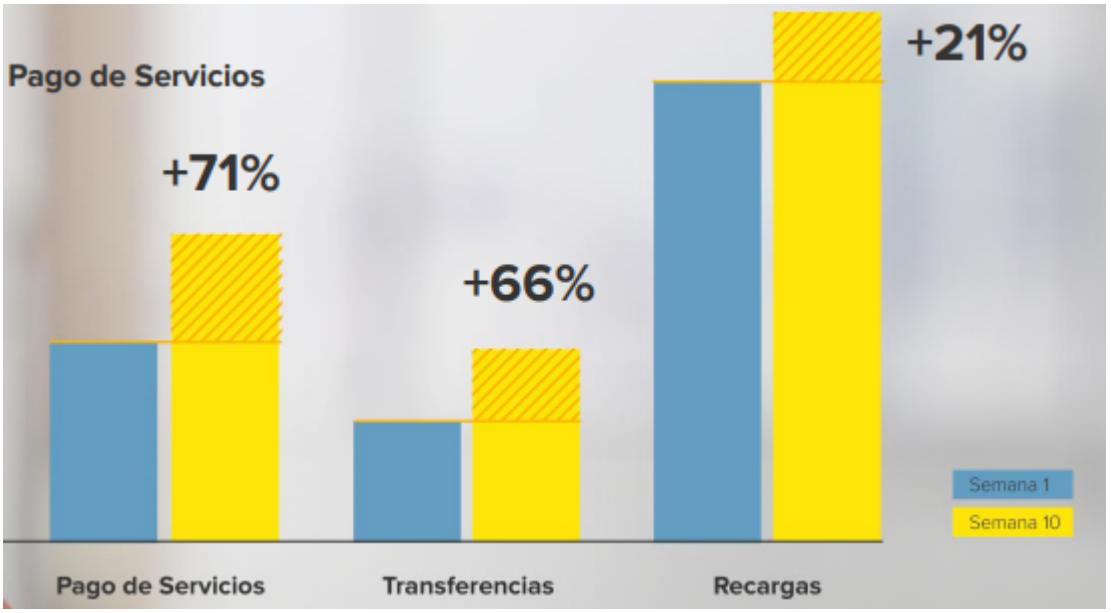


Impacto del Covid-19 en los usuarios

La pandemia implicó un sacudón y una reestructuración de la forma de operar de Mercado Libre. En primer lugar, el Covid-19 implicó una disminución de la movilidad de las personas, lo que por consecuencia afectó a los vendedores que operaban en una modalidad de comercio presencial y de alguna forma benefició a los que ya tenían el *know how* de las transacciones electrónicas.

Mercado Libre publicó en su plataforma de Linkedin ("Mercado Libre on LinkedIn: Informe: E-commerce", 2020) un informe sobre el impacto del Covid-19 en su negocio. En este informe vemos la importancia que le dieron los usuarios a las plataformas de economía colaborativa este contexto de pandemia global en la región, donde Mercado Libre aumentó su penetración un 387% entre el 16 de marzo al 16 de abril; en otro corte de tiempo, teniendo como parámetros la semana del 24/02 al 01/03/2020 y la semana del 27/04 al 03/05/2020, vemos que entre ambos períodos más usuarios adoptan los servicios financieros online que presta Mercado Pago, donde el pago de servicios creció un 71%, las transferencias entre usuarios un 66% y las recargas un 21%. El mismo informe presenta una encuesta a usuarios en promedio -dentro de la región- 7 de cada 10 afirma que seguirá usando los medios electrónicos de pago cuando pase la cuarentena.

Esto demuestra no solo un cambio de paradigma para los vendedores, sino también para los compradores que cambiaron sus formas de consumir que seguramente seguirá funcionando una vez terminada la pandemia.



A nivel de órdenes en la plataforma nuestro país creció un 47% entre el 24/02 y 03/05/2020 en comparación al mismo período del año anterior, teniendo a su vez durante la cuarentena un crecimiento del 11% la cantidad de nuevos compradores en el mismo período comparado entre 2019 y 2020.

Entre los usuarios uruguayos durante el tiempo de cuarentena se delimita un cambio en las preferencias de búsqueda que se adaptan al contexto de pandemia. En el informe publicado por la marca se ve que las 25 categorías más buscadas en estos meses crecieron enormemente en comparación a igual período al año anterior, y giran entorno a cinco ejes principales:

- Salud y equipamiento médico: +1174%
- Hogar, muebles y jardín: +555%
- Entretenimiento y fitness: +265%
- Consumo masivo y alimentos: +123%
- Computación: +98%

Mercado Libre segmenta a sus compradores en tres categorías: Compradores Esporádicos, quienes hacen compras puntuales en la plataforma; Compradores Frecuentes, siendo estos un segmento relevante que hacen compras de manera regular; Compradores Leales, la base de clientes más pequeña pero más fiel a la marca, quienes realizan compras

con una frecuencia mucho más alta en el año. En tiempos de Covid-19 los clientes leales crecieron de manera muy fuerte y pareja en la región, encabezando está Argentina con un crecimiento del 72%, seguido por México con 70%, Brasil 64%, Uruguay 61%, Chile 58% y Colombia 52%.

De igual forma creció la frecuencia de compra de todos los niveles de usuarios, siendo los Compradores Esporádicos los que tuvieron un salto cuantitativo sorprendentemente grande pasando de realizar compras, en promedio, cada 268 días a realizarlo cada 29, los Compradores Frecuentes aumentaron su promedio de compra de 79 días anualmente a 24 y los Compradores Leales de 17 días a 12.

En una entrevista realizada a Rafael Hermida, Country Manager Uruguay de Mercado Libre en el programa No Toquen Nada de la radio Del Sol declaraba que el aumento en el uso de Mercado Envíos se multiplicaron por tres en el interior del país y casi que por cinco en Montevideo, el enorme crecimiento de transacciones generó problemas y desafíos a nivel logístico que hizo que la empresa tuviera que salir a contratar para contrarrestar la demanda. Hermida remarca que este crecimiento afirma que no es algo efímero de la pandemia, ya que según casos registrados en plataformas de e-commerce en Asia gran porcentaje de usuarios nuevos que llegaron durante este período se quedaron tras la apertura comercial, por lo que la empresa se mantiene auspiciosa. Hermida en la entrevista que se le fue realizada para el presente trabajo nos detalló que si bien se espera mantener la base de nuevos clientes la empresa volverá a funcionar con normalidad cuando el momento de crisis sanitaria termine.

Respecto al comportamiento por parte del usuario en Mercado Envíos, Hermida nos aclaraba de que el servicio tiene una penetración mucho más importante el norte del Río Negro, lugar donde cuatro de cada cinco usuarios a los que se les ofrece utilizar el servicio lo acepta, mientras que en el sur del país, y sobre todo Montevideo, la proporción está en torno a dos de cada cinco. En abril de 2020 se introdujo un producto nuevo, los envíos con FLEX, una variación donde por poco dinero las entregas se hacen en el día y en tan solo dos meses FLEX ha logrado posicionarse como el 30% del total de los envíos de Mercado Envíos en Montevideo, ayudando a mejorar la penetración general de la plataforma dentro del departamento.

Reconocimiento del público desde la empresa y cambio en el eslogan

Lucía Artecona nos decía en la entrevista realizada para este trabajo que anteriormente desde Mercado Libre no se tenía tanto conocimiento del público y su perfil como se tiene actualmente, y los resultados muestran que Mercado Libre es una empresa muy bien posicionada con un *top of mind* de casi el 75% de la población, pero que los consumidores no se han acompasado a los cambios internos que la marca ha reflejado en los cambios de eslogan. Citando a la Licenciada Artecona, podemos definir que:

> *"Nuestro público objetivo general lo tenemos bastante definido, son: hombres y mujeres por igual, de 25 a 65 años. Nuestro público más 'comprador' es de 25 a 40 años, mínimamente más femenino y de todos los niveles socioeconómicos ya que dada la oferta tenemos productos super premium y de máxima calidad así como productos básicos."*

Con los crecientes estudios de mercado realizados en los últimos años y los cambios que ha hecho internamente la empresa podemos ver que el eslogan *'Nunca dejes de buscar'* no terminaba de reflejar el ecosistema consolidado de pagos y envíos que se creó para la comodidad del usuario ni de las emociones que la empresa busca reflejar que este siente cuando tiene una transacción con Mercado Libre, la migración a la búsqueda del nuevo posicionamiento con *'Lo mejor está llegando'* demuestra el crecimiento empresarial que ha tenido en la región y la importancia que se busca darle a las nuevas opciones que ofrece la empresa para las transacciones y el día a día de los usuarios.

Con el cambio en la pandemia a "Codo a codo hasta que llegue lo mejor" se ve esto reflejado. En este período donde la reducción de la movilidad en la sociedad impulsó el crecimiento exponencial de los ecommerce y en especial a Mercado Libre y su ecosistema, el cambio de eslogan tuvo la intención de mostrar los atributos de la empresa y cómo sus medios de pago y envíos podían ayudar en un contexto de distanciamiento social.

La pandemia de Covid-19 llegó y desestabilizó el mercado, la restricciones en la movilidad de la región impulsó un contexto perfecto para que los ecommerce crezcan en el campo que estamos estudiando, debemos pensar que el poder de compra de mucho porcentaje de la población se mantuvo y que el tiempo ocioso que ahora tenían los

usuarios propició un aumento de las compras por medios digitales exponencial, fue el momento perfecto para que quienes no hubieran probado el ecosistema de Mercado Libre lo hicieran, y como vemos dio resultado más que positivo.

3.Evaluar qué efectos causó este cambio en la empresa, y entender con qué obstáculos se pueden haber encontrado

Mercado Libre estuvo innovando y sumando opciones a su plataforma desde su creación, pero su mayor cambio se hace más notorio a partir del 2015, donde la empresa consolidó su procesador de pagos, Mercado Pago. Esto, sumado a la introducción de Mercado Envíos, estableció las condiciones necesarias para que Mercado Libre pudiera desarrollarse y ser la empresa que conocemos actualmente.

En este contexto de enormes cambios y de amplitud de servicios, la antigua imagen ya no acompañaba lo que la empresa era en ese momento, por lo que fue necesario el cambio. Se podría decir que la implementación del eslogan "Lo mejor está llegando" y del cambio de imagen que tuvo Mercado Libre en 2019 no fue un cambio proactivo, sino más bien reactivo a lo que la empresa ya ofrecía. La estrategia del sitio de remates donde había empezado hace 20 años quedó bastante lejos para convertirse en el conglomerado donde se ofrece de forma centralizada toda la cadena de servicios para la compra online que es actualmente.

Fortalezas y debilidades de Mercado Libre al comenzar el proceso de cambio

La empresa se establece y comienza a competir en el campo en 1999, momento en donde la forma de operar en este ámbito no estaba definida, debido a que el negocio del e-commerce era relativamente nuevo en América Latina.

Dentro del ámbito del e-commerce, el éxito o el fracaso de una empresa tiene mucho que ver con saber distinguir las necesidades de sus consumidores y poder ofrecer los productos o servicios que los satisfagan. Aquí es donde Mercado Libre ha sabido sacar provecho desde su inicio. La empresa es exitosa en lo que hace, si bien no suele tener campañas demasiado innovadoras en cuanto a formato ni contenido, aplica las estrategias exitosas que han tenido resultados probados en diversas empresas del rubro, de forma

internacional (entiéndase Amazon, Ebay, Alibaba, etc.) y utiliza su poder -económico y simbólico- para aplicarlas a nuestra región y marcar el diferencial. La empresa crea pocas herramientas y formas de discurso, pero su fuerte está en la innovación en la forma del mensaje, el momento en que lo emite y la posición desde la que lo hace.

Es sumamente necesario aclarar que el éxito de Mercado Libre no depende únicamente de sí mismo sino más bien de su contexto y su capacidad de rápida adaptación y comprensión de la estructura del mercado. Como ya dijimos, de los mayores obstáculos que se enfrentó desde su inicio fue la poca, pero creciente, cantidad de tarjetas de crédito que le permita operar en plataformas digitales, la baja tasa de acceso a Internet en algunos lugares de la región y el servicio de entrega de paquetería que era poco confiable y en algunas ocasiones nulo.

En el sentido opuesto, uno de los mayores beneficios que tiene Mercado Libre por su contexto es que las regiones donde está activa la empresa, el comercio de importación está fuertemente regulado. Haciendo que los grandes competidores a nivel mundial no pueden entrar en competencia directa; en nuestro país las restricciones se dan tanto en el importe límite de U$S 200 (impuestos y envío incluído) para las compras en el exterior así como el régimen de franquicia donde se permiten solamente tres importaciones anuales por persona. Localmente el mayor competidor en este momento, aunque venga ya en descenso, a nivel de navegación de usuarios y ventas es el ecommerce de Tienda Inglesa que tuvo un auge en la pandemia y además tiene una ventaja por la amplia variedad de productos que ofrece y un sistema de delivery y take away desde los locales muy aceitado, que venía aplicando desde hacía ya algunos años y supo explotar en el momento de crisis.

Tomar lo mejor de los mejores adaptándolo a América Latina

Las estrategias de marketing que utiliza Mercado Libre no están diseñadas para cada país específicamente, podemos entender según el accionar de la empresa que América Latina tiende a ser un espacio bastante heterogéneo fuera de las barreras idiomáticas, por lo que nos comentaba Hermida las grandes campañas suelen planearse y plantearse desde la casa matriz en Buenos Aires y se ajustan a los patrones culturales propios de cada país para un mayor impacto entre el público. De todas formas en Uruguay lo que si se realiza son las campañas puramente locales, la Licenciada Artecona nos comentaba que las campañas llamadas *Tier 1* son las más grandes que se realizan en nuestro país por la alta cantidad del flujo de

consumidores, la importancia de la inversión publicitaria y la cantidad de ventas que se dan en la plataforma siendo estas eventos puramente nacionales y corresponde a dos Ciberlunes y dos CyberFest en el año donde el trabajo comienza por lo menos un mes antes y conlleva tanto la publicidad offline, online y la adaptación de la propia plataforma a los requerimientos específicos que se tengan según las ofertas y el comportamiento del propio público.

Algo que Mercado Libre hace muy bien es tomar como referencia las estrategias, tanto publicitarias como comerciales, de grandes empresas de ecommerce en el exterior y aplicarlas en nuestra región, adaptándolas a la realidad y la idiosincrasia local. Un ejemplo de estas adaptaciones es la implementación del carrito de compras online en Mercado Libre, producto que fue publicitado como una novedad absoluta en su momento, cuando otros competidores a nivel global ya lo tienen hace muchos años, como Amazon o Alibaba.

Sin embargo, a nivel local Mercado Libre es un referente tanto a nivel de imagen como de innovación. Citamos el ejemplo de La Oferta Irresistible, quienes actualmente están aplicando la táctica de utilizar una plataforma muy similar a la de Mercado Libre, tanto en la estructura como a nivel visual, desde su disposición, esquema de colores y podría decirse que incluso el logo. Ambas landing pages pueden verse en la sección Anexos y tienen marcadas similitudes a pesar de que las estrategias de mercado de ambas empresas son distintas. Por un lado La Oferta Irresistible es una tienda online, donde ellos mismos son los proveedores y distribuidores de los productos ofrecidos en su sitio, y Mercado Libre una plataforma donde la oferta de productos es tercerizada a tiendas oficiales y usuarios en general, contando además con un servicio de envío 100% tercerizado en Uruguay.

Al poco tiempo de la implementación del nuevo carrito de compras en Uruguay, esto también fue adoptado por la página de La Oferta Irresistible.

Parámetros de crecimiento económico

En cuanta a la adaptabilidad al contexto, la pandemia de Covid-19 llegó a la región cuando Mercado Libre estaba inicialmente instaurando su nueva imagen y estrategia publicitaria, lo que obligó a la empresa a tomar un nuevo rumbo. En este sentido, Mercado Libre optó por adoptar de forma momentánea una nueva imagen, para adaptarse y acompañar el comportamiento del resto de la industria y el momento que atravesaba - y aún atraviesa - la región y el mundo.

Haciendo este cambio, y acompañándolo con las estrategias de marketing mencionadas anteriormente, en conjunto con las campañas de donaciones, Mercado Libre refleja que tiene el conocimiento suficiente para la adaptación de sus esfuerzos al cambio en momento de crisis y salir bien parado de esto. Volviendo a parafrasear a Hermida en la entrevista que dio a No Toquen Nada, durante los primeros meses de la pandemia debieron salir a buscar empresas que pudieran solucionar y gestionar la demanda logística para poder garantizar un servicio de calidad y supo dar la respuesta necesaria a la exigencia de los usuarios.

Mercado Libre siempre supo entender a la perfección las luchas de poder dentro del campo en la medida necesaria para competir y ganar mercado junto con un presupuesto que le permitió crecer, innovar y, en algunos casos, comprar a su competencia. Sin embargo, podemos evaluar si este cambio tan grande fue algo positivo y tuvo una buena recepción o impactó negativamente en la marca.

Como ya analizamos el impacto a nivel consumidores anteriormente en este trabajo, pasaremos a analizar este resultado desde el punto de vista económico dentro de la propia empresa. En este enfoque, se vio un crecimiento enorme tras el cambio. En la segunda mitad del 2019 Mercado Libre reportó:

- Ingreso neto por 603 millones de dólares, lo que corresponde a un aumento del 90,5% en relación al año anterior.
- 7,6 mil millones de TPV (Total Payment Volume), lo que corresponde a un aumento del 94,5% en relación al 2018.
- 3,6 mil millones de Gross Merchandise Volume (GMV), lo que corresponde a un aumento del 38,8% en relación al año anterior.

Además, la empresa publicó ese año una lista de los mayores logros que tuvieron, que incluye lo siguiente:

- Un crecimiento de 140,4% de TPV en transacciones fuera del sitio, alcanzando casi $4 billones (USD) en transacciones, con 158,3 millones de pagos.
- Los ítems vendidos alcanzaron 98 millones, creciendo un 17,3% en relación al año anterior.
- Los productos ofrecidos en Mercado Libre crecieron un 32,4% en volumen, alcanzando un 65,4% de GMV

- Los productos enviados a través de Mercado Envíos fueron más de 81,2 millones, lo que cuenta un crecimiento de 47,5% en relación al año anterior.

Por lo que vemos, creció en todos los ámbitos económicamente importantes, logrando desarrollar aún más y consolidar el sistema de pagos y envíos en la región, factor sumamente buscado con el cambio de eslogan, que si bien como nos decía Hermida en la entrevista no es tan lineal el crecimiento debido al cambio de imagen, este crecimiento es tangible y se presenta inmediatamente después de éste. El crecimiento en número de compradores y transacciones netas da a entender que, además de poder retener aquellos usuarios que ya pertenecían al sitio y compraban con frecuencia, pudieron sumar nuevos compradores y así sumar y fidelizar usuarios que aportan y validan a la empresa como líder.

En este sentido, es posible afirmar que Mercado Libre compitió de forma agresiva dentro del campo del ecommerce que estamos estudiando, y logró sin lugar a dudas dominarlo, sobre todo dentro de Uruguay; el mercado local ha cambiado y actualmente la empresa está en la búsqueda de ganar espacio en el mercado de las transacciones electrónicas y monetarias también fuera de Internet habilitando recientemente la opción de pago por código QR asociado a Mercado Pago a través de pos utilizando la validación e importancia que tiene como líder en el área de ventas a través de Internet.

Ilustrando la búsqueda de innovación de Mercado Libre cerraremos este último apartado con una cita de el académico canadiense Nick Srnicek (2018) quien resalta que desde finales de los años 90 la tendencia del capitalismo ha ido hacia los datos y la información como forma de mantener el crecimiento económico sobre un estancamiento de los tres sectores económicos tradicionales (producción, distribución y venta de productos y servicios); las empresas dedicadas a la economía digital dan una ventaja competitiva a los algoritmos que manejan las plataformas donde *"en vez de construir un mercado desde cero, (...) proporciona la infraestructura básica para mediar entre diferentes grupos. Esta es la clave de su ventaja sobre los modelos de negocios tradicionales en lo que se refiere a datos"*.

Conclusiones

En este trabajo se describió y analizó el comportamiento tanto comercial como publicitario de Mercado Libre para poder entender mejor su forma de actuar, y el motivo de

su éxito económico. No pretende ser un estudio absoluto, sino un puntapié inicial para definir la metodología en la que opera esta empresa, que puede ser replicable a cierta escala en otras.

Teniendo esto en cuenta podemos decir que a lo largo de su historia los cambios en estrategias publicitarias de la empresa se debieron a que su imagen y cómo se presentaban ante los consumidores ya no acompañaba la realidad de la compañía, ni a dónde querían apuntar en un futuro.

En cuanto al cambio de estrategia a "Lo mejor está llegando" entendemos que se debió a un cambio reactivo, como se mencionó anteriormente. La empresa apunta ahora a una experiencia de compra completa, en donde todos los pasos de esta compra sean hechos dentro del sitio. Empezando desde el ofrecimiento de multitud de productos de distintos vendedores, la compra y el pago integrados dentro del sitio, el envío a cargo de Mercado Envíos y el posterior servicio al cliente en caso de que el producto no cumpla con las expectativas del comprador.

Este cambio tuvo que verse reflejado también en los distintos productos publicitarios que produjo la empresa. Se pasó a una estrategia en donde se resalta la experiencia de compra completa, con spots que muestran desde el momento de comprar el producto hasta el recibirlo, y las sensaciones que eso genera. Los productos audiovisuales estaban enfocados al público objetivo de la empresa, hombres y mujeres mayormente pertenecientes a la generación millennial, y los recursos utilizados acompañan muy bien y demostraron ser bien recibidos en este grupo etáreo.

Algunos recursos utilizados que son de gran impacto fueron la prioridad por una estrategia online en la publicidad, así como también el resaltar cualidades que son importantes para estas personas como la inmediatez en la recepción del producto, la gratificación instantánea de la compra, y la familiaridad de los recursos audiovisuales utilizados, como la narrativa transmedia visible en las referencias a la cultura pop de los spots.

Además de su buena comprensión de su público objetivo y cómo dirigirse a ellos, el éxito de Mercado Libre estuvo condicionado por la pandemia y por los cambios en los hábitos de compra de sus consumidores. En esto, la capacidad de adaptación de la empresa, la infraestructura que ya tenía y el capital económico para invertir y mejorar esta infraestructura fueron las herramientas fundamentales del crecimiento de sus ventas en un contexto de incertidumbre y miedo por parte del público para hacer compras de forma presencial. Público

que a su vez contó con un aumento del tiempo de ocio que les permitiera navegar en el sitio, los usuarios vieron en las compras online la solución para poder consumir lo que necesitaban sin exponerse a los riesgos del Covid-19.

De esta forma, Mercado Libre supo aprovechar bien este crecimiento orgánico y potenció las posibilidades de que las personas pudieran hacer uso de su plataforma al adoptar un mensaje que acompañara la realidad sanitaria de ese momento y fuera de alguna forma esperanzador (“Codo a codo hasta que llegue lo mejor”) sin descuidar el foco en su nueva estrategia

Es posible concluir que el fuerte de la empresa es poder leer lo que está sucediendo a nivel social, generar herramientas que le permita adaptarse a las necesidades de sus usuarios, y aprovechando las oportunidades que se le presentan para poder potenciar su negocio. Tienen una gran capacidad de adaptación a su entorno y a las situaciones estratégicas que se le presentan, pudiendo adaptar sus productos, servicios y publicidad para acompañar de excelente forma estos cambios. También hacen foco en el crecimiento y la diversificación de sus productos, cosa que potencian y dan a conocer con una comunicación sólida, que alcanza y cautiva a su público objetivo.

Referencias bibliográficas

- Aimó, G., Bolli, J., Indaverea, D. (2012). *Estructuras y estrategias de las empresas innovadoras, casos de estudio: Globant y MercadoLibre.com.* (Trabajo de Grado, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires). Recuperado de: https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2425/Aimo%20Pons.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anteportamlatinam Valero, J. (2014). *Relevancia del e-commerce para la empresa actual.* Lic. en Administración y Dirección de Empresas. Escuela de ciencias empresariales y del trabajo de Soria.
- Arbelo, I. (2018). *La vida es siempre tricolor: estrategia de Pepsi como sponsor de Nacional (1999-2002)* (Trabajo de Grado, Licenciatura en Comunicación). Facultad de Información y Comunicación, Montevideo.
- BBC News Mundo. (2020). *Argentina confirma su primer caso del nuevo coronavirus*. BBC News Mundo. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51728654
- Batthyány, K., Cabrera, M. (coord). (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial.* Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República, p.75-96.
- Barnett, W., Mekikian, G., & Johnson, C. (2020). The Rise of Mercado Libre. *Stanford Business Graduate School, (IB109)*.Recuperado de: https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/rise-mercado-libre.
- Bassat, L., 1999. *El libro rojo de la publicidad*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement.* Ediciones Granica. Argentina.
- Braidot, N. (2011). *Neuromarketing en Internet.* Ponencias organizadas por la Agencia Wunderman. España. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=Snegnl7nILs
- Braidot, N. (2019). *¿Cuáles son los 5 tips fundamentales para entrar en el Neuromarketing?.* Segmento de ponencias organizadas por el autor en la plataforma Facebook. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=fpTo9h7WvDQ

- Braidot, N. (2019). *Neuromarketing en la mente del consumidor*. Segmento de ponencias organizadas por el autor en la plataforma Facebook. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=8gfCPAuyayA
- Codo a Codo Challenge: Gestionan donaciones de kits de protección, limpieza y alimentos. [Entrevista radial]. (2020). *Radio Sarandí*. Montevideo. Recuperado de:https://www.sarandi690.com.uy/2020/04/10/codo-a-codo-challenge-gestionan-donaciones-de-kits-de-proteccion-limpieza-y-alimentos/
- Costa, J. (2007). *Señalética corporativa.* (1. ª ed.) Barcelona.
- DossierNet. (2020). *Mercado Libre - Lo mejor está llegando*[YouTube]. Recuperado el 25 de mayo del 2020, de https://www.youtube.com/watch?v=KsJaH3QTZQY.
- Google Developers. 2021. *SEO Starter Guide: The Basics | Google Search Central*. [online] Recuperado el 25 de mayo del 2021 de: <https://developers.google.com/search/docs/beginner/seo-starter-guide>
- Grupo Radar. (2019) El Perfil del Internauta Uruguayo – 16ª edición 2019. Recuperado de: http://www.gruporadar.com.uy/01/el-perfil-del-internauta-uruguayo-16a-edicion-2019/
- Herrán Gascón, A., Cortina Selva, M. y González Sánchez, I. (2006). *La muerte y su didáctica: manual para educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid: Universitas.
- Keller, K., Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. 15a Edición. Pearson Educación. México.
- Latin Spots. (2015). *Mercado Libre propone nunca dejar de buscar*. Recuperado de:http://www.latinspots.com/sp/noticia/mercado-libre-propone-nunca-dejar-de-buscar/37573
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Información de interés actualizada sobre coronavirus COVID-19 en Uruguay*. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/informacion-interes-actualizada-sobre-coronavirus-covid-19-uruguay-10
- Kerai, A. (2017). Role of Unicorn tag in gaining legitimacy and accessing funds. *The Business And Management Review*, (Volumen 8, número 2), p.120. Recuperado de: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_49987.pdf.

- “Lo mejor está llegando”, e. (2019). *“Lo mejor está llegando”, el nuevo posicionamiento regional de Mercado Libre | Reason Why*. Reason Why. Recuperado el 12 de junio del 2020, de https://www.reasonwhy.es/actualidad/mercado-libre-nuevo-posicionamiento-gut-buenos-aires
- Longo, V., Massoni, S., Uranga, W. 2018. *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica”*, p. 11.
- love and adult happiness. *E-Journal of Applied Psychology, 2*(2), 28-48. Recuperado de http://ojs.lib.swin.edu.au/index.php/ejap
- Mercadolibre, Inc. (2019). *Investor Relations | Mercadolibre, Inc.* Recuperado de: http://investor.mercadolibre.com/investor-relations
- Mercado Libre propone nunca dejar de buscar. *Latinspots.com*. (2015). Recuperado de: http://www.latinspots.com/sp/noticia/mercado-libre-propone-nunca-dejar-de-buscar/37573
- Mercado Libre. (2020). *Mercado Libre on LinkedIn: Informe: E-commerce*. Recuperado de: https://www.linkedin.com/posts/mercadolibre_informe-e-commerce-activity-6666308882509385729-0Bqa/
- Mercado Libre. 2021. *Mercado Libre, entre las 30 empresas más relevantes del mundo online*. [online] Recuperado el 25 de mayo del 2021 de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/empresas-mas-relevantes-del-mundo-online/>
- Ochoa, C. (2020). ¿Qué es un NPS y cómo se mide?. Netquest.com. Recuperado de: https://www.netquest.com/blog/es/que-es-un-nps-y-como-se-mide
- O'Guinn, T., Allen, C., Semenik, R. and Deras Quiñones, A. (2000). *Publicidad.* (1.ª ed.) México: International Thomson Editores, (p.584.)
- Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning* [Posicionamiento]. New York: McGraw-Hill.
- Russell, J., Lane, W. and Whitehill King, K. (2005). *Kleppner Publicidad.* (16.ª ed.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, (p.743.)
- Penades, M. (2000). *Instinto de Marketing.* Montevideo: Editorial Fin de Siglo

- Shopify. 2021. *Ecommerce Definition - What is Ecommerce*. [online] Recuperado el 25 de mayo del 2021 de: <https://www.shopify.com/encyclopedia/what-is-ecommerce>
- Sillick, T. J. y Schutte, N. S. (2006). Emotional intelligence and self-esteem mediate between perceived early parental
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Ediciones Caja Negra. Argentina, Buenos Aires.
- Trout, J. (2009). *Repositioning: Marketing in an era of competition, change, and crisis* [Reposicionamiento: Marketing en la era de la competencia, el cambio y la crisis]. New York: McGraw-Hill.
- Watson Dunn, S. (1967). *Publicidad. Su papel en la mercadotecnia moderna.* 1ra ed. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, (p.7.)

Anexo

Entrevistas

Lucía Artecona, Supervisora de Marketing - Mercado Libre Uruguay.

- ¿Hace cuánto estás en la empresa y cuál es tu rol dentro de ella?
  Desde febrero de 2019, supervisora de Marketing, (todo MLU) tanto de la publicidad de Mercado Libre, Mercado Pago y Mercado Envíos.
- ¿Cuántas personas conforman los equipos de Marketing y Publicidad y cómo están organizadas?
  Somos 2 personas, Joaquín y yo -aunque próximamente se unirá una tercera persona dedicada al diseño gráfico de la marca-. Se trabaja en conjunto con muchas unidades dentro de la propia empresa, por ejemplo, la pauta online se encarga un equipo desde Argentina, el Email (marketing) y push también. Nosotros coordinamos que todos esos equipos funcionen entre sí y tengan la misma comunicación. Nuestro centro de referencia es Argentina, cada unidad local se encarga de su mercado, pero dentro de Argentina están los equipos que se encargan de ver todos los mercados.
- ¿Desde hace cuánto Mercado Libre está haciendo publicidad en Uruguay?, ¿tiene un equipo dedicado a esta tarea?
  Hace casi 3 o 4 años, si bien siempre se hizo publicidad, nunca se hizo a un nivel tan masivo como se está haciendo ahora. Desde hace 3 o 4 años se ha empezado a acelerar, y este año especialmente centrado en lo que es la llegada al público dados los cambios que ha hecho Mercado Libre en estos últimos años; tal vez no se tenía un conocimiento del público como el que tiene ahora la marca.
  Es una marca que está muy bien posicionada, pero que ha cambiado mucho internamente, y quizás el posicionamiento que tiene en la mente los consumidores no es el que nosotros tenemos ahora tanto como marketplace, como billetera y otro montón de otras unidades.
- ¿Cuál es el posicionamiento que se está adoptando ahora en relación con el anterior?

Nosotros antes estábamos posicionados en un momento de búsqueda, Mercado Libre era un lugar donde vos buscabas y comprabas de todo, el momento del usuario era el de la búsqueda de un producto y nosotros ofrecíamos la solución a esa búsqueda encontrando todo en un solo marketplace y poder pagar de la forma más sencilla. Ahora estamos migrando al momento en el que el usuario le llega el paquete.

Cuando vos lo buscaste, por la cantidad de atomización de oferta disponible -Google por ejemplo tiene Google Shopping en otros países, y hay un montón de tiendas que también venden-, pero la mejor experiencia del usuario es cuando llega ese paquete y se da el unboxing, por eso migramos del (leitmotiv) *'Nunca dejes de buscar'* a *'Lo mejor está llegando',* o sea, el momento en el que el usuario le llega esa experiencia. Es también un momento que al usuario le llega en la vida, ser padre te llega, ser madre te llega, y cómo en los diferentes momentos de la vida Mercado Libre acompaña ese proceso del usuario, ahora pasamos de ser una plataforma que estaba más hacia los vendedores o de conectar la oferta y la demanda a centrarnos en el usuario y en todos los puntos de contacto que el usuario tiene como para que Mercado Libre llegue a ser un facilitador para todas sus problemáticas ya que no tiene solamente ya el marketplace, sino también Mercado Envios, publicidad, wallet, Mercado Pago, etc., vamos nutriendo el ecosistema de todas las unidades que completan el ciclo para satisfacer al usuario.

- Para este cambio de posicionamiento, ¿en qué medios están publicitando mayoritariamente?

Ahora nosotros tratamos de hacer campaña 360°, o sea, televisión, radio, vía pública, y online que es nuestro core, ya que es lo que mejor nos convierte siendo el vínculo más directo de una plataforma digital. Este año tenemos una fuerte apuesta a lo que son los medios offline, la gran apuesta es cómo medir todo el retorno que nos traen los medios offline, que si bien los medimos, no es una relación tan directa como en una plataforma digital donde haces clic y las entradas al sitio se pueden medir perfectamente. Dentro del offline lo que apuntamos es a un posicionamiento de marca, con un *awareness* más grande, mucho más masivo. Si bien la publicidad digital es nuestra esencia, hay un tema de sobre atomización en las plataformas digitales y de la atención del usuario que nosotros queremos captar.

Este año también estamos incorporando la pauta en cine para las vacaciones de julio, tenemos un público totalmente cautivo y tenemos justo la campaña del día del padre, entonces decidimos incorporar el cine dentro de la pauta por esas dos semanas. Nosotros necesitamos que la marca se vea, a diferencia de Pedidos Ya que vos lo vs en todos lados con los deliverys, Mercado Libre tiene su ecosistema de envíos pero no tiene tan aceitado todavía la identidad fuera de la plataforma, entonces tenemos que empezar a generar en la gente esa visibilidad de marca que nosotros queremos que tenga.

- ¿Para lograrlo se está trabajando con alguna agencia?

  Trabajamos con cuatro agencias, trabajamos con una regional que es GAP una agencia Argentina que es quien se está encargando de la bajada de los lineamientos de marca más grandes y como se adaptan a cada mercado local.

  Localmente trabajamos con Punto Ogilvy, que es una agencia 360°, en la parte de medios trabajamos con IPG Mediabrands que se encarga específicamente de hacer todos los medios offline, y trabajamos también con Insight que es una agencia que nos hace todos los medios online, todo lo que son banners que nosotros tenemos mucho volumen.

- ¿En qué época del año se hace más publicidad?

  En realidad este año estamos tratando de tener una buena cohesión en la publicidad, tanto en offline como en online, el tema de que los usuarios estén tan atomizados con publicidad hace necesario que te presten poca atención, entonces es necesario tener más de un punto de contacto para que puedan recordar de lo que le estas hablando. Si bien tenemos épocas en el año, nosotros las campañas que llamamos Tier 1, que son las más fuertes, por ejemplo el Ciberlunes o los CyberFest, después tenemos las campañas más emocionales, los “días de” (por ejemplo: día de la madre, día del padre, etc.), que si bien son importantes para nosotros, no tienen tanta exigencia como el Tier 1.

  Del Tier 1 tenemos cuatro en el año, dos CyberFest y dos Ciberlunes. El próximo CyberFest es en septiembre y el Ciberlunes siempre es en noviembre; ahora vamos a empezar a correr la campaña del día del niño para el 18 de agosto, entonces se van intercalando las fechas para que siempre haya una campaña continua.

- ¿Cuánto tiempo pasa desde que se gesta la idea de una campaña hasta que se ejecuta?

  Las campañas Tier 1 se empiezan a planificar un mes antes, es mucho trabajo interno y operativo, nos encargamos de todo el proceso dentro de la plataforma, en el sector comercial consiguiendo la oferta, nosotros en marketing generando la landing y el análisis de como poner los diferentes módulos de esa landing para que la gente los vea, qué es lo que la gente está buscando en ese momento como para hacer coincidir la demanda con la oferta. A veces es un mes y a veces más, depende el tiempo que tengamos.

- ¿Cuál es el público objetivo de las campañas?

  Nuestro público objetivo general lo tenemos bastante definido, son: hombres y mujeres por igual, de 25 a 65 años. Nuestro público más 'comprador' es de 25 a 40 años, mínimamente más femenino y de todos los niveles socioeconómicos ya que dada la oferta tenemos productos super premium y de máxima calidad así como productos básicos.

- ¿Esto siempre ha sido así?

  En general siempre ha sido así, siempre nos posicionamos en un público mayor de 18 años, ya que pueden acceder a los medios de pago de crédito o débito -e incluso estamos trabajando para agregar más tarjetas de débito ya que no todos tienen acceso a tarjetas de crédito, pero por la Ley de inclusión financiera todos están bancarizados, entonces estamos trabajando en la adaptación del producto para trabajar con todos los bancos-.

- ¿Saben cuál es la percepción de los clientes de la marca?

  Nosotros corremos estudios de marca. Recién tuvimos la primera ola de este año, y en general tenemos un top of mind de casi un 75% de la población que nos conoce, y nos asocia con los atributos de variedad y calidad. En general lo que más nos preocupa posicionarnos coincide bastante con lo que nosotros tratamos de posicionar a la marca, somos uno de los países de toda la región con mejor posicionamiento de marca.

También hay un estado de madurez del mercado uruguayo que quizás en otros mercados no es tan importante, con la inclusión financiera por ejemplo, competimos a la par con Argentina en lo que es posicionamiento de marca, Argentina claramente tiene mucho más desarrolladas las unidades, aparte de que la empresa es argentina. Nosotros al estar casi segundos, en lo que es consideración de marca para los usuarios, ya que somos punto de referencia para los usuarios en lo que es buscar precios y variedad de productos, en general estamos bastante alineados con lo que queremos transmitir.

- ¿Cuál es la proyección del posicionamiento de acá a cinco años?

  No podemos saber, Mercado Libre es una empresa que se transforma continuamente, incluso te puedo decir que el Mercado Libre en el que yo entré en febrero ya es otro del que es ahora en julio. Mi visión personal a futuro es que nos estamos consolidando en lo que es ser una *Fintech* tratando de democratizar el dinero y los pagos en todo latinoamérica, va a ser una pata muy fuerte para nosotros lo que se viene, más en un mercado como el uruguayo donde la inclusión financiera pisó tan fuerte y fue adoptada por los usuarios que vieron un beneficio en esa forma de pago; también tratar de seguir posicionándonos como un marketplace con productos de calidad, productos premium, poder generar segmentos de productos para diferentes públicos, o sea, seguir adaptándonos a lo que el usuario necesita, una oferta personalizada basada en sus gustos y sus intereses y no en las tendencias del mercado, ofreciendo una experiencia mucho más personalizada para el usuario dentro de la plataforma.

Rafael Hermida, Country Lead - Mercado Libre Uruguay.

- ¿Qué posición ocupas en Mercado Libre? ¿Cuánto tiempo hace que estás en la empresa?

  Soy Country Lead de Mercado Libre en Uruguay y estoy hace casi 4 años en el rol; entré en octubre de 2016, así que tres años y nueve meses más o menos.

- En 2019 hubo un cambio de estrategia publicitaria de Mercado Libre, ¿qué llevó a la marca a cambiar desde “Nunca dejes de buscar” a “Lo mejor está llegando”?

  Básicamente lo que llevó al cambio fue la gran transformación que el negocio fue sufriendo desde su nacimiento hasta cuando cumplió 20 años en 2019, y te diría aún más que en los últimos cinco años los cambios fueron incluso más profundos y más rápidos de lo que habían sido antes. Los mayores cambios en ese último tiempo te diría que principalmente fue el foco en la logística; en los últimos 5 años Mercado Libre ha invertido centenas de millones de dólares en incrementar su capacidad logística y de intermediar de una forma cada vez más física el paquete y lo que antes dejábamos en manos de terceros.

  Primeramente no nos metíamos absolutamente nada en temas logísticos, más o menos en el año 2012 se lanza Mercado Envíos pero aún era chico y en muy pocos países, te diría que ya a partir del año 2016 se empieza a enfocar de forma mucho más seria en Mercado Envíos. Lo que al principio estaba el foco en la plataforma , en que el usuario podía buscar un producto y encontrarlo y hasta ahí llegaba el trabajo de Mercado Libre, con el paso de los años se pasó de unir la oferta con la demanda a través del sitio web, después intermediábamos con Mercado Pago en el pago porque sabíamos que si nosotros interveníamos en el pago se iba a tener una mejor experiencia y después nos dimos cuenta de que si nosotros te llevábamos el paquete a tu casa y nos asegurábamos de que llegara bien la experiencia de compra iba a ser aún mejor y por lo tanto ese usuario iba a tener más incentivos a volver. Ahí se montó Mercado Envíos y vimos que se debía hacer un centro de fulfillment para almacenar el stock de los vendedores de Mercado Libre y dar un servicio mejor aún. Ese foco cambió de que en el 1999 vos podías buscar y encontrar cualquier cosa pero después

era tu problema como te hacías con el producto al año 2019 donde en realidad el foco está en que ese producto te llegue tal cual lo compraste (el producto que compraste y en el estado que lo compraste) a tu casa lo más rápido posible, a partir de ahí surge "Lo mejor está llegado", ya que el foco no está tanto en el proceso de búsqueda en la plataforma sino en que ese paquete te va a llegar y tiene algo muy bueno para ti, que tu compraste y que estabas esperando, de ahí surge y esa fue la gran transformación.

- Para este cambio, ¿estuvieron trabajando con alguna agencia publicitaria en Uruguay para realizar todas las piezas?

  No, todo eso se maneja de forma centralizada en el área corporativa de marketing en Buenos Aires, inclusive el proceso que llevó a este nuevo lema fue a través de esta agencia con la que hoy trabajamos y desde Buenos Aires se hacen los materiales y las distintas campañas. Lo que se está haciendo ahora es que se hace una campaña que se corre en varios países y se adapta, no es lo mismo por ejemplo la voz de un peruano o un chileno que la de un uruguayo, así que hay adaptaciones que se hacen, pero la campaña es la misma.

- ¿Qué medios han utilizado para esta campaña?

  Nosotros utilizamos prácticamente todos los medios solo que depende mucho de la campaña, de lo que es la fecha. Nosotros dividimos las campañas en tres tipos de campaña, que son Tier 1, Tier 2 y Tier 3. Las Tier 1 son aquellas donde nosotros invertimos mucho dinero y son campañas de muchísima actividad, lo que es por ejemplo un Ciberlunes, ahí invertimos en prácticamente todos los medios -televisión, radio, redes sociales, dentro del mismo sitio-, lo que no hacemos casi nunca es prensa escrita, pero sí otros medios tradicionales específicamente para las Tier 1. Para las Tier 2 depende bastante y tendemos más a una campaña en una campaña solo en digital y de repente mucha presencia en el sitio web, con los mensajes por ejemplo, porque tenemos mucho tráfico entonces aprovechamos a llevar parte de la campaña dentro del sitio web y nuestra app, y en algunos casos puntuales hacemos radio pero ya no televisión. En una Tier 3 es solo el sitio web, no invertimos nada en ningún lugar.

- ¿Eso es porque tienen mejor rendimiento campañas que tiendan a ser online que en otros medios por la naturaleza misma de Mercado Libre de ser online?

  El tema con los medios offline es que es muy difícil de medir el crecimiento y el rendimiento de esa inversión, vos pones plata ahí y esperás a que ese incremento de ventas o ese incremento de tráfico haya sido por las acciones que tomaste pero no hay nada que te permita concluir eso, sin embargo cuando vas a medios digitales podés seguir clic a clic y saber exactamente cuánto te costó ese clic, quién era, qué visitó antes, qué visitó después, entonces más allá de que si da un retorno mayor o menor, podes medir 100% ese retorno.

- Desde que se empezó con la estrategia más enfocada en cómo llega el producto, ¿han visto un impacto en crecimiento de venta o incremento de usuarios en Mercado Libre Uruguay?

  El cambio de estrategia ayuda y me parece a mi que el impacto es más de largo plazo. Nosotros siempre estamos creciendo en tráfico, en usuarios y en ventas, entonces decir cuánto es por el nuevo claim versus no te diría que es algo muy difícil de medir de forma concluyente. Lo que sí estoy totalmente seguro que estamos en lo correcto, es muy de sentido común que el foco ahora es otro al que era hace 20 años y las expectativas de los clientes han cambiado, lo vemos en varios estudios de mercado que hacemos, entonces yo creo que el incremento y la frecuencia está impregnada en la frecuencia orgánica que va a ir aumentando de los clientes a medida de que vayan teniendo excelentes experiencias, es un todo donde si vos le decís que el producto va a llegar en 48 horas y no llega la persona va a estar molesta y no va a comprar más, por más que le digas una cosa es muy fácil darse cuenta de si es verdad o mentira, por lo que asociarlo solo a la campaña te diría que no sería la mejor forma de evaluarlo.

- ¿Depende entonces de la mejora total de los productos Mercado Pagos, Mercado Envíos, etc?

  Si, tiene que ver con todo. Hace poco lanzamos tarjetas de débito, a partir de eso ya podes traer un montón de compradores nuevos que antes le costaba comprar en Mercado Libre porque no tenía la tarjeta o porque Abitab le quedaba lejos.

También hay otra cosa del “Lo mejor está llegando” que es que si bien está la arista de los productos, que es de donde surge la idea del lema, también tiene otras aristas, tiene un lema muy importante de innovación ya que nosotros somos una empresa altamente innovadora que estamos lanzando y mejorando nuestros productos continuamente y esa es otra forma de que “Lo mejor está llegando”, por ejemplo lanzamos Mercado Pago con pagos por medio de códigos QR, lanzamos envíos más rápidos con FLEX, lanzamos un montón de cosas y el claim de “Lo mejor está llegando” nos sirve para reflejar eso.

La otra arista que quería hablar es la emocional que quiere decir que lo central no es tanto el regalo en sí, pero lo mejor es poder hacerle un regalo a tu madre en el día de la madre, donde el regalo que está llegando es más la intención que el objeto en sí mismo. Esa es una de las otras formas de verlo y creo que la empresa como un todo tiene que estar encolumnada en ese lema haciendo todo lo posible para que “Lo mejor está llegando” sea verdad. Si el resto de la empresa falla, por ejemplo si falla el producto porque no se lanzan los mejores productos, o si falla Mercado Envíos y se atrasa y no entregan el producto a tiempo, o se atrasa CX[2] y da malas experiencias de alguna forma no refleja el lema de la empresa y se rompe la promesa, es un todo que camina junto.

- ¿Con la mejora de Mercado Pago han visto que en Uruguay sea tal vez más beneficiado que otros países por tener mayor inclusión financiera? ¿Hubo más crecimiento de pagos online que en otros países de la región?

  El tema es que hay dos dimensiones para evaluar el tema. Por un lado es real que Uruguay está muy preparado para estar muy fuerte en pagos online por la altísima bancarización, pero cuando vos rascas un poco el tema de la bancarización lo que se ve es que muchísima de esa bancarización es con el BROU, y el BROU emite la tarjeta Maestro que no funciona en Internet, algunas variedades si pero la que emite el BROU no, entonces perdés una parte grande de esos ‘nuevos bancarizados’ que son los que vienen a agregar valor. Por otro lado lo que tenemos que lograr es que los comercios quieran usar nuestra plataforma de pago, y para que los comercios quieran usarla tienen que estar dispuestos a aceptar nuestras tarifas y son altas porque los

[2] Customer Experience, área encargada de la Atención al Cliente.

bancos, que son los proveedores del servicio, nos cobran muy caro a nosotros por cada transacción y nos deja en una situación que no es muy competitiva.

No es tan simple capturar todo lo que podríamos capturar, sin embargo te puedo decir que Uruguay es de los países mejor posicionados en ese sentido y no me cabe duda de que cuando pongamos ciertas funciones nuevas sin duda eso va a aumentar muchísimo.

Lo que si vemos dentro de Mercado Libre es que tenemos una penetración de compradores que es enorme, el 90% de la población tiene acceso a Internet a través de un smartphone por ejemplo, y por ahí estamos capitalizando. Cuando comparamos el porcentaje de la cantidad de compradores en comparación a la población en la región Uruguay es el mejor país por lejos, tiene unos porcentajes muy altos que casi duplican al segundo.

- ¿Hay alguna diferencia entre Montevideo y el interior del país en usuarios que utilicen el ecosistema o es similar en todo el país?

  En las compras de Mercado Libre a partir de marzo forzamos que todas se hicieran por medio de Mercado Pago, lo que vemos es que el interior utiliza muchísimo más Mercado Envíos, del Río Negro para arriba en un producto que te ofrece el servicio vemos que cuatro de cada cinco usuarios elige Mercado Envíos. En Montevideo el porcentaje es mucho menor, está en torno a dos de cada cinco; en abril lanzamos FLEX que es la solución de envíos en el día, nosotros sabemos que al montevideano ir hasta el local del vendedor a levantar el producto quizá le queda de paso y no necesita Mercado Envíos ni esperar 48 horas a que le llegue el paquete, entonces con FLEX por poca plata te lo pueden llevar en tres o cuatro horas y eso está teniendo un impacto positivo y en este momento el 30% de los envíos dentro de Montevideo están siendo por medio de FLEX y eso está ayudando a levantar la penetración de Mercado Envíos dentro del departamento.

- En el contexto de la pandemia que tuvimos el cambio de “Codo a codo hasta que llegue lo mejor”, ¿cómo impactó la estrategia en Uruguay?

  Nuevamente atribuir los comportamientos a un cambio de logo no es la mejor forma de verlo, es una suma de cosas. Hay algo real que es que la gente no podía salir

de su casa y tenía la necesidad de comprar cosas y se volcaron a los ecommerce. Mercado Libre es el ecommerce por excelencia de Uruguay y eso nos ayudó muchísimo. Lo que nos ayudó el cambio de logo y el cambio de lema fue a acercarnos al usuario desde un punto de vista más emocional, mostramos que entendíamos lo que estaba pasando el usuario en la región y eso puede haber ayudado a las ventas, pero lo que realmente hizo que las ventas se dispararon es que la gente tenía que consumir y no podía salir de la casa, y si salía los comercios estaban cerrados y se dedicaban al ecommerce por miedo al contagio. Lo que más impactó en el crecimiento de ventas y de nuevos usuarios fue la situación sanitaria, me parece que todo lo que hemos hecho desde el cambio de logo, cambio del lema, la estrategia que tuvimos de comunicación de muchas piezas de "Quédate en casa" y mostrar que íbamos a seguir llegando aportó a que el usuario te sienta más cerca te compre o no.

- De los comercios que tuvieron que volcarse al ecommerce en la pandemia, ¿notaron que fueron más PyMES o fue parejo con empresas de gran porte que aún no se habían dedicado a las ventas online?

  Te diría que todo, hicimos capacitaciones para PyMES en la Agencia Nacional de Desarrollo, en Uruguay XXI y en la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay y se sumaron muchísimas. También muchas empresas grandes que por ejemplo estaban en los shoppings y al ver que no tenían ingresos mostraron interés tanto para vender en Mercado Libre como para utilizar las herramientas de Mercado Pago para rápidamente poder estar vendiendo. Cuando pensas por ejemplo en las mini PyMES se vio que la opción de sacar el botón de pago y cambiarlo para que se mandara por Whatsapp se usó mucho, aprendieron a utilizar esas herramientas y tuvieron un crecimiento muy grande.

- Ese crecimiento inesperado que surgió por la pandemia, ¿cómo afectó a nivel operacional?

Fue durísimo, en abril tuvimos unos atrasos horrorosos que pegó en el NPS[3] de forma muy negativa. A los carriers les costó dos o tres semanas acompasar la situación, en ese período de tiempo tuvieron que duplicar su operación, compraron el doble de camionetas, contrataron al doble de personal para poder seguir entregando. Tuvimos un impacto negativo en tiempo de entrega y hasta se perdieron algunos paquetes, la realidad es que fue un crecimiento que tuvo sus dolores, pero lo que nosotros estimamos es que cuando la pandemia pase toda la gente que se volcó al ecommerce y toda la robustez que ganaron los carriers se mantenga y funcione de trampolín para la nueva ola de crecimiento.

- ¿Hay alguna estrategia ya pensada para mantener a los nuevos compradores y vendedores post-pandemia?

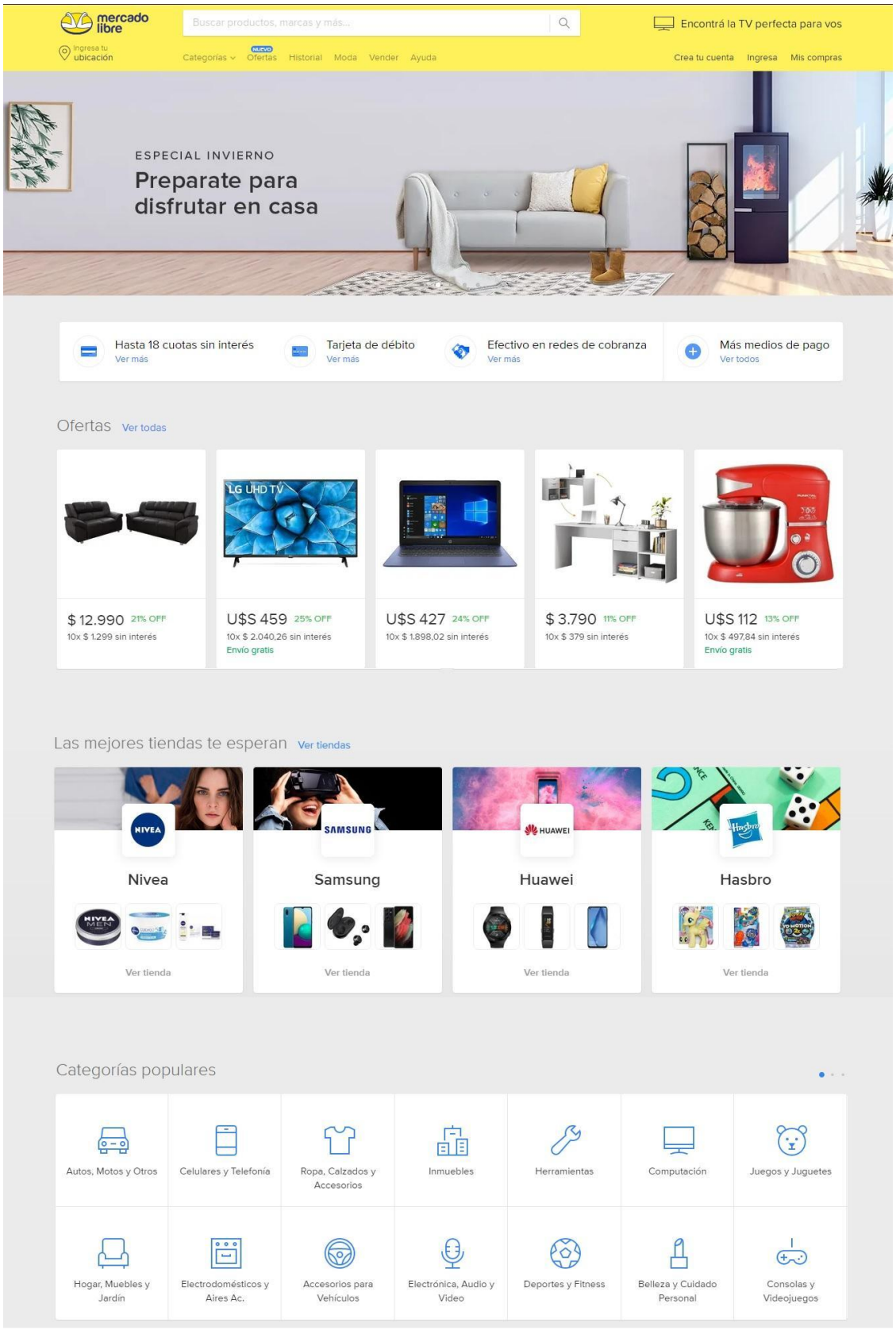
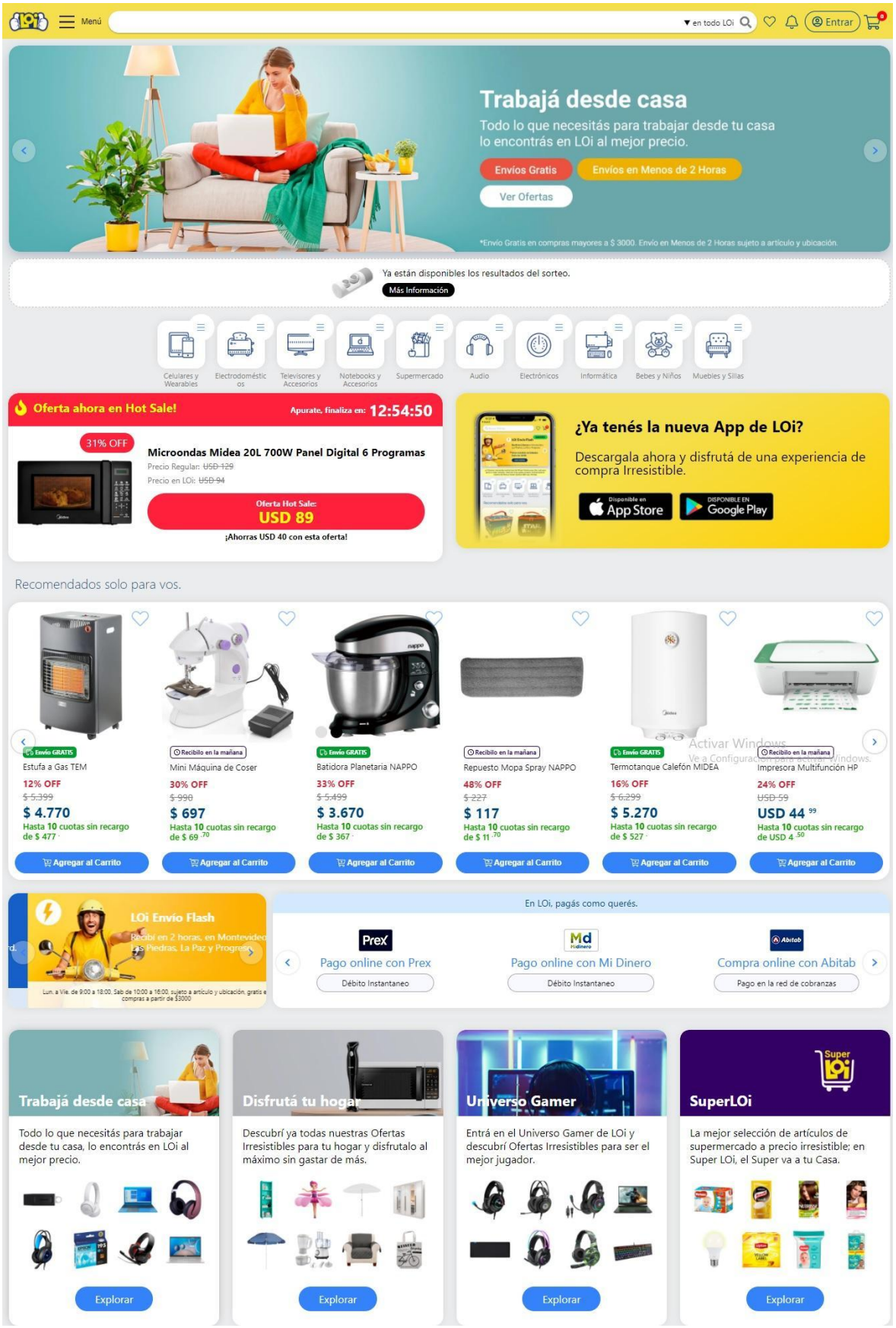
  Te diría que no se va a hacer nada especial, se va a tratar como nuevo usuario que entra a la plataforma, preocupándonos de que tengan la mejor experiencia posible y una vez que ya entraron se va a seguir tratando como tratamos a cualquiera que entra. PArtimos de la base de que ya estamos optimizados para que cuando alguien entra a la plataforma retenerlo y la idea es replicar la misma estrategia que aplicamos con todos partiendo de la base de que es una estrategia que es correcta y que siempre la tenemos, no va a ser nada distinto pero no lo queremos perder bajo ningún concepto.

[3] Sigla para el *Net Promoter Score*, indicador que traducido al español refiere al “Indicador Neto de Promotores”. Es una KPI utilizada para monitorear la satisfacción y retención del cliente, usualmente obtenido con una encuesta con la pregunta “¿en qué medida recomendarías nuestra compañía a un amigo” con una escala valorativa del 0 al 10.

Landing pages

(ambas consultadas el día 01/06/2021 a la hora 01:45)

Mercado Libre Uruguay



La Oferta Irresistible