

EL PODER DE MERCADO LIBRE. DISTORSIONES EN LA INICIATIVA DE COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES LABORALES

Pablo Matías Herrera; Javier García Fronti

Centro de Investigación en Metodologías Básicas y Aplicadas a la Gestión (CIMBAGE), IADCOM, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

pabloherrera@economicas.uba.ar; javier.garciafronti@economicas.uba.ar

Recibido el 17 de octubre de 2022. Aceptado el 21 de noviembre de 2022

Resumen:

Mercado Libre es una organización que implementa un modelo de negocios de plataforma y plantea estrategias de crecimiento que involucran el procesamiento de grandes volúmenes de datos aportados por los usuarios. La puesta en marcha de estas estrategias no solo aumenta el valor de mercado, sino que incrementa, también, el poder de la organización. Dentro de este trabajo se abordan las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características del poder de Mercado Libre como plataforma y cuáles son las estrategias organizacionales que impulsa para nutrir ese poder? El objetivo es caracterizar el poder de las plataformas e identificar diferentes distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales de Mercado Libre. En la primera sección, a partir de una definición de modelos de negocios de plataforma, se describe la dinámica de Mercado Libre como organización. En la segunda sección se analiza el poder de las plataformas. En una tercera sección, se identifican distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales de Mercado Libre.

Palabras clave: Mercado Libre, Poder de Plataforma, Modelo de negocios, Estrategia organizacional, Interacción con los usuarios.

Abstract:

Mercado Libre is an organization that implements a platform business model and proposes growth strategies that involve the processing of large volumes of data provided by users. The implementation of these strategies not only increases the market value, but also increases the power of the organization. Within this essay the following questions are addressed: What are the characteristics of Mercado Libre's power as a platform and what are the organizational strategies it promotes to nurture that power? The objective is to characterize the platform power and identify different distortions in the communication initiative and labor relations of Mercado Libre. In the first section, based on a definition of platform business models, the dynamics of Mercado Libre as an organization are described. In a second part, the power of the platforms is characterized. In a third section, distortions in the communication initiative and labor relations of Mercado Libre are identified.

Keywords: Mercado Libre, Platform power, Business model, Organizational strategy, Interaction with users.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones que sustentan su propuesta de valor en plataformas digitales superan en términos de mercado a las organizaciones tradicionales. De acuerdo con Rahman y Thelen (2019), la emergencia de las plataformas en Estados Unidos como modelo dominante se puede explicar por tres factores. El primero es el panorama político-económico, que da lugar para que las plataformas, por su dinamismo, puedan escapar a las regulaciones del Estado. El segundo es un régimen legal que, si bien se promulga antimonopólico, acepta concentraciones de mercado (mientras no existan aumento de precios) como es en el caso de las plataformas. El tercero es el tipo de financiamiento que tienen estas empresas, de largo plazo, en contraposición con el financiamiento de corto plazo de los monopolios tradicionales.

Independientemente de la región analizada, el modelo de las plataformas se consolida como dominante en otras partes del mundo. En la región latinoamericana, con más de 650 millones de habitantes y con los indicadores más elevados de penetración de internet y de adopción del comercio electrónico a nivel mundial (United States Securities and Exchange Commission, 2021), los factores analizados se acentúan en favor del desarrollo de estos modelos de negocios. Como resultado, en la región la concentración del dominio de las plataformas es muy marcada, siendo la más importante Mercado Libre.

Mercado Libre es una plataforma de comercio electrónico que plantea diferentes estrategias para acaparar una mayor proporción de mercado a través de la utilización de los grandes volúmenes de datos que circulan entre sus usuarios. El planteo y la puesta en marcha de estas estrategias está dirigido no solo a aumentar el valor de mercado, sino también a incrementar su poder "de plataforma". En la medida en que se despliegan estas estrategias, más usuarios participan de la dinámica expansiva propuesta y el poder de la organización crece. En este contexto surge la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características del poder de Mercado Libre como plataforma y cuáles son las estrategias organizacionales que impulsa para nutrir ese poder?

En este ensayo, el objetivo es caracterizar el poder de las plataformas e identificar diferentes distorsiones de la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales de Mercado Libre. En la primera sección, a partir de una definición de modelos de negocios de plataforma, se describe la dinámica de Mercado Libre como organización. En la segunda sección se caracteriza el poder de las plataformas. En una tercera sección se presentan estrategias que conllevan diferentes propuestas de

interacción con los usuarios y producen distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales. El trabajo finaliza con las conclusiones.

1. El modelo de negocios de Mercado Libre

Un modelo de negocios es una representación abstracta que contribuye con el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos de una organización. Una de sus dimensiones primarias es la propuesta de valor, es decir, la representación de cómo la organización crea y captura valor en diferentes contextos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Potenciadas por la utilización de plataformas digitales, organizaciones como Alphabet (Google), Apple, Amazon, Microsoft y Meta adaptaron sus modelos de negocios dando a conocer los modelos de negocios de plataforma (Moazed & Johnson, 2016). En estos modelos de negocio, la creación de valor se realiza a través de facilitar una infraestructura digital para que dos o más grupos interdependientes realicen algún tipo de intercambio. La captura de valor se produce de diversas maneras en cada uno de los intercambios que se realizan.

Las organizaciones representadas por modelos de negocios de plataforma, frecuentemente, se encuentran entre los primeros lugares de las empresas con mayor capitalización de mercado¹. Este fenómeno dio lugar al surgimiento de lo que en la literatura se conoce como "economía de plataformas" (Kenney & Zyzman, 2016). Estas plataformas utilizan desarrollos del campo de la tecnología de la información y la comunicación para mejorar su proceso de toma de decisiones. Estos desarrollos, en muchas oportunidades, son cuestionados por los riesgos que traen aparejados. Desde un enfoque crítico se han desarrollado los términos "capitalismo de plataformas" (Srnicek, 2017) o "capitalismo de vigilancia" (Zuboff, 2019) para enfatizar la utilización de los datos personales como materia prima y la necesidad de derechos que protejan a la ciudadanía de la extracción que realizan las plataformas.

¹ El término plataforma, por la variedad de dimensiones analíticas, puede ser utilizado con diferentes propósitos. Un ejemplo es la utilización del término plataforma digital que refiere a un desarrollo tecnológico (Kenney & Zyzman, 2016; Zyzman & Kenney, 2018). Dentro de este trabajo, cuando se utilice el término plataforma se hará sin ningún tipo de adjetivación, y sintetizará a organizaciones que son representadas a través de un modelo de negocios de plataforma.

En América Latina, Mercado Libre Inc. es la mayor plataforma de comercio electrónico. Opera en 18 países² de una región con más de 650 millones de habitantes y con los indicadores más elevados de penetración y de adopción del comercio electrónico a nivel mundial (United States Securities and Exchange Commission, 2021). La organización facilita una plataforma digital para que los usuarios puedan realizar diferentes tipos de transacciones comerciales, en línea y fuera de línea. Su propuesta de valor consiste en poner a disposición de los usuarios soluciones vinculadas con tecnologías de la información para superar los diferentes inconvenientes que se pueden presentar al momento de realizar una transacción comercial.

La organización fue creada en el año 1999. En sus inicios era un sitio de subastas de diferentes productos, pero a partir de diferentes asociaciones y adquisiciones fue modificando su modelo de negocios³. En el año 2007 lanzó su oferta pública y comenzó a cotizar en el NASDAQ. A medida que se fue expandiendo, fue modificando su modelo de negocios hasta convertirse en lo que en la actualidad se conoce como el ecosistema Mercado Libre, con métricas que lo establecen como líder en la región (MercadoLibre Inc, 2022a, 2022b). Este ecosistema consiste en seis unidades de negocios que se presentan como servicios integrados de comercio y pago digital: el *Marketplace* Mercado Libre, la *Fintech* Mercado Pago, el servicio de logística de Mercado Pago y las diferentes soluciones tecnológicas Mercado Ads, Mercado Libre Clasificados y Mercado Shops.

Cada una de estas unidades de negocios se creó como consecuencia de la identificación de una problemática puntual de los usuarios al momento de realizar una transacción comercial dentro y fuera de la plataforma. Mercado Pago y Mercado Envíos (junto con el *Marketplace* las unidades de negocios con mayor importancia relativa dentro del ecosistema Mercado Libre), por ejemplo, son consecuencia de la identificación de problemáticas al momento de realizar los pagos y la entrega de los productos. Lo interesante es que el desarrollo de estas unidades no es estático. Una vez puestas en funcionamiento cobran cierta autonomía desarrollando sus propios productos que les permite competir en diferentes sectores de la economía.

En el caso de Mercado Pago, la unidad de negocios se desarrolla y compite en el sector financiero. Esta unidad de negocios inicialmente fue desarrollada para que los

² Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.

³ Una reconstrucción histórica del desarrollo de la organización se puede recuperar en los trabajos de Carpinelli (2017) y Nicoletti Altimari (2021).

usuarios pudiesen cerrar sus transacciones dentro del mismo *Marketplace* de una manera segura y sencilla. El desarrollo de Mercado Pago escaló hasta convertirse en una *fintech*, o en lo que la organización reconoce como “a full ecosystem of financial technology solutions both in the digital and physical world.” (United States Securities and Exchange Commission, 2021, p.5). Además de permitir la realización de pagos a través de diferentes medios (página web, aplicativo móvil) y diferentes formas (*posnet*, QR, transferencias, créditos), consiguió el acceso a diferentes datos financieros de los usuarios de la plataforma. De esta manera, Mercado Libre a través de Mercado Pago se estableció como una organización que propone soluciones tecnológicas a un sistema financiero que presenta dificultades vinculadas con la profundidad y la inclusión.

En el caso de Mercado Envíos, la unidad de negocios se desarrolla y compete en el sector de la logística, desarrollando diferentes tipos de productos que se ponen a disposición de los usuarios de la plataforma para que puedan tener una mejor experiencia al momento de realizar las transacciones. Estos productos van desde el ofrecimiento de servicios tecnológicos a los usuarios para el seguimiento y el control de las entregas, pasando por depósitos de almacenamiento de la mercadería, hasta diferentes medios de transportes ofrecidos por la misma organización – incluida la flota de aviones MeliAir lanzada en el 2020. Todos estos productos son propios de la unidad de negocios Mercado Envío que establece una red de logística y compete con organizaciones tradicionales dentro del sector.

El resultado primario de la implementación de estas acciones es la consolidación de esta organización como líder en términos de mercado en la región latinoamericana. Sin embargo, su rápida expansión, despierta la atención de diferentes actores que cuestionan las estrategias y la imposición de las reglas por parte de Mercado Libre. El modelo de negocios implementado, más allá de describir cómo crea y captura valor, describe una dinámica en la cual el despliegue organizacional involucra diferentes tipos de propuestas por parte de Mercado Libre.

Aparte de los usuarios directos de la plataforma, en la dinámica organizacional participan usuarios indirectos⁴ representados por otras organizaciones con las que se complementa y con las que compete⁵, por trabajadores directos e indirectos, por el Estado, y por la sociedad en general. El conjunto de reglas de la plataforma, con

⁴ En lo que resta del trabajo se hará referencia a usuarios para referirse tanto a los directos (consumidores y productores que realizan transacciones y en la plataforma) o indirectos (actores que participan de la dinámica organizacional). En caso de que sea necesaria una especificación, se realizara la correspondiente aclaración.

⁵ Zhu y Liu (2018) desarrollan diferentes hipótesis que permiten un acercamiento a las lógicas de complemento y competencia de las plataformas.

la utilización de datos, algoritmos y tecnología, interpela otras reglas (regulaciones, comportamientos organizacionales, leyes laborales, etc.), se adapta permanentemente y establece la forma en la cual se relacionan los usuarios para favorecer el despliegue permanente de la organización. En el siguiente apartado, se caracteriza el poder distintivo de las plataformas digitales con respecto a otro tipo de organizaciones y, en el último apartado, se analizan las estrategias de Mercado Libre a partir de diferentes propuestas de interacción con los usuarios.

2. Caracterización del poder de las plataformas

Las organizaciones de plataforma comparten con los monopolios tradicionales la característica de disponer de un poder de mercado y un poder estructural. Sin embargo, las primeras presentan ciertas características distintivas que se reflejan en el ejercicio del poder. En esta sección se diferencia el poder de las plataformas del de los monopolios tradicionales. Luego, se argumenta que el poder de plataforma se mantiene mientras exista una conformidad por parte de los usuarios para permanecer relacionados con la organización.

Desde la teoría microeconómica, el poder de mercado se entiende como la capacidad de una organización de establecer precios por encima de los precios que emergen como resultado de un mercado que se supone perfectamente competitivo (Varian, 2016). En su máxima expresión, este poder se les atribuye a los monopolios, organizaciones que por diferentes motivos se establecen como las únicas oferentes de bienes y servicios dentro de un mercado. Estos aprovechan economías de escala por el lado de la oferta, debido a que cuentan con rendimiento de escala crecientes, permitiendo que una organización tenga la posibilidad de reducir el costo unitario de producción de un bien o un servicio cuando la producción aumenta.

Las externalidades de red son un fenómeno que caracteriza a los mercados en los cuales la valoración del bien o del servicio que se comercializa se ve afectado por el número de consumidores que participan de ese mercado (Katz & Shapiro, 1985). A partir del estudio de mercados que presentan externalidades de red, las economías de escala por el lado de la oferta se complementaron con economías de escala por el lado de la demanda. Mientras que los efectos de red positivos caracterizan un incremento del valor en la medida en que crece la cantidad de usuarios, los efectos de red negativos se asocian con la disminución de ese valor (Moore & Tambini, 2018; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016). Las economías de escala por el lado de la demanda están impulsadas por efectos de red positivos y el valor adicional asociado a la incorporación de nuevos consumidores en un mercado.

Las organizaciones plataforma se benefician de ambos tipos de economías de escala, las de oferta y las de demanda. Por el lado de la oferta, se benefician de todos los fenómenos asociados con la comercialización de bienes digitales (Shapiro & Varian, 1998). Si bien la comercialización de este tipo de bienes implica una inversión inicial significativa, los costos marginales de producción son prácticamente nulos. Por el lado de la demanda, al posicionarse como mediadoras de transacciones, las plataformas se ven afectadas por los efectos de red de dos o múltiples lados que pueden aprovechar compensando la oferta con la demanda (Parker & Van Alstyne, 2005; Armstrong, 2006).

El aprovechamiento de los beneficios potenciales de la doble afectación de las economías de escala sobre las plataformas digitales fue complementado y facilitado por los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación, en particular, la habilitación del trabajo mediado por computadora (Zuboff, 1988). Las plataformas comenzaron a presentarse a sí mismas como un lugar en el cual, a partir de los desarrollos tecnológicos, se pueden conseguir bienes o servicios de una manera más simple y económica haciendo sentir al usuario que las transacciones mediadas por computadoras atenúan las distorsiones existentes en los mercados convencionales (Varian 2010, Varian 2014).

Esta forma de accionar caracteriza el poder diferencial de las plataformas con respecto a los monopolios tradicionales. Mientras que en el caso de los monopolios tradicionales el usuario busca una asociación con el Estado para regular la suba de los precios, en el caso de las plataformas la asociación se produce entre el usuario y la organización en aversión hacia una regulación estatal que atente contra de las facilidades creadas por la plataforma. En este sentido, relacionar el poder de las plataformas únicamente con sus características monopólicas pasa por alto, el posicionamiento de los usuarios, características que contribuye con el entendimiento del diferencial de las plataformas con respecto a otras organizaciones.

El poder relativo de una organización, que en parte se funda en su poder de mercado, le confiere también un poder estructural. Esta caracterización del poder, desarrollada desde la teoría crítica, tiene implicancias directas en la relación que existe entre la organización y las decisiones políticas⁶. El poder estructural de una organización se efectúa de manera anticipada y se refleja en una toma de decisión política. Ante la amenaza de una pérdida potencial por la salida o desinversión de la

⁶ El abordaje del poder desde la teoría crítica permite especificar el poder de las plataformas más allá de los efectos de red (Parker, Van Alstyne, y Choudary, 2016).

organización y la consecuente pérdida de crecimiento y empleo, la decisión es no regular a la organización.

Las plataformas y los monopolios tradicionales tienen poder estructural. En ambos casos, su salida conlleva consecuencias que son anticipadas por los políticos afectando sus decisiones en cuanto a la regulación de estas organizaciones. La diferencia es que, en el caso de las plataformas, el sistema político anticipa no solo las consecuencias económicas negativas asociadas con la salida (o cierre) de la organización, sino también, las consecuencias de perjudicar a los usuarios directos si impulsa una regulación sobre estas organizaciones. Esta doble afectación suele traducirse en una “no regulación” e incluso el otorgamiento de favores a las plataformas digitales.

Las plataformas se presentan a sí mismas, entonces, como organizaciones promotoras del interés de los usuarios e impulsa acciones que hacen que, ante una situación de no regulación, las transacciones sean más fáciles de realizar y menos costosas. A diferencia de otras organizaciones con poder de mercado y poder estructural, disfrutan de una conexión íntima con sus usuarios y esta conexión le confiere una forma distintiva de poder que en la literatura se denominó poder de plataforma (Khan, 2018; Moore & Tambini, 2018, Zuboff, 2019, Culpepper & Thelen, 2020). Este poder se funda en una relación entre la organización y los usuarios que aparenta ser de dependencia mutua. Mientras el usuario aprovecha las facilidades brindadas por la organización, la organización puede ejercer su poder en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Más allá de la mutua dependencia aparente, en la relación organización-usuario existe una asimetría fundada en lo que se considera la materia prima del capitalismo de plataforma: los datos. Esta asimetría se presenta a favor de la organización. Con una mayor capacidad de cálculo y aprovechamiento de los datos aportados por los usuarios, las plataformas establecen un conjunto de reglas que se adaptan a partir de un conocimiento cada vez mayor de sus usuarios (García Fronti & Herrera, 2021). Estas reglas de comportamiento, mediante el uso de datos, algoritmos y tecnología, se adapta situadamente y desafía cualquier otro tipo de reglas externas referidas, por ejemplo, a regulaciones gubernamentales y contratos laborales. En la medida en que la plataforma aumenta su poder, la asimetría existente en la relación organización-usuario se profundiza⁷. Una relación aparentemente simbiótica de

⁷ Este argumento, se encuentra alineado con diferentes explicaciones relacionadas con la asimetría entre usuarios y plataformas. De acuerdo con Zuboff (2015), las plataformas establecen asimetrías de conocimiento y poder por el distanciamiento funcional y la indiferencia formal que caracterizan las relaciones con sus usuarios. En Mazzucato, Entsminger y Kattel

dependencia mutua entre el usuario y la plataforma, en la práctica organizacional, se transforma en una relación parasitaria.

El rol los usuarios dentro de esta relación es una cuestión de interés al momento de la definición de estrategias por parte de la organización para evitar ser vulnerada y regulada. El usuario se une a la plataforma a partir de la propuesta que realiza la organización. En parte de la literatura se argumenta, que los usuarios eligen participar de la plataforma de manera anticipada con el propósito de evitar confrontar con el poder invasivo que la organización podría ejercer y quedar excluidos de los beneficios que ofrece (Zuboff, 2015)⁸. Sin embargo, la conformidad otorgada por el usuario, más allá de ser estable, se ve continuamente interpelada por diferentes propuestas de interacción de la organización. Por ejemplo, determinados servicios que ofrecen las plataformas se basan en prácticas laborales que forman parte del conjunto de reglas de la organización y que permiten la obtención de productos y servicios de forma más rápida y económica. Sin embargo, analizar detenidamente qué hace posible que la entrega sea más rápida y económica requeriría que los usuarios directos compartieran la responsabilidad de una posible explotación laboral de usuarios indirectos que conllevan estas prácticas.

Mientras que las propuestas de interacción que colocan al usuario y a la plataforma de un mismo lado favorecen a la organización, existen otras actividades que la vulneran⁹. Las confrontaciones entre los usuarios y la plataforma afectan a la organización de una manera exponencial. En la medida que un usuario decide no participar de la propuesta organizacional, vía efectos de red, tanto el poder de mercado como el estructural de la organización disminuyen. En esta situación, es susceptible de ser regulada y el cumplimiento de los objetivos organizacionales se

(2020), el análisis de esta asimetría se puede profundizar a través del entendimiento de las rentas algorítmicas. Estas rentas se refieren a las ganancias derivadas del poder de asignación ejercido por los sistemas de emparejamiento que realizan las plataformas.

⁸ En Culpepper y Thelen (2020) se argumenta que los usuarios otorgan una suerte de consenso permisivo (Hooghe y Marks, 2009) a la plataforma. Sin embargo, en el contexto de economías de plataforma, el consentimiento ya no es necesario. Las reglas impuestas por la organización se adaptan de acuerdo con el conocimiento que tienen de los usuarios.

⁹ Este, por ejemplo, fue el caso de las plataformas de información que intercambiaron datos por servicios y los escándalos centraron la atención en la violación de la privacidad por la utilización de datos que son personales. Esto es dañino para las plataformas porque activan preocupaciones por la privacidad y alertan a los consumidores sobre la realidad de que la información, de hecho, tiene un coste. En el caso de las plataformas de transacciones minoristas, plataformas que Srnicek (2017) denomina austeras, las problemáticas se presentan por la pérdida de derechos laborales. Dentro de estas plataformas, podría citarse el caso de Uber y su consolidación relativa en diferentes partes del mundo (Thelen, 2018).

dificulta. En el siguiente apartado se presentan diferentes propuestas de interacción de Mercado Libre, algunas de ellas dirigidas a fortalecer el vínculo con los usuarios y otras que afectan en un sentido contrario. En este sentido, se identifican distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales de Mercado Libre.

3. Distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales

En el primer apartado se realizó una descripción del modelo de negocios de la organización Mercado Libre y, en el segundo apartado, se caracterizó el poder de las plataformas digitales como organizaciones. A partir de la descripción y la caracterización se postuló que las propuestas de interacción que posicionan a los usuarios del mismo lado que las plataformas aumentan el poder organizacional. De manera contraria, las propuestas de interacción que enfrentan a los usuarios con la organización afectan negativamente el desarrollo de la organización. En este último apartado, se presentan diferentes propuestas de interacción que Mercado Libre implementa como estrategia organizacional y se identifican distorsiones en la iniciativa de comunicación y las relaciones laborales.

El objetivo declarado de la organización es potenciar la inclusión económica y financiera (Mercado Libre, 2020), pero las acciones concretas de la empresa se asocian con diferentes propuestas para que aumente el número de usuarios de la plataforma y, consecuentemente, la cantidad de transacciones que se realiza. En un primer acercamiento, se asocian con diferentes desarrollos tecnológicos que dinamizan las interacciones entre usuarios dentro de la plataforma. En un segundo acercamiento, se pueden registrar otro tipo de actividades que van más allá de la dinámica organizacional interna y que desafían problemáticas más amplias. Estas acciones son parte de una estrategia organizacional para fortalecer la relación con los usuarios.

La tabla I presenta los tweets que el dueño mayoritario de Mercado Libre, Marcos Galperin, hizo desde comienzos de 2019 hasta mayo de 2021, donde figura el término inclusión en diferentes contextos. Estos mensajes funcionan como estrategias organizacionales en las que, a partir de la identificación de diferentes problemáticas que se enfrentan los usuarios, se presenta a la plataforma como la solución a todos esos problemas. En el primero se compromete a una mayor inclusión en el personal que trabaja en la empresa, en el segundo remarca cómo la compañía incluye jóvenes y mujeres en su ecosistema, en el tercero, argumenta que ser inclusivos, según la plataforma, aumenta el valor agregado y, en el cuarto y quinto, se incorpora específicamente la inclusión financiera al contexto.

Tabla I: tweets de Marcos Galperin desde el año 2019 hasta mayo 2021 sobre inclusión

13/03/2019	Felicitaciones @MercadoLibre uno de los mejores lugares para trabajar, para mujeres en #Argentina. Seguimos comprometidos con conformar los equipos más diversos e inclusivos de América Latina. #LibreDeSerQuienSoy https://t.co/ffEGnfov7W
25/04/2019	Créditos para pymes y microemprendedores, reducción de nuestra huella ambiental e inclusión laboral de jóvenes y mujeres a través de la educación. Este es el espíritu del nuevo Sustainability Bond que impulsamos desde Meli. https://t.co/FXwCnWtfpT
18/06/2019	Gran noticia para #Argentina. Con un rotundo apoyo de todas las bancadas se aprobó la ley del conocimiento en Diputados. Un sector q tiene pleno empleo y crece a tasas > 10% x año. Empleo federal, inclusivo, de alto valor agregado, q no contamina, con muchos cientos de empresas
30/12/2019	Me uní a mi amigo @Dan_Schulman, CEO de @PayPal, en un episodio de su serie de podcast #NeverStandStill. Dialogamos sobre nuestro objetivo de fomentar la inclusión financiera y sobre el futuro de los pagos en la región https://t.co/tU0dlTnJiGC
22/10/2020	Antes de que termine el año, queremos anunciar el siguiente paso del acuerdo estratégico entre #MercadoPago y #PayPal, que amplía las opciones de pago a millones de compradores de #Brasil y #México #inclusiónfinanciera https://t.co/ykOeOuEF9d
14/01/2021	Muy contento en apoyar este proyecto de ley del conocimiento que ayudará a Argentina a seguir creando empleo federal, inclusivo, de alto valor agregado y clave para el desarrollo del país. https://t.co/250fGZPOd3

Fuente: elaboración propia en base a información de la empresa Twitter

Mediante estas comunicaciones, la organización relaciona de manera directa la adquisición de bienes en forma más rápida y económica con la noción de inclusión. De esta manera, no sólo identifica problemáticas propias de los usuarios al momento de realizar una transacción comercial dentro de la plataforma, sino que identifica problemáticas más complejas y se presenta a sí misma como una posible alternativa.

Democratización, libertad, igualdad, reciclaje, además de inclusión, son otros términos recurrentes en su estrategia comunicacional a través de las redes sociales.

De la misma manera que Mercado Libre, como parte de su estrategia, realiza diferentes propuestas de interacción para fortalecer su relación con los usuarios, realiza también otro tipo de actividades que la vulneran. Por ejemplo, en el caso de Mercado Pago y de Mercado Envíos, la organización ingresó en una competencia directa con las diferentes organizaciones que integraban el sistema financiero tradicional y el sector de la logística respectivamente. En estas múltiples competencias, Mercado Libre cuenta con las ventajas asociadas al poder que le otorga la plataforma digital y que fueron analizadas en el apartado anterior. Sin embargo, en la medida que la organización se expande, las dinámicas laborales tradicionales se ven interpeladas y la confrontación con organizaciones laborales promueve cuestionamientos acerca de la lógica organizacional y su postura con respecto a las nuevas formas de trabajo que propone (Filipetto & Pontoni 2020; Ventrici & Palermo, 2021).

La estrategia organizacional se explicita mediante las actividades que realiza Mercado Libre y las propuestas de interacción con los usuarios son un elemento central. Mientras que las propuestas de interacción que posicionan a la organización del mismo lado que los usuarios incrementan el poder de la plataforma, hay actividades que, en búsqueda de una expansión, la exponen y la vulneran. Este tipo de actividades están relacionadas con dinámicas competitivas que involucran ciertas cuestiones de interés de los usuarios de la plataforma. En este sentido, la identificación de las diferentes propuestas de interacción de Mercado Libre con sus usuarios contribuye con el entendimiento de la dinámica y del poder de la plataforma.

Conclusión

En el presente trabajo se caracterizó el poder de las plataformas y se identificaron diferentes propuestas de interacción con los usuarios como parte de la estrategia organizacional de Mercado Libre. Se concluye que en las estrategias que desarrolla la organización se realizan diferentes propuestas de interacción con los usuarios. Mientras que algunas de las actividades posicionan a la organización y a los usuarios de un mismo lado, hay otras actividades que producen una suerte de enfrentamiento entre la organización y los usuarios. Este segundo tipo de actividades exponen y vulneran a una organización que sustenta su poder en la relación que establece con sus usuarios.

En la primera sección, a partir de una definición de modelos de negocios de plataforma, se describió la dinámica de Mercado Libre como organización. Se han descrito, en términos generales, las condiciones que privilegian el desarrollo de estos modelos de negocios en la actualidad y, en términos particulares, se ha abordado la dinámica de Mercado Libre. El modelo de negocios que implementa permite deducir que el objetivo de la organización es aumentar el número de transacciones que se realizan dentro de la infraestructura digital que propone. Para ello despliega una estrategia comercial de la cual, a partir de su descripción, se ha concluido que, mediante el involucramiento de actores en su dinámica, la organización exporta reglas de comportamiento que la favorecen.

En la segunda sección se ha caracterizado el poder de las plataformas. A partir del desarrollo de un estado actual del conocimiento sobre el poder organizacional, se ha caracterizado al poder de las plataformas como una conjunción del poder de mercado y el poder estructural. Esta conjunción se encuentra posibilitada y habilitada por la interacción que se produce entre los usuarios que forman parte de la dinámica organizacional propuesta. En este sentido, para nutrir el poder de las plataformas, una cuestión central es desarrollar estrategias que consideren las propuestas de interacción con los usuarios.

En la tercera sección se han presentado estrategias que conllevan diferentes propuestas de interacción con los usuarios. Se han identificado estrategias que van más allá del abordaje de las diferentes problemáticas que los usuarios pueden encontrar al momento de realizar una transacción dentro de la plataforma digital. Son estrategias que conforman la dinámica expansiva de la organización. Por un lado, hay estrategias que, mediante el uso de determinados términos (inclusión, democratización, libertad, etc.) en redes sociales, proponen una interacción que posicione a los usuarios y a la organización de un mismo lado. Por el otro, hay estrategias de competencia que confrontan a los usuarios con la organización. Este último tipo de estrategias tienen el potencial de vulnerar a Mercado Libre.

El presente trabajo se conforma como un primer ensayo acerca del poder y de las estrategias de una organización que es central en la región latinoamericana. Como líneas de trabajo futuro se proponen dos direcciones. En primer lugar, se propone una profundización metodológica que posibilite una caracterización de las estrategias organizacionales desarrolladas por Mercado Libre. En segundo lugar, ante un contexto en el cual la concentración del mercado por parte de las plataformas se encuentra cuestionado, se propone dar continuidad a la descripción de la dinámica de Mercado Libre y su adaptación a partir de diferentes tipos de estrategias organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND journal of economics*, 37(3), 668-691. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>
- Carpinelli, M. P. (2017). *Valuación de Mercado Libre Inc*. Tesis de Maestría en Finanzas. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios.
- Culpepper, P. D. & Thelen, K. (2020). Are we all Amazon primed? Consumers and the politics of platform power. *Comparative Political Studies*, 53(2), 288-318. <https://doi.org/10.1177/0010414019852687>
- Filipetto, S. & Pontoni, G. (2020). Relaciones laborales y economía de plataformas. El caso de MercadoLibre en la Argentina reciente. *Realidad económica*, 50(335), 15-44.
- García Fronti, J. & Herrera, P. M. (2021). Mercado de datos personales: asimetrías entre plataformas e individuos. *Gestión Joven*, 22(3), 1-11.
- Hooghe, L. & Marks, G. (2009). A postfunctionalist theory of European integration: From permissive consensus to constraining. *British journal of political science*, 39(1), 1-23. <https://doi.org/10.1017/S0007123408000409>
- Katz, M. L. & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61-69.
- Khan, L. (2018). Sources of tech platform power. *Georgetown Law Technology Review*, 2(2), 325-334.
- Mazzucato, M., Entsminger, J. & Kattel, R. (2020). *Public Value and Platform Governance*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose WP, 11.
- Mercado Libre (2020). Ecosistema Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones. Extraído de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/ecosistema-mercado-libre-el-valor-de-pensar-todas-las-soluciones/>
- MercadoLibre Inc (2022a). Reporte de impacto 2021. Extraído de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

MercadoLibre Inc (2022b). Reports First Quarter 2022. Resultado Financieros. Extraído de <https://investor.mercadolibre.com/financial-information/quarterly-results>

Moore, M. & Tambini, D. (Eds.). (2018). *Digital dominance: the power of Google, Amazon, Facebook, and Apple*. Oxford University Press.

Nicoletti Altimari, J. D. (2021). *Valuación: Mercado Libre Inc*. Tesis de Maestría en Finanzas. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios.

Parker, G. G. & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management science*, 51(10), 1494-1504.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.

Rahman, K. S. & Thelen, K. (2019). The rise of the platform business model and the transformation of twenty-first-century capitalism. *Politics & Society*, 47(2), 177-204. <https://doi.org/10.1177/0032329219838932>

Shapiro, C., Varian, H. R. & Carl, S. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.

Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The politics of the platform economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics*, 16(4), 938-953. <https://doi.org/10.1017/S1537592718001081>

United States Securities and Exchange Commission (2021). MercadoLibre, Inc. Informe anual de la Ley de intercambio de Valores. Extraído de <https://mercadolibre.gcs-web.com/static-files/5d0af003-73a2-4e5e-898c-95957b644583>

Varian, H. R. (2010). Computer mediated transactions. *American Economic Review*, 100(2), 1-10. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.1>

Varian, H. R. (2014). Beyond big data. *Business Economics*, 49(1), 27-31. <https://doi.org/10.1057/be.2014.1>

Varian, H. R. (2016). *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*. Alpha Editorial.

Ventrici, P. & Palermo, H. M. (2021). La siliconvalización del trabajo. Una experiencia argentina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 25(69), 201-218. <https://doi.org/10.17141/iconos.69.2021.4302>

Zhu, F. & Liu, Q. (2018). Competing with complementors: An empirical look at Amazon. com. *Strategic management journal*, 39(10), 2618-2642. <https://doi.org/10.1002/smj.2932>

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books, Inc.

Zuboff, S. (2015). *Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization*. *Journal of Information Technology*, 30(1), 75-89. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Profile books.