

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

"Barreras estratégicas y exclusión en mercados digitales: Un análisis del ecosistema de Mercado Libre en Chile"

INGENIERIA COMERCIAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ■ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: _____ "Barreras estratégicas y exclusión en mercados digitales: Un análisis del ecosistema de Mercado Libre en Chile"

_____

Nombre del candidato(a): _____Felipe Ignacio Meirovich Lapeyre_____

Carrera / Grado: _____C carrera de ingeniería comercial

_____

Campus: ____Vitacura_____ Departamento: _____Ingeníera comercial

_____

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, _____Roberto Muñoz_____, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- **He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.**
- **El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.**

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

■ El trabajo NO contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo CONTIENE información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:



Fecha: _____09/11/2026_____ Firma: _____

_____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: ___09/11/2026_____ Firma:



_____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

“Barreras estratégicas y exclusión en mercados digitales: Un análisis del ecosistema de Mercado Libre en Chile”

Memoria presentada por

Felipe Ignacio Meirovich Lapeyre

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria
Roberto Muñoz

TITULO DE MEMORIA:

“Barreras estratégicas y exclusión en mercados digitales: Un análisis del ecosistema de Mercado Libre en Chile”

AUTOR:

Felipe Ignacio Meirovich Lapeyre

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Director de Memoria

Roberto Muñoz

Correferente

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: **Felipe Ignacio Meirovich Lapeyre**

Firma:

Fecha: 26/06/2026

AGRADECIMIENTOS

Han sido cinco años largos desde que inicié el gran camino universitario, en el cual pasé por altos y bajos, pero siempre aprendiendo de cada experiencia. Quiero agradecer a cada persona que fue parte de mi camino, cada amigo que me fui haciendo con los que compartí muchas cosas que me llevo en el corazón y en el recuerdo. Cada uno de nosotros compartiendo el mismo objetivo que era terminar la carrera, por lo que cada momento al lado de mis amigos siempre fue importante. Entre risas y a veces lamentos por una mala nota, pero siempre apoyándonos entre nosotros y eso es lo que nos caracteriza, la unión. Quiero agradecer a mi familia en especial a mi papá, mamá y hermano, los cuales fueron parte de esta linda etapa en la universidad, siendo los pilares más fundamentales, alegrándose por cada paso que iba dando, en conjunto con su apoyo incondicional cuando las cosas no me resultaban como esperaba, ellos siempre estuvieron ahí confiando en todo momento. A cada uno de los profesores que me vieron crecer, este agradecimiento también va para ellos, los que día a día me daban aliento para seguir y poder aprovechar esta gran oportunidad que mi padre con tanto esfuerzo y amor me brindador. Mis abuelos también son parte de este agradecimiento ya que estuvieron siempre al tanto de cada situación de cualquier índole académica brindándome su apoyo y ese amor de abuelo que ellos siempre me han entregado. Quiero agradecer también a mis amigos de la vida, quienes me daban ánimos cada vez que no me veían bien por la universidad, con sus panoramas me arreglaban el mal rato, fueron también un pilar importante dentro de esta travesía universitaria. Me gustaría también agradecerme a mí por siempre confiar en mi porque a pesar de que hubo momentos difíciles pude salir de ahí con valentía y esfuerzo. Agradecer al profesor Roberto Muñoz también, por brindarme parte de su aprendizaje en la asignatura organización industrial y posteriormente siendo mi profesor referente en seminario de título. A cada uno de ellos les agradezco por su confianza en mí, por tenerme paciencia y por querer que siempre sea una mejor persona.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria analiza las barreras estratégicas y las distintas dinámicas de exclusión aplicadas por mercado libre dentro del comercio electrónico en Chile durante el periodo longitudinal entre los años 2020 y 2026. A comienzos de la pandemia del COVID-19, el retail común y corriente nacional experimentó un quiebre en su estructura el cual consolidó a los mercados digitales como la infraestructura indispensable para el flujo transaccional en Chile. De manera metodológica el presente estudio se aborda mediante un enfoque cualitativo y documental con alcance explicativo. Los resultados cuantitativos demuestran que existe una importante brecha estructural dentro del comercio digital nacional, mientras el segmento de retail tradicional (1P) indica un índice de Herfindahl Hirschman (HHI) de 2500 puntos, el segmento correspondiente al lado del comercio digital (3P) indica un índice de HHI de 5000 puntos. Esta asimetría demuestra de forma empírica el modelo de “cuello de botella competitivo” de Armstrong, donde el control del 60% al 70% de la intermediación digital forzó a los vendedores a quedarse en una única vía técnica para asegurar sus ventas.

El análisis de organización industrial demuestra que mercado libre contiene su dominio a través de la gestión de externalidades de red cruzada de manera indirecta. La presente memoria comprueba que la verdadera efectividad del ecosistema radica en su estrategia de integración vertical logística y financiera, con el fin de inhibir el multi-homing hacía el single-homing mediante “mercado envíos “el cual genera el 94% de la distribución a nivel nacional. La plataforma penaliza la visibilidad de su vitrina a quienes cuenten en su operación con transporte de sus productos de manera independiente, esta captura se complementa con su extensión financiera llamada “mercado pago”. El estudio concluye que el modelo de negocios de esta plataforma acaba en un estado de bloqueo (lock-in). Esta especie de candado comercial funciona debido a una restricción invisible, los vendedores independientes no cuentan con la portabilidad legal sobre sus propios datos dentro del sistema. Si el vendedor decide abandonar sus operaciones de mercado libre pierde de manera automática su reputación digital. El costo de cambio se vuelve tan alto que el vendedor decide aceptar las tarifas transaccionales impuestas por mercado libre que van del 7% al 9% por cada venta. La presente memoria demuestra que el poder logístico de mercado libre lo consolida como una posición dominante en cuanto a la infraestructura logística imponiendo una “gobernanza” sobre el comercio electrónico a nivel nacional, generando de esta forma la limitación del desarrollo de operadores logísticos independientes. Frente a esta situación el estudio contempla que los vendedores no se salgan de mercado libre, sino buscar y adaptar una estrategia de multi-homing hibrido, utilizando esta plataforma como enganche inicial. Así mismo la FNE debería legislar esta conducta para que haya

una libre competencia de manera natural creando una ley que consista en la portabilidad de la reputación digital que entregue a los vendedores sus propios datos comerciales con el fin de que haya un dinamismo más competitivo.

ABSTRACT

This thesis analyzes the strategic barriers and exclusion dynamics implemented by Mercado Libre within the Chilean e-commerce market during the longitudinal period between 2020 and 2026. At the beginning of the COVID-19 pandemic, traditional domestic retail experienced a structural breakdown, which consolidated digital marketplaces as the indispensable infrastructure for transaction flows in Chile. Methodologically, this study is approached through a qualitative and documentary focus with an explanatory scope. The quantitative results demonstrate a significant structural gap within the domestic digital commerce sector: while the traditional retail segment (1P) shows a Herfindahl-Hirschman Index (HHI) of 2,500 points, the digital commerce intermediation segment (3P) indicates an HHI of 5,000 points. This asymmetry empirically validates Armstrong's "competitive bottleneck" model, where controlling 60% to 70% of digital intermediation forced sellers into a single technical pathway to secure their sales.

The industrial organization analysis shows that Mercado Libre maintains its dominance through the management of indirect cross-side network externalities. This thesis proves that the true effectiveness of the ecosystem lies in its vertical integration strategy—both logistical and financial—aimed at inhibiting multi-homing and driving users toward single-homing via Mercado Envíos, which generates 94% of nationwide distribution. The platform penalizes vitrine visibility for those who independently manage the transport of their products, and this capture is complemented by its financial branch known as *Mercado Pago*. The study concludes that this platform's business model ultimately results in a state of lock-in. This commercial bottleneck operates due to an invisible restriction: independent sellers lack legal portability over their own data within the system. If a seller decides to abandon operations on Mercado Libre, they automatically lose their digital reputation. The switching cost becomes so high that sellers choose to accept the transactional fees imposed by Mercado Libre, which range from 7% to 9% per sale. This thesis demonstrates that Mercado Libre's logistical power defines it as an infrastructure monopoly leader that imposes a private "governance" over domestic e-commerce, thereby limiting the development of independent logistical operators. Given this scenario, the study suggests that sellers should not leave Mercado Libre but rather investigate and adapt a hybrid multi-homing strategy, utilizing the platform as an initial hook. Likewise, the FNE should regulate this conduct to foster natural free competition by creating a digital reputation portability law that grants sellers ownership of their own commercial data, ultimately enabling a more competitive dynamism.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 13
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 15
3. OBJETIVOS 17
OBJETIVO GENERAL 17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17
4. ALCANCE DEL ESTUDIO 18
5. ESTADO DEL ARTE 19
5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE 19
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO 22
5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE 25
Revisión bibliográfica 27
6. PROPUESTA METODOLOGÍCA 29
6.1 Tipo de investigación 29
6.2 Etapas de la investigación 30
6.3 Relación de las etapas con el objetivo 32
6.4 Relación con el desarrollo del plan de ingeniería comercial 33
6.5 Instrumentos de recolección de datos 33
6.6 Síntesis y validación de los instrumentos de recolección 36
6.7 Procedimiento de análisis de datos 38
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA 40
Fase 1: Preparación de la información y categorización estructural 40
Fase 2: Control de cadena de valor de mercado libre e integración de servicios 42
Fase 3: Mecanismos de la economía que explican cómo funciona mercado libre 46
8. RESULTADOS 49
9. CONCLUSIONES 52
10 RECOMENDACIONES 54
11. BIBLIOGRAFÍA 56

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 20
Gráfico 2 21
Gráfico 3 24
Gráfico 4 41
Gráfico 5 44
Gráfico 6 47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1..... 23
Figura 2..... 45

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 la cual comienza en el año 2020 aceleró el proceso de la digitalización total del consumo masivo en Chile. El retail tradicional, acostumbrado a estructuras de ventas lineales y canales físicos, se vio forzado a entregar terreno ante el crecimiento exponencial del mercado digital. Este quiebre no fue un simple evento. Lo que empezó como una respuesta de emergencia ante la cuarentena terminó reconfigurando de manera permanente la economía nacional, encaminando el eje de la libre competencia hacía un entorno digital lleno de plataformas. En el centro de esta reconfiguración del retail tradicional se encuentra mercado libre, la cual es una plataforma digital fundada en el año 1999 que pasó de ser un simple intermediario entre vendedores y compradores a hoy en día convertirse en una infraestructura indispensable para el comercio dentro de Chile. Su gran crecimiento no solo se justifica por la pandemia, sino más bien por la estrategia de integración vertical. Antes esta plataforma dependía de terceros en el ámbito logístico, sin embargo, mercado libre levantó un ecosistema cerrado, el cual a través de “mercado envíos” el cual constituye el 94% de su red de distribución de los despachos a nivel nacional, seguido de su extensión financiera llamada “mercado pago”. Esta plataforma tomó el control total de la experiencia transaccional, desde que el usuario compra hasta que el paquete llega a su destino.

Desde una mirada hacia la organización industrial, este dominio plantea ciertas interrogantes sobre cómo funcionan los mercados de dos lados. Aunque la teoría económica tradicional suele manejar la eficiencia operativa de este tipo de infraestructuras digitales, el análisis a la hora de observar la práctica de estos demuestra asimetrías a analizar. Al concentrar la mayor base de usuarios y compradores dentro del mercado chileno (frente a sus competidores legales), la plataforma adquiere una posición de intermediación preferente, afectando de manera directa a vendedores independientes que no tienen más alternativas que adherirse a mercado libre.

El núcleo de la presente memoria consiste en analizar los mecanismos mediante los cuales mercado libre desincentiva el multi-homing, el cual consiste en que un vendedor tenga su vitrina en diversas plataformas, sin embargo, con el fin de la logística que esta plataforma opera es pasar del multi-homing al single-homing, esto significa que el vendedor solo tenga su vitrina concentrada en una sola plataforma digital. Mediante herramientas que mercado libre adaptó a la estructura de su logística como lo es “envío full”, el algoritmo logístico penaliza a los vendedores que intentan mantener su propia logística, dejando que sus productos no aparezcan en su vitrina principal si deciden operar con un medio de transporte alternativo. Esta dependencia se concluye con su extensión financiera llamada “mercado pago”, correspondiente al método de pago que mercado libre controla, construyendo de

esta manera el lock-in (bloqueo estructural), en donde el costo de cambio de plataforma significaría algo importante para el vendedor.

En este contexto la presente memoria tiene como objetivo principal evaluar las barreras estratégicas y las dinámicas de exclusión que le dan forma a mercado libre en Chile específicamente entre los años 2020 y 2026. En el análisis se determinará si mercado libre opera realmente como un monopolio de eficiencia el cual beneficia a la economía digital en Chile o si por el contrario sus políticas restringen a la libre competencia dejando de lado posibles competidores. De manera metodológica la presente memoria cuenta con un diseño documental de manera explicativa y longitudinal, contando con datos provenientes de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y los informes de la Fiscalía Nacional Económica.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La presente investigación nace como respuesta a la rápida evolución de los modelos de negocios impulsada por la era digital, la cual ha tenido una fuerte reconfiguración dentro de la economía contemporánea. Estos modelos han transitado desde estructuras lineales de intercambio, como lo son los comunes “pipelines” hacia la formación de ecosistemas de innovación integral. Si bien esta tendencia es global, su impacto ha alcanzado una dimensión estratégica clave en Latinoamérica de la mano de Mercado Libre. Esta plataforma, fundada en Argentina en 1999 por Marcos Galperín y Hernán Kazah, no solo ha liderado los volúmenes transaccionales dentro del continente, sino que ha redefinido la arquitectura del mercado a través de una estrategia de integración vertical sofisticada. A diferencia de las plataformas comunes y corriente, mercado libre con su estrategia y logística ha logrado internalizar parte de su operación que antes dependían de terceros. Según los reportes de NASDAQ (2024), la compañía administra y procesa el 94% de sus despachos a través de su propia red logística (Mercado Envíos), logrando canalizar casi la totalidad del flujo de distribución generado por sus transacciones. Complementario a esta red logística se suma su sistema de pago llamado “mercado pago”. Esta integración operativa y financiera, sumado a sus altos niveles de eficiencia, han hecho que mercado libre se convierta en una plataforma indispensable dentro del comercio electrónico en Chile, permitiendo que conceptos logísticos como lo es “Envío full” garanticen la entrega del producto en un plazo máximo de 24 horas, esto generando un nuevo estándar en el mercado. Sin embargo, detrás de esta plataforma existe cierta tensión que afecta a todo el ecosistema digital, ya que está en duda como afecta la logística de mercado libre en el resto de las plataformas en cuanto a reglas de competencia y barreras de entrada. El objetivo de la presente memoria es analizar a mercado libre desde una mirada crítica, en donde su fuerte logística genera un bloqueo comercial frente a otras plataformas del e-commerce, en especial con su concepto de “Envío full”, las demás plataformas que no cuentan con esta estrategia logística se ven atrapadas por mercado libre, lo que genera de pasar a un multi-homing (estar en varias plataformas de manera simultánea), a un single-homing (ser parte solo de una plataforma) más bien forzado. Dentro de la economía digital el concepto de multi-homing es importante para garantizar que vendedores y compradores tengan opciones competitivas, pero la estrategia de mercado libre tiende a capturar al usuario dentro de su propio ecosistema. Esta investigación a la plataforma de e-commerce mercado libre busca evaluar si el dominio de esta en conjunto a su apalancamiento dentro de su superioridad logística y algorítmica actúa como un mecanismo que excluye a la competencia y hace crecer las barreras de entradas a nuevos competidores al mercado. Se analizará la tensión que existe entre vendedores y su libertad comercial con la arquitectura de estrategia de mercado libre, donde la integración vertical de esta plataforma introduce un sesgo algorítmico de visibilidad (o una dinámica de auto preferencia), creando una dependencia técnica en la que si una empresa de retail quiere sobrevivir en el mercado digital,

tiene que ser si o si parte de mercado libre, esto debido a la fuerte estrategia algorítmica que esta plataforma maneja, ya que a su vez esta estrategia le da incentivos al lado de los compradores en especial por recibir su producto en menos de 24 horas. El estudio en la presente memoria propone modelar cómo mercado libre es capaz de que los costos de cambio sean grandes en conjunto a la gestión de la reputación digital con el fin de dificultar la migración hacia otras plataformas, por parte de los vendedores. La integración vertical no solo es una cuestión de eficiencia técnica, sino un mecanismo que frena la libre competencia. Es importante dentro del estudio comprender como mercado libre construyó un “fuerte” operativo y una especie de gobernanza sobre el comercio electrónico en Chile.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El principal objetivo de la presente memoria será analizar los mecanismos estratégicos que permitieron a mercado libre quedarse como la plataforma líder en Chile durante los periodos de su auge (2020-2026). A través de un enfoque de organización industrial, el estudio busca poder examinar el funcionamiento de este mercado de dos lados, en conjunto a su integración vertical de sus servicios logísticos y financiamiento, los cuales actúan como una ventaja competitiva fundamental. En este contexto la presente investigación evaluará como mercado libre gestiona las externalidades de red cruzadas y la estrategia del "cuello de botella" de Mark Armstrong (2006) con el fin de mantener su posición dominante en el mercado digital. Se analizará y estudiará si la tecnología y procesos logísticos de esta plataforma logran o no configurar las barreras de entrada al mercado digital y observar el comportamiento del multi-homing al single-homing. Con esto se espera poder demostrar como mercado libre ha logrado imponer una especie de gobernanza técnica y operativa, estableciendo condiciones de mercado que limitan el acceso y la permanencia de empresas del retail que se quieren adaptar al ecosistema digital.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los mecanismos de integración vertical
- Evaluar la dinámica teoría de "cuello de botella"
- Analizar el impacto de las externalidades de red cruzadas
- Determinar el efecto de los costos de cambio

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

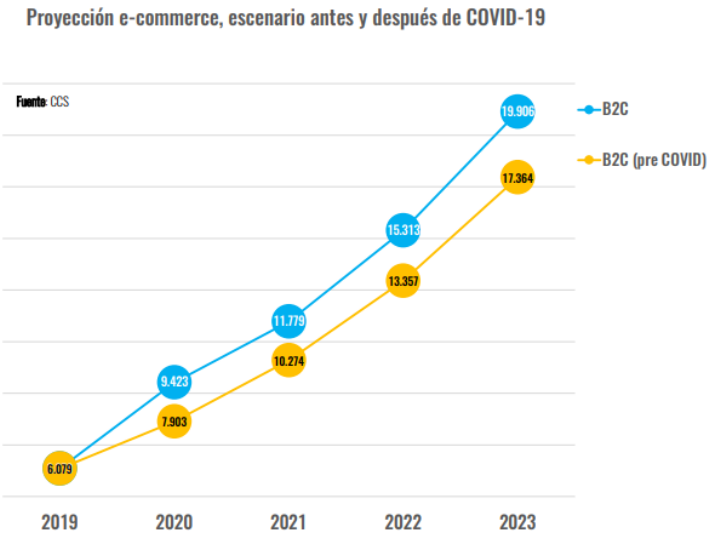
El estudio de la presente memoria tiene un alcance explicativo, en caminado a identificar la relación de causa-efecto entre las variables que definen la dinámica competitiva de mercado libre. Existen dos variables, una independiente y la otra dependiente, la variable independiente corresponde a la construcción del ecosistema digital de mercado libre, especialmente por su integración vertical, mientras que la variable dependiente vendría siendo la estructura de participación de mercado, analizada mediante la transición por parte de los vendedores desde el multi-homing al single-homing. El principal objetivo es explicar como el diseño de su sistema impacta en la toma de decisiones de los oferentes y como esto permite a mercado libre tomar la posición dominante que tienen hoy en día. Pasando a una perspectiva metodológica, la presente investigación se caracteriza por tener un diseño documental y no experimental. El estudio es mediante un trabajo que sustenta en la recopilación de datos, análisis de registro de mercado e informes sectoriales, con el fin de ser riguroso y de esta manera que no exista una manipulación de las variables. El estudio por su parte tiene características longitudinales, esto así debido a que el comportamiento de las variables son medidas a través del año 2020 a 2026, este periodo fue importante en el comercio digital, ya que en el 2020 el mundo entero se vio afectado por la pandemia, por lo que este mercado experimentó una importante aceleración y una reconfiguración de su ecosistema. La presente investigación delimita su alcance al marco teórico de los mercados de dos lados, incorporando la perspectiva del “cuello de botella competitivo” planteada por Armstrong (2006), bajo esta teoría se comprende como la distribución y financiamiento no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que actúa como una barrera estratégica de entrada, limitando de esta forma la libre competencia en la economía digital en Chile.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

La configuración del entorno competitivo actual a experimentado diversos cambios, los cuales han pasado de modelo de negocios lineales, conocidos como “pipelines” a la formación de ecosistemas de plataformas digitales. Como proponen Van Alstyne et al. (2016), este cambio representa un nuevo paradigma estratégico. Si comúnmente la ventaja competitiva estaba en la optimización de activos propios, hoy esa ventaja competitiva ha cambiado, ya que radica en la explotación masiva de datos con el fin de facilitar interacciones con valor agregado entre vendedores y compradores. En Chile, este proceso se vio fuertemente acelerado debido a que en el año 2020 comenzaba la pandemia, la cual actuó como un catalizador para la formación completa del ecosistema digital. Según informes de la CEPAL (2021) y el BID (2018), este periodo marcó el comienzo de la “datificación”, proceso donde los datos transaccionales se convirtieron en activos estratégicos importantes. Mercado libre por su parte supo capitalizar esta tendencia, transformándose de un intermediario simple a una infraestructura indispensable dentro del comercio electrónico a nivel nacional. El análisis de esta evolución se asemeja a lo propuesto por Haftor et al. (2025), quienes definen este tipo de empresas de carácter digital no solo como plataformas digitalizadas, más bien las definen como empresas capaces de hacer modelo de negocios basado en el lock-in de nuevos competidores. Mediante la explotación de datos y la internalización de externalidades de red indirectas, este tipo de plataformas, en particular mercado libre, logran la retención simultánea tanto de compradores como de vendedores independientes, elevando los costos de cambio especialmente para los oferentes de modo que se inhibe la migración hacia plataformas competidoras, elevando los costos de cambio de manera que no exista migración hacia la competencia. De manera complementaria Srnicek (2017) plantea el término “capitalismo de plataformas” con el fin de explicar esta dinámica. El rol central de los datos permite a empresas como mercado libre monopolizar el flujo de información, transformando esa acumulación en una barrera de entrada, la cual garantiza su supervivencia y control dentro del ecosistema. Esta dinámica de centralización informativa y operativa conecta directamente con la doctrina de “facilidades esenciales”, marco necesario para evaluar el abuso de posición dominante en la economía digital. Bajo esta mirada, la integración vertical con la que cuenta mercado libre no responde solo a la búsqueda de eficiencia operativa, ya que opera como un mecanismo de gobernanza privada que condiciona y restringe las reglas de acceso al mercado digital.

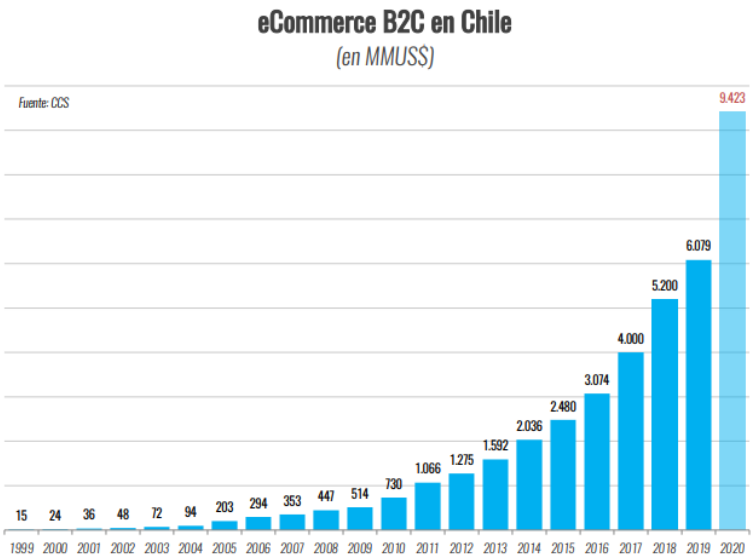
Gráfico 1



Descripción: Proyección del comercio electrónico B2C en Chile, comparando las expectativas previas a la crisis sanitaria, correspondiente a la línea amarilla. Con el escenario observado post pandemia correspondiente a la línea azul, se evidencia una aceleración de carácter estructural en el volumen de ventas, creando una brecha de crecimiento constante a partir del año 2020.

Fuente: Cámara de comercio de Santiago (CCS), 2021

Gráfico 2



Descripción: Evolución histórica del mercado de e-commerce B2C en Chile durante el periodo 1999-2020. Se observa una tendencia de crecimiento constante que experimenta un quiebre significativo en su pendiente durante el año 2020, alcanzando un máximo histórico de 9.423 millones de dólares como resultado el efecto catalizador de la crisis sanitaria.

Fuente: Cámara de comercio de Santiago (CCS), 2021

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

Mercado libre fue fundada en Argentina en el año 1999 por Marcos Galperín y Hernan Kazah, ha evolucionado desde su rol original el cual es ser una empresa digital intermediaria entre vendedores y compradores, hasta hoy en día ser una infraestructura de carácter digital más grande a nivel latino americano. Su dominio en el mercado es el resultado de una estrategia de integración vertical que se divide en dos partes, una destinada a su extensión financiera llamada “mercado pago” y la otra a su red logística “mercado envíos”. Esta integración le da el absoluto control de su propia cadena de valor, permitiéndole de cierta manera “redefinir” las reglas de competencia en el entorno digital. Esta gran ventaja competitiva se apoya en su servicio de logística “Full”, el cual gestiona el 94% de los envíos. Esta operación genera un estado de bloqueo (lock-in) estructural, para acceder a la demanda que garantiza la plataforma, los vendedores deben dar parte de sus márgenes operativos y delegar su logística en el ecosistema. Fernández Franco et al. (2024) califica esta posición como un “monopolio intelectual”, donde la plataforma usa su infraestructura como una barrera de entrada para el ingreso de la competencia. Por su parte “mercado pago” cumple un rol fundamental al concentrar los flujos financieros, eliminando la necesidad de alianzas con terceros y fomentando una fidelidad forzada hacia la plataforma. El éxito de este ecosistema nace en la “datificación”, esto significa que los datos acumulados funcionan como un activo estratégico que inhibe el cambio de plataforma y le permite a mercado libre apalancar su posición para dominar mercados adyacentes. Esta acumulación de datos no optimiza la eficiencia operativa de la plataforma, sino que designa una jerarquía de poder dentro de la economía digital. Al tener este control, mercado libre trasciende su función de intermediario para ejercer una especie de “gobernanza” del mercado. En este sentido la plataforma no solo facilita el intercambio, sino que regula las condiciones bajo las cuales los vendedores pueden competir, imponiendo estándares que dificultan la integración con otros operadores logísticos. Este fenómeno el cual es fundamental para este estudio da interrogantes importantes sobre los límites a la libre competencia. La capacidad de la plataforma para capturar y explotar el historial transaccional de sus usuarios transforma su arquitectura en una barrera estratégica compleja nuevos competidores. Así, la evolución de mercado libre, la cual pasó de ser una simple plataforma de intermediación entre vendedores y compradores a ser un ecosistema cerrado de servicios integrados, constituye el eje sobre el cual se articula el análisis de las barreras estratégicas y las dinámicas de exclusión que definen la actual configuración del comercio electrónico en Chile.

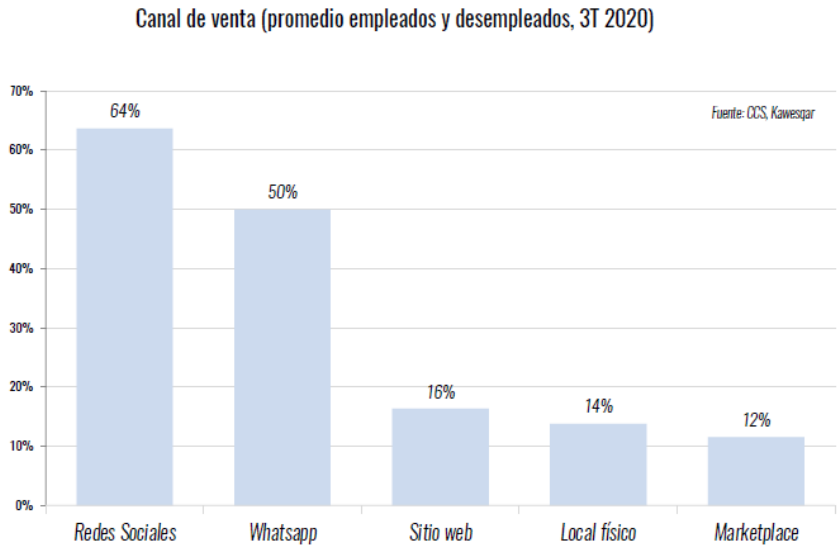
Figura 1

(Unaudited)	Three-Months ended March 31,					
	As reported	As recast [1]	Percentage Change	FX Neutral Measures	As recast [1]	Percentage Change
	2024	2023		2024	2023	
	(In millions, except percentages)			(In millions, except percentages)		
Net revenues and financial income	$ 4,333	$ 3,186	36.0%	$ 6,188	$ 3,186	94.2%
Cost of net revenues and financial expenses	(2,309)	(1,572)	46.9%	(3,105)	(1,572)	97.5%
Gross profit	**2,024**	**1,614**	**25.4%**	**3,083**	**1,614**	**91.0%**
Operating expenses	(1,496)	(1,196)	25.1%	(2,453)	(1,196)	105.1%
Income from operations	**$ 528**	**$ 418**	**26.3%**	**$ 630**	**$ 418**	**50.7%**

Descripción: Mercado libre registró ingresos financieros por 4.333 millones de dólares, lo que representa un crecimiento interanual del 36,0%. En cuanto a la eficiencia operativa, la utilidad bruta alcanzó los 2.024 millones de dólares, reflejando un incremento del 25,4% respecto al periodo anterior, mientras que el resultado operacional consolidó un aumento del 26,3%

Fuente: Cámara de comercio de Santiago (CCS),

Gráfico 3



Descripción: Distribución de los canales de venta utilizados durante el tercer trimestre de 2020. En este periodo, marcado por las restricciones sanitarias de la pandemia, se observa un desplazo significativo de las operaciones hacia medios digitales informales como redes sociales correspondiente al 64% y WhatsApp correspondiente al 50%, relegando los canales tradicionales como el local físico correspondiente al 14% a una posición secundaria. Este escenario refleja la emergencia de nuevas arquitecturas de comercio electrónico y el inicio de la consolidación de los Marketplace correspondiente al 12% como infraestructura claves del ecosistema digital.

Fuente: Cámara de comercio de Santiago

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El análisis estratégico de mercado libre requiere abordar cuatro pilares fundamentales teóricos que explican su comportamiento y los desafíos que impone la libre competencia.

1. **Teoría de mercado de dos lados**
   El funcionamiento de mercado libre es en base a al enfoque de Rochet y Tirole (2003) sobre los mercados de dos lados. Esta teoría explica que la plataforma no sustenta su éxito solamente en el margen de venta tradicional, sino en la gestión estratégica de su estructura de precios para equilibrar dos grupos dependientes entre sí, compradores y vendedores. Mercado libre usa subsidios cruzados para maximizar la adopción de red, lo que asegura que el valor percibido por los usuarios se incremente directamente en función de la masa crítica alcanzada. Esta dependencia estructural, donde los vendedores se ven forzados a integrarse al ecosistema ante la masiva concentración de compradores, consolida el dominio de la plataforma.
2. **Externalidades de red y lock-in**
   Como propusieron Katz y Shapiro (1985), las externalidades de red son determinantes en mercados tecnológicos. En Mercado Libre, estas operan de manera indirecta: la utilidad para el comprador se incrementa conforme se expande la oferta de vendedores, lo que consolida un circuito de atracción que eleva las barreras de entrada para plataformas rivales e incrementa los costos de cambio para los oferentes. Este fenómeno genera una interdependencia donde abandonar la plataforma representa una severa pérdida transaccional, facilitando la activación de mecanismos de lock-in que aseguran la permanencia de sus participantes (Haftor et al., 2025).

3. **La doctrina de facilidades esenciales**
   Desde la perspectiva de la libre competencia, Gunggenberger (2021) propone que las plataformas que son líder actúan como una infraestructura indispensable o como las llama el “facilidad esencial”. Bajo esta propuesta, mercado libre ejerce de cierta manera una “gobernanza” al controlar toda du cadena de valor, lo que le otorga un poder de “gatekeeper”, esto significa que mercado libre actúa como un “guardia de acceso” frente a la competencia. Esta integración vertical también funciona como un mecanismo que, al volverse indispensable para los vendedores, dificulta la entrada de competidores que no cuentan con una infraestructura de servicios complementarios.

4. Taxonomía y arquitectura del modelo de negocios

Täuscher y Laudien (2018) diferencian los marketplaces del comercio minorista tradicional a partir de su arquitectura de valor. Mientras el retail convencional sustenta su operación en la gestión de activos físicos y lineales (modelo de pipeline), las plataformas digitales como Mercado Libre se estructuran en torno a activos intangibles, mecanismos algorítmicos de captura de valor y la gobernanza del ecosistema. Esta configuración permite a la firma articular en la práctica los efectos de red y las dinámicas de bloqueo analizadas, transformando su infraestructura en una ventaja competitiva sostenible frente a los canales de venta tradicionales. Este efecto de red indirecto implica que la utilidad percibida por los compradores se incrementa en función de la variedad y volumen de vendedores disponibles, mientras que, de forma recíproca, los comerciantes valoran la plataforma en la medida en que esta concentre una masa crítica de consumidores activos (Katz & Shapiro, 1985; Armstrong, 2006). En el caso de Mercado Libre, esta retroalimentación positiva detona un círculo virtuoso de atracción que expande el volumen transaccional y consolida el dominio del canal digital

Revisión bibliográfica

Los estudios académicos sobre el mercado digital han evolucionado, ya que antes solo se analizaban los precios de este mercado, ahora este análisis ha llevado a evaluar el nivel de infraestructura estratégica. La base de la teoría de mercado de dos lados fue descrita por Rochet y Tirole (2005) y Armstrong (2006), en donde justifican con sus teorías que la eficiencia que mercado libre tiene es respaldada por la gestión de las externalidades cruzadas que esta plataforma maneja. Armstrong (2006) por su parte describe un nuevo concepto estratégico llamado “cuello de botella”, es un modelo utilizado por las plataformas digitales, el cual consiste en que un grupo de usuarios prefiere estar enlazado a una sola plataforma (single-homing) y el otro grupo quienes vendrían siendo los vendedores en varias plataformas que corresponden al multi-homing. Mercado libre se ocupa de una manera en la cual la existencia de una gran masa crítica de usuarios que compran obliga a los vendedores aceptar las condiciones que mercado libre les pone para generar a su vez un costo de cambio de plataforma importante. Es tanta la demanda que mercado libre tiene que los vendedores ven esto como una oportunidad por sobre una posible amenaza que representan estos costos de cambio. Etro (2023) define a mercado libre como un Marketplace hibrido, concepto donde esta plataforma controla su logística y a su vez vende sus propios productos, ya que cuenta con marcas como Tedge, Begonia, Klatter y Mellerware. La visión desde la perspectiva de la externalidad de red fue estudiada por Katz y Shapiro (1985) y las barreras estructurales fueron estudiadas por Haftor et al. (2025), estos autores analizan que dentro del funcionamiento estratégico de las plataformas no solo basta con tener una dependencia numérica de usuarios para contar con un valor de red elaborado, sino que es necesario hoy en día tener en consideración la estrategia de datificación, la cual es seguida por mercado libre hoy en día, este concepto es mencionado por la CEPAL (2021), permitiendo por su parte generar un look-in entre sus pares hacia la competencia. Esta teoría va de la mano con la de Li Ke (2003), quien describe que los costos de cambios no solo son monetarios sino de reputación por parte del vendedor. La doctrina de facilidades esenciales descrita por Guggenberger (2021) conecta con los estudios de Lynskey (2017), en cuanto al concepto de gatekeeper. La integración vertical que mercado libre la define como Mercado envíos y Mercado pago, analizada por Patrick Todd (2019), dice que funciona como apalancamiento para el caso de mercado libre, en donde existe cierto riesgo, ya que el dominio total de todos los Marketplace tiene como objetivo ser el líder dentro de los mercado adyacentes, este análisis hace volver a lo descrito por Etro (2023), estudió el concepto de auto preferencia como estrategia, en donde el dueño en este caso el de mercado libre favorece a quienes tienen sus productos dentro de sus bodegas, dejando de lado a libre competencia. En cuanto a estudios nacionales sobre mercado libre se destaca lo dicho por Díez Estrella (2024) quien postula que el 100% del control de la cadena de valor genera que haya un aumento

en la estrategia de costos de cambio. Por su parte Méndez et al. (2024) y Sepulveda (2022), los cuales mencionan que la plataforma mercado libre debe ser una infraestructura indispensable para el uso de los emprendedores a nivel nacional.

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

6.1 Tipo de investigación

Para abordar el impacto estratégico de mercado libre en el comercio electrónico chileno, este estudio se posiciona bajo un enfoque cualitativo. Esta perspectiva permite definir y analizar críticamente los conceptos económicos y estratégicos que dan forma a su modelo de negocio dentro del ecosistema digital. Al optar por este camino, es posible interpretar la compleja red de interacciones entre los distintos agentes del mercado, poniendo especial atención en las dinámicas de dependencia que la firma genera sobre sus vendedores. En cuanto a su profundidad, la investigación se caracteriza por tener un alcance explicativo. Esto significa que el análisis no se limita a describir cronológicamente el auge del e-commerce nacional o la trayectoria operativa de la empresa. El objetivo de fondo es comprender las causas subyacentes a su poder de mercado. Específicamente, se busca desmenuzar las estrategias e incentivos que utiliza la firma para mitigar el multi-homing y así empujar a los vendedores independientes (oferentes) hacia el single-homing Desde la naturaleza del objeto del estudio, la metodología se despliega a través de un diseño no experimental y longitudinal. El carácter no experimental implica que las variables económicas, algorítmicas y estratégicas se examinan en su estado real y nativo dentro del mercado, sin ningún tipo de manipulación o alteración alguna. La dimensión longitudinal es el horizonte temporal el cual queda acotado en los años 2020 a 2026. Este rango es estratégico, ya que toma como el punto de partida la crisis sanitaria del COVID-19, hito que actúo como un catalizador económico al desplazar los canales tradicionales del retail físico hacía las arquitecturas de las plataformas digitales. La presente investigación se define también como una investigación de carácter documental. El sustento empírico se construye a partir de la revisión crítica y la triangulación de marcos regulatorios, fallos institucionales, informes sectoriales y literatura económica especializada en organización industrial, la cual garantiza el rigor y la solidez académica exigidos por la disciplina como tal.

6.2 Etapas de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados y desglosar la estructura operativa de mercado libre, la presente investigación se desarrollará mediante un proceso analítico dividido en cinco etapas.

- **Contextualización y reconfiguración del mercado digital postpandemia**: El punto de partida de este análisis se sitúa en el año 2020 con la aparición de la crisis sanitaria del COVID-19, hito que provocó un quiebre profundo en los hábitos de consumo tradicionales. Ante este escenario, el comercio electrónico se vio forzado a escalar de manera acelerada para sostener el dinamismo de la economía nacional, impulsando una reconfiguración irreversible en el sector del retail físico. El auge de este modelo evidenció que los mercados de plataformas ya no pueden ser evaluados mediantes herramientas tradicionales o simples, por el contrario, exige incorporar el análisis de operaciones y logística avanzada para comprender como estas estructuras logran optimizar casa eslabón dentro de su cadena de distribución.
- **Control de la cadena de valor**: Esta etapa se centra en examinar cómo la firma ha logrado estructurar un ecosistema cerrado mediante el control de su propia cadena de valor, utilizando para ello dos filiales estratégicas, su extensión financiera llamada “mercado pago” y su red de distribución llamada “mercado envío”. Ambas unidades de negocio trascienden la función de intermediación básica, operando como un engranaje de gestión integral que toma el control total de le transacción desde el procesamiento del pago hasta la entrega física del producto. El análisis evaluará como estos procesos clave permiten optimizar los costos operativos, elevar los costos de cambio y levantar barreras estratégicas diseñadas para retener a los vendedores independientes e inhibir la presión competitiva.
- **Mecanismos económicos de dominación sectorial**: En este apartado se aplican las herramientas teóricas de la organización industrial para evaluar la operación de la firma líder del sector. El foco está en analizar cómo la empresa aprovecha las externalidades de red cruzadas para consolidar y perpetuar su posición de dominio. Esta base conceptual es fundamental para conectar el desempeño logístico y tecnológico con los incentivos económicos que la plataforma genera en el mercado, permitiendo explicar la relación de dependencia infraestructural que experimentan tanto compradores como vendedores.
- **Comportamiento de los vendedores en la plataforma**: Aquí el objetivo es comprender las decisiones estratégicas de los oferentes a partir de los incentivos que mercado libre introduce a través de su modelo de negocio. El análisis desmenuza las razones por las cuales los comerciantes abandonan progresivamente las practicas del multi-homing para adaptarse a un

esquema de single-homing exclusivo. A diferencia de las grandes de retail tradicional que históricamente han diversificado sus canales de venta, mercado libre implementa barreras reputacionales y elevados costos de cambio que desincentivan el multi-homing y fidelizan a sus oferentes en función de las ventajas y la masa crítica que el ecosistema les garantiza.

- **Barreras estratégicas y evaluación de la competencia**: La fase final de la base metodológica sintetiza los hallazgos de las etapas previas para diagnosticar la solidez con la que la firma enfrenta el entorno competitivo y limita el ingreso de nuevos actores. A la superioridad operativa, logística y Fintech se le suma el examen de proceso de datificación, concepto entendido como la captura de y explotación estratégica de los flujos de información. La plataforma utiliza cada dato que ingresa al sistema para comprender el comportamiento de los usuarios y así personalizar la oferta en tiempo real, transformando la acumulación de datos en una barrera de entrada que restringe de forma efectiva la entrada de potenciales competidores al mercado digita chileno.

6.3 Relación de las etapas con el objetivo

- **Relación con la caracterización del mercado digital:** Esta fase establece el sustento empírico de la investigación al mapear el entorno sectorial y de mercado en el cual el comercio electrónico adquirió un rol protagónico definitivo. El análisis del periodo acotado entre los años 2020 y 2026 permite dimensionar como las condiciones excepcionales derivadas de la crisis sanitaria reconfiguraron la infraestructura operativa de las plataformas digitales. El quiebre postpandemia impulsó un crecimiento excepcional en el volumen de transacciones de mercado libre, transformando a la firma en una infraestructura indispensable dentro del ecosistema digital chileno.
- **Relación con el análisis de integración vertical:** Este eje responde de forma directa a los objetivos orientados a evaluar el poder de mercado que la firma ejerce a través de sus filiales logísticas y financieras. Dentro de esta dinámica, cobra especial relevancia la teoría de mercado de dos lados planteada por Armstrong (2006) respecto al fenómeno del "cuello de botella". A través de la gestión de estos servicios complementarios, se analiza cómo el control total de la cadena de valor deja de ser un proceso meramente operativo para convertirse en una estrategia que consolida fuertes barreras de entrada, aislando a los competidores que carecen de una red de distribución integrada de extremo a extremo.
- **Relación con el comportamiento de los vendedores y evaluación de barreras:** Esta sección conecta directamente con los objetivos los cuales buscan desmenuzar las dinámicas de dependencia y el funcionamiento de la gobernanza privada en el comercio electrónico. Utilizando de manera conceptual los costos de cambio y las externalidades de red cruzadas, el análisis explica la efectividad de las barreras de salida que la firma introduce en el mercado. El cruce de estas variables permite comprender de qué manera la plataforma incentiva la transición de los oferentes desde practicas abiertas de multi-homing hacia un esquema single-homing exclusivo, consolidando una retención forzada llamada lock-in, donde los usuarios hacen su actividad comercial a un único intermediario.

6.4 Relación con el desarrollo del plan de ingeniería comercial

Frente a la problemática analizada en esta investigación y con el fin de dar el cumplimiento a los objetivos planteados, la malla curricular de la carrea de ingeniería comercial en la Universidad Técnica Federico Santa María entrega herramientas técnicas analíticas fundamentales. Estas materias permiten comprender de forma rigurosa los fenómenos económicos y operativos estudiados en la presente memoria. A continuación, se desglosarán los principales mecanismos conceptuales adquiridos a lo largo del plan de estudio y su aplicación en la práctica en el análisis del ecosistema de mercado libre en chile.

- **Mecanismo de organización industrial:** Está asignatura entrega el marco analítico necesario para examinar como mercado libre consolidó su liderazgo como plataforma dentro del e-commerce y su consecuente acumulación de poder en el mercado digital chileno. Basándose en lo propuesto por Von Chrimsar y Gebe (2021), es posible evaluar la naturaleza de esta firma y determinar si opera o no como agente de carácter regulador dentro del ecosistema, reconfigurando así ciertas condiciones en cuanto a la libre competencia.
- **Mecanismo de gestión de operaciones:** Tomando como base lo propuesto por Jeizierski (2019) respecto al uso estratégico de la logística de la plataforma, las herramientas de esta asignatura se aplicar de manera directa a todo lo que engloba la infraestructura de mercado libre. El análisis permite desglosar el control total de la cadena de valor, específicamente a través de las operaciones de “mercado envío” y su extensión financiera “mercado pago”. Esta integración trasciende la función operativa tradicional, convirtiéndose en una ventaja competitiva de la firma, la cual levanta barreras de entrada para nuevos agentes e incrementa las asimetrías frente a las plataformas rivales ya existentes.
- **Mecanismo de derecho de la libre competencia:** El uso de esta disciplina es indispensable para el análisis de libre competencia y de la doctrina antitrust en la presente memoria, ya que provee el marco analítico y normativo necesario para evaluar las conductas de mercado, ya que provee una estructura de marco legal de carácter económico con el fin de evaluar los riesgos inherentes a los mercados tecnológicos. Específicamente, permite examinar el impacto de la integración vertical de la firma, en donde la red distribución y las formas de pago generan condiciones asimétricas frente a operadores independientes. Al contrastar las acciones de mercado libre con los estándares normativos vigentes, se busca determinar si esta

concentración de servicios limita efectivamente la libre competencia o si se justifica en virtud de las eficiencias económicas y operativas que benefician el funcionamiento del mercado bajo condiciones equitativas

6.5 Instrumentos de recolección de datos

Dado el carácter documental de esta investigación, los instrumentos detallados a continuación tienen como objetivo garantizar la rigurosidad, el tratamiento analítico y el manejo cauteloso de los datos recopilados. Para el seguimiento de y la construcción de estas herramientas, se adopta la propuesta metodológica de Martínez-Corona (2023) orientada a estudios documentales, dividiendo el proceso de recolección en cuatro instrumentos específicos.

- **Fichas de registro y resumen analítico**: Esta herramienta es fundamental para mantener el control sobre el material de estudio y así establecer un orden conceptual que facilite la comprensión de la investigación. Debido a la alta densidad de la literatura económica como se observa en los estudios de Neme (2025), este instrumento facilitará la captación precisa de la información. Su aplicación permitirá desagregar de mejor manera el funcionamiento operativo de mercado libre, identificando indicadores clave sobre sus ingresos y los mecanismos que explican cómo ha penetrado en el mercado nacional.
- **Matriz de análisis comparativo de ecosistema**: Este instrumento es indispensable para controlar, ordenar y tabular los datos provenientes de fuentes externas, tales como los balances financieros de NASDAQ y los informes sectoriales de la CCS y la CEPAL. La matriz permite sistematizar de forma comparativa las variables críticas del estudio como el volumen de productos transaccionados y el nivel de uso del entorno financiero de la firma con el propósito de identificar patrones de comportamiento y tendencias comerciales específicos entre los años 2020 y 2026.
- **Guía de arqueo de fuentes digitales y regulatorias**: Concebida como una herramienta de control normativo, este instrumento es crítico al tratarse del análisis de la plataforma líder en comercio electrónico. Su función principal es guiar la revisión crítica de los requerimientos y directrices de la FNE, así como examinar la jurisprudencia y normativas vigentes en materia de libre competencia. El arqueo documental permitirá identificar de manera rigurosa las barreras estratégicas implementadas por mercado libre y evaluar su

impacto legal y económico sobre el resto del ecosistema digital chileno.

- **Instrumento de categorización de modelos negocios**: Mercado libre opera un bajo un modelo de negocio marcadamente estratégico dentro del mercado digital, caracterizado por la diversificación de su oferta y la captura sistemáticas de nichos comerciales. Con base en la teoría de “long tail” de Anderson (2006), se construirá una matriz analítica la cual permite clasificar y examinar estructura de negocio, como parte centrar de sus operaciones, evaluando la vigencia de estos principios económicos en la estrategia de la firma.

6.6 Síntesis y validación de los instrumentos de recolección

La construcción metodológica de este estudio se basa en analizar a mercado libre no solo como una firma líder dentro del comercio electrónico, sino como un fenómeno de socioeconómico complejo e infraestructural. Por ello, la selección de herramientas de recolección responde a una estrategia rigurosa de triangulación de fuentes, métodos y métricas. Para garantizar la validez, constancia y calidad necesaria para el diagnóstico documental, el proceso de validación se estructura de la siguiente forma.

- **Triangulación de fuentes y métodos**: De acuerdo con el planteamiento de Denzin (1970-189), la validez interna de una investigación depende de la diversidad de sus fuentes de contrastación. Concentrarse en un único origen de información sesgaría el análisis, limitando la comprensión del fenómeno a una sola dimensión. En este sentido, se adopta la propuesta del autor respecto a articular tres niveles analíticos, estos siendo, la dimensión teórica, la cual se opera en las fichas de registro, el componente cualitativo y transaccional el cual es sistematizado en la matriz de análisis comparativo y e marco regulatorio normativo institucional, el cual es canalizado en la guía de arqueo regulatorio. Este cruce metodológico permite examinar el comportamiento de la plataforma desde ángulos económicos y legales complementarios.
- **Rigor en el estudio de caso único**: Al centrarse de forma específica en mercado libre como entidad de estudio en el ámbito del comercio electrónico sudamericano. Resulta indispensable incorporar lo propuesto en cuanto a los diseños de investigación de Yin (1989). El autor propone que el análisis de caso único requiere de múltiples cadenas de evidencia confiables para así asegurar la validez del diagnóstico. La recopilación documental de esta memoria sigue dicha directriz, recolectando datos transversales provenientes de organismos reguladores, reportes bursátiles e información de la cámara de comercio, evitando de esta manera que las conclusiones dependan de interpretaciones aisladas o sesgadas.
- **Consistencia y criterios de credibilidad**: Un análisis de naturaleza cualitativa y documental exige que volumen de información recopilado sea transparente. Siguiendo los criterios de rigurosidad para la investigación de carácter cualitativa propuesto por Guba y Lincoln (1994), el diseño metodológico asegura la trazabilidad de los datos. Esto significa que cada indicador comercial, operativo o financiero analizado cuenta con un seguimiento explicito que remite directamente a su fuente documental originaria, manteniendo una línea de justificación sólida, verificable y libre de arbitrariedades.

- **Reflexión y transferencia metodológica**: Las herramientas de recolección no deben transformarse en una simple acumulación pasiva de datos archivados. Tal como propone Valles (1999), el propósito de la presente investigación documental es la producción de conocimientos. La sistematización de los instrumentos aplicados cumple con este principio, procesando una literatura técnica dispersa y transformándola en un diagnóstico de organización industrial ordenado, coherente y directamente conectado con los objetivos de libre competencia planteados en la presente memoria.

6.7 Procedimiento de análisis de datos

La información recopilada en este estudio se procesará mediante un procedimiento sistemático orientado a la transformación de los datos cualitativos, transitando desde la estructuración documental básica hacia la construcción de una visión estratégica. Para efectos del diseño metodológico aplicado a mercado libre, el procesamiento de la evidencia se ejecutará a través de tres fases.

- **Fase 1: Preparación y categorización estructural**: En el marco de una investigación cualitativa y documental, la recopilación inicial suele arrojar un volumen denso de información, del cual solo un porcentaje resulta verdaderamente pertinente para los objetivos del estudio. Siguiendo lo propuesto en las técnicas analíticas de Valles (1999), se aplicará un proceso de reducción de datos mediante el examen riguroso de las fichas de registro y las matrices comparativas desarrolladas previamente. El objeto es seleccionar los puntos clave de cada documento y así generar etiquetas analíticas dentro de la estructura del modelo de negocio de mercado libre. Esta categorización se articulará en torno a tres ejes centrales, estos siendo, la estrategia de diversificación, las barreas de entrada y el comportamiento de las variables financieras.
- **Fase 2: Análisis del caso y contraste empírico**: Al tratarse de un estudio con el enfoque en un caso único, no basta solamente con la descripción de la teoría económica, por lo que es importante contrastar los postulados conceptuales con la realidad operativa de la plataforma. De acuerdo con lo propuesto por Villarroel y Landeta (2010), se validan las técnicas de análisis orientadas a un caso específico como método para confrontar la teoría con la práctica institucional, en lugar de evaluar un rubro industrial en su totalidad. Este contraste empírico se cruza directamente con la teoría de “long tail” de Anderson (2006), con el propósito de evaluar el grado de aplicabilidad y vigencia de dicho modelo económico en la estrategia de diversificación y captura de nichos por parte de las plataformas a nivel nacional.
- **Fae 3: Validación mediante triangulación analítica**: Para asegurar los diversos conceptos globales de la presente memoria tengan sentido, validez y relevancia práctica, la fase de un cierre se apoya por lo propuesto por Santa Cruz et al. (2022). En esta etapa se establece una síntesis que engloba y dota de significado a toda información utilizada en el proceso. A través de una triangulación metodológica que articula las directrices y criterios de libre competencia de la FNE, los reportes financieros corporativos y la literatura especializada, de organización industrial, se conectan los datos de carácter documental con la propia realidad del mercado. Este procedimiento dota al

estudio de una estructura lógica, validez metodológica y un riguroso diagnóstico de las condiciones de libre competencia en el ecosistema digital.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

Fase 1: Preparación de la información y categorización estructural

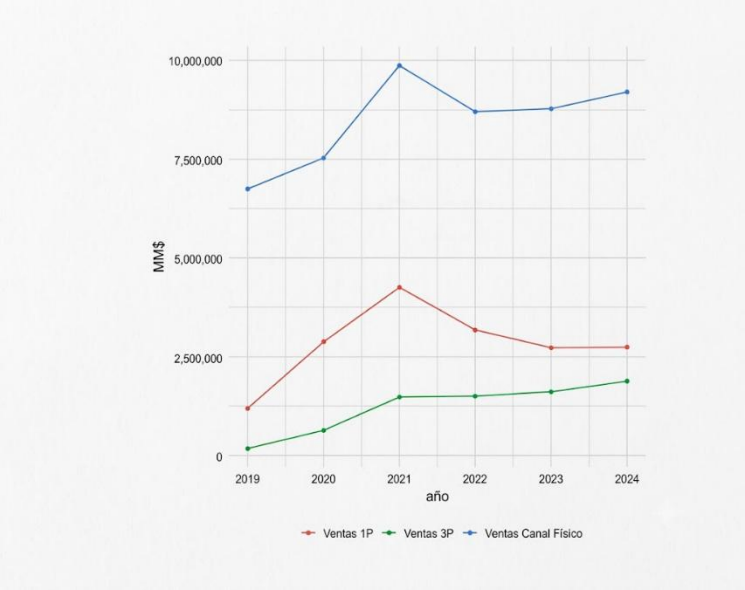
El punto de partida de la aplicación metodológica consiste en ordenar y procesar la evidencia empírica analizada anteriormente. Para esto se hizo un cruce de los informes de la FNE con las resoluciones del TDLC, los balances financieros de NASDAQ y con los reportes de la CCS. El presente análisis se dividirá en tres ejes específicos, los os cuales tienen como objetivo descomponer analíticamente la dinámica de poder de mercado de Mercado Libre y caracterizar su funcionamiento estructural dentro del ecosistema digital.

1. **Poder de "gatekeeper":** Para entender como mercado libre actúa de cierta forma como un filtro a la entrada del mercado hay que observar las cifras descritas en los informes de la CCS, en los cuales indica que la plataforma concentra el 40% de las ventas del e-commerce en Chile. Al cruzar este dato con la investigación de la FNE, se evidencia que esta plataforma opera en un mercado de dos lados, donde explota efectos de red indirectos. Al controlar la mayor masa de clientes a nivel nacional, los vendedores experimentan una dependencia económica importante, dejándolos así sin alguna alternativa viable fuera del ecosistema con el fin de asegurar sus ventas. Las empresas digitales, necesitan de un flujo de consumidores para asegurar sus ventas, por lo que no tienen más opciones que pertenecer a mercado libre, otorgándole así a la plataforma el poder de decidir quién compite. Sin embargo, este "control de acceso" es solo el primer paso, ya que una vez que los vendedores están dentro, la plataforma despliega una estrategia de carácter agresiva de control operativo sobre sus decisiones comerciales.

2. **Integración vertical**: Los balances financieros de mercado libre de NASDAQ demuestran una estrategia de apalancamiento de mercado mediante la integración de "mercado envíos", la cual gestiona el 94% de sus despachos, estos a través de su propia red logística y su extensión financiera llamada "mercado pago". El algoritmo premia de cierta manera esta adopción total del ecosistema. Las métricas revelan que la plataforma inhibe a los vendedores, los cuales en la venta de sus productos ocupen otro medio de pago o envíos de manera independiente. Al quitarles exposición los obliga a adoptar esta infraestructura logística, creando de esta manera que se genere un círculo de dependencia del cual, para querer aumentar las ventas, su salida es poco probable. Esta dinámica de intermediación integrada no solo asegura ingresos operacionales directos para mercado libre, sino que además le permite apropiarse de un activo intangible de reputación y datos que vuelve prácticamente irreversible la permanencia de los vendedores independientes en el ecosistema la permanencia del usuario.

3. **Mecanismo de lock-in:** La infraestructura de mercado libre funciona también como mecanismo de lock-in, basado en los datos y reputación, una dinámica que se alinea con las conductas analizadas por el TDLC. Legalmente, todo el historial de transacciones, evaluaciones y datos generados por un usuario le pertenece a la plataforma, no al vendedor. Esto levanta una barrera de salida importante, si un comerciante decide migrar a la competencia decide cambiarse de plataforma, pierde todo tipo de reputación acumulada, teniendo que empezar desde cero en aquella plataforma. Este mecanismo incrementa sustancialmente los costos de cambio (switching costs) para los vendedores independientes, elevando las barreras de salida y desincentivando su migración hacia plataformas competidoras al volver económicamente gravoso el abandono del ecosistema de Mercado Libre

Gráfico 4



Descripción: Como se observa en el gráfico, el comercio electrónico en Chile muestra una clara transición de modelos entre 2019 y 2014. Mientras las ventas con stock propio o 1P (línea roja) sufrieron una fuerte contracción tras su peak en la pandemia en el año 2021, las ventas de intermediación o 3P (línea verde) mantuvieron un crecimiento constante y estructural, consolidando el dominio de las plataformas de Marketplace sobre el retail tradicional.

Fuente: Fiscalía Nacional Económica

Fase 2: Control de cadena de valor de mercado libre e integración de servicios

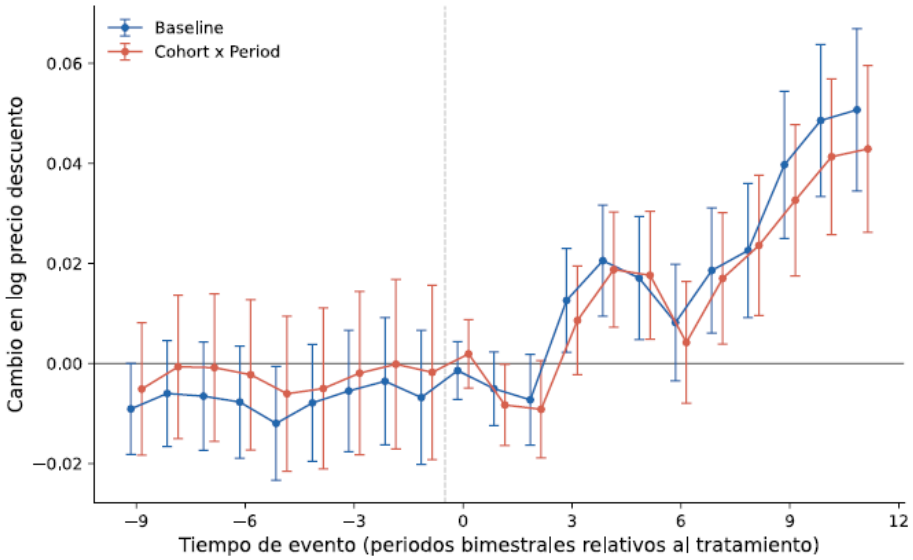
Dentro de esta etapa de la aplicación metodológica se procesarán todos aquellos datos financieros y operativos de mercado libre para analizar como esta plataforma integra y utiliza sus filiales con el objetivo de consolidar su poder de mercado. Esta fase se ejecutará en tres aplicaciones claves.

1. **Aplicación en "mercado envío":** A partir de los reportes de NASDAQ y los balances internos de mercado libre, se observa cómo el modelo de inversión en su capacidad logística busca optimizar la eficiencia operativa de la cadena de suministro para monopolizar el canal. Como se indicó anteriormente, mercado libre controla el 94% de sus envíos a nivel nacional. Los reportes de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) demuestra el impacto de la pandemia triplicó las ventas de esta plataforma, ocasionando que diversos oferentes se hayan cambiado a mercado libre. Al no tener alternativas competitivas viables, los vendedores cayeron en una conducta de single-homing de manera forzada, aceptando así las políticas impuestas por mercado libre. En la actualidad esta plataforma condiciona la visibilidad algorítmica a la adopción obligatoria del uso de servicios de "envió full". Quienes no externalizan su logística con mercado libre sufren una caída en el posicionamiento de su vitrina, quedando asilados del mercado digital. Sin embargo, este control físico y logístico es solo una parte primeriza de la retención, ya que el blindaje importante del ecosistema concluye al monopolizar los flujos financieros de las transacciones.

2. **Aplicación en "mercado pago":** Al observar cómo funciona su filial Fintech, se nota que mercado libre replicó las históricas lecciones de los clásicos medios de pago dentro del retail a nivel nacional. Mercado pago dejó de ser una simple pasarela de medio de pago y ahora pasó a tener su propio fondo de inversión, la cual es de un 4,3% anual, con el objetivo de captar parte del dinero del usuario dentro de su propio circuito. Si cruzamos esto con los reportes del Banco Central sobre el retail, lo que hay aquí es una explotación de la ventaja informacional por el manejo de datos. Al igual que en un banco común y corriente, mercado libre se queda con el historial completo del comportamiento de sus clientes. Esta información les permite dar financiamiento inmediato con cupos de manera controlada para amarrar al vendedor. Así se genera un lock-in financiero, si el vendedor decide cambiarse de "banco", pierde por completo su historial crediticio, sus beneficios acumulados y las garantías las cuales tenia, haciendo que el abandono de la plataforma represente un costo económico y reputacional desproporcionado para los vendedores independientes. Teniendo el control tanto de la distribución física como los flujos de dinero de los usuarios, el paso lógico de la plataforma es amarrar todo en una sola estrategia de manera global.

3. **Aplicación de la estrategia de "envolvimiento" del ecosistema**: En este punto se cruzó la estructura interna de mercado libre con los casos de abuso de posición dominante revisados por la Comisión Europea y el TDLC. Los balances dejan claro que mercado libre ya no opera como un Marketplace tradicional que solo se encarga de cobrar su comisión de venta. En lugar de eso, aplica una estrategia de envolvimiento de plataforma, ya que usa datos que capturan en su negocio principal para monopolizar mercados digitales vecinos. Siguiendo con los informes de la FNE, esta plataforma aprovecha su posición dentro del mercado para imponer ciertas condiciones comerciales unilaterales. Cualquier plataforma la cual quiera vender a través de una web o aplicación hoy en día se ve forzado aceptar una rede contratos verticales, si esta quiere permanecer en el mercado deben de tener una logística más estratégica que la de mercado libre, sino tendrán que quedarse en esta plataforma aceptando sus políticas con tal de cumplir los objetivos de venta que cada usuario tiene a través de una plataforma. Esto termina eliminando la competencia, ya que los operadores logísticos o financieros independientes se quedan sin lugar en el mercado para competir en igualdad de condiciones.

Gráfico 5



Descripción: Como se muestra en este gráfico tras la asignación de un KAM (ejecutivo comercial), los precios del vendedor quiebran su estabilidad y suben de forma constante a un 4% a final del año. Según la FNE, esta tendencia refleja la influencia de la plataforma, explicada por el aprendizaje del usuario para adoptar herramientas del ecosistema como mercado pago.

Fuente: Fiscalía Nacional Económica, a partir del estudio de mercados sobre comercio electrónico

Figura 2

Empresa	Participación Inicial	Participación Final
ABC	0% - 5%	0% - 5%
Cencosud	0% - 5%	5% - 10%
Falabella	10% - 20%	20% - 30%
Hites	0% - 5%	0% - 5%
Mercado Libre	70% - 80%	60% - 70%
Ripley	10% - 20%	0% - 5%
Walmart	0% - 5%	0% - 5%

Descripción: Como muestra la tabla correspondiente al segmento de intermediación de la FNE, mercado libre evidencia su rol como “gatekeeper” al concentrar una posición ampliamente dominante entre el 60% y 70% del mercado nacional. Aunque experimentó una leve baja con respecto a su participación inicial la cual era entre 70% y 80%, esta plataforma, consolidando una amplia asimetría estructural frente a sus competidores más cercanos, como Falabella, consolidando la alta dependencia económica de los vendedores hacia el ecosistema digital.

Fuente: Fiscalía Nacional Económica

Fase 3: Mecanismos de la economía que explican cómo funciona mercado libre

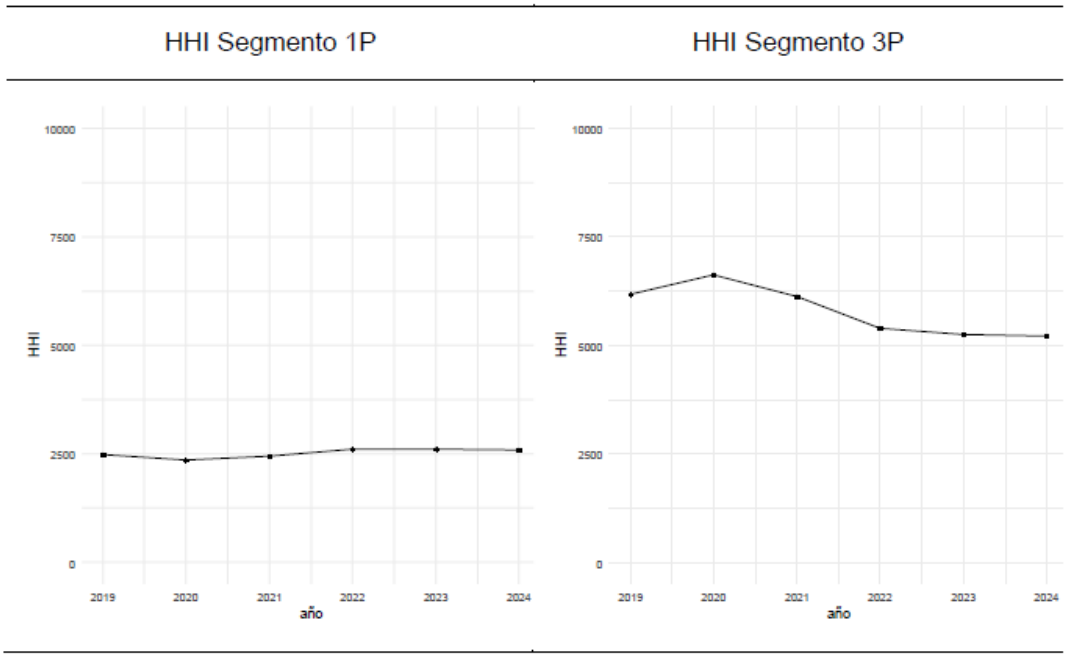
Esta fase abordará el funcionamiento de mercado libre desde la teoría de mercado de dos lados, analizando como la plataforma no fija sus tarifas sumando un margen sobre sus costos operativos tradicionales, sino que lo hace mediante la gestión estratégica de externalidades de red para consolidar su posición dominante

1. **Aplicación de los efectos de red cruzados y el juego de precios:** Luego de la revisión de los balances financieros y comerciales dentro de esta plataforma, se aplica la regla de fijación de precios en plataformas de mercado de dos lados. A diferencia de los modelos tradicionales basados en la adición de márgenes sobre costos (cost-plus), la fijación de precios en plataformas digitales responde a una lógica de optimización estratégica bifacial. En este marco, las tarifas aplicadas por Mercado Libre no reflejan el costo marginal directo de proveer el servicio a cada segmento, sino que se estructuran de forma asimétrica para maximizar el volumen transaccional y capturar valor a partir de las elasticidades cruzadas del ecosistema (Rochet & Tirole, 2003; Armstrong, 2006). En mercado libre la fórmula es diferente, ya que deja que los clientes ya sean oferentes o demandantes tengan la aplicación de manera gratuita, dándoles beneficios como lo es “envió full” y beneficios por comprar en la plataforma, por lo que esto genera que exista una masiva cantidad de red de interacciones transaccionales entre compradores y vendedores, ocasionando que toda empresa de retail quiera ser parte de esto, elevando la necesidad por parte del vendedor de pertenecer a mercado libre. Sin embargo, para que esta plataforma pueda beneficiar de cierta manera a los compradores, esta les cobra alrededor del 7% al 9% de cada venta hecha, por lo que el lado de los vendedores acepta esta tarifa ya que saben que la mayor concentración de público está en mercado libre amarrado a un único canal.

2. **Aplicación del modelo del “cuello de botella” de Armstrong**: El concepto de “cuello de botella” se puede aplicar en esta investigación mediante el análisis del cruce entre los informes de CCS en conjunto a la teoría económica existente. A nivel nacional el mercado del comercio digital está concentrado, repartido en varias plataformas, la cuales se reparten en partes pequeñas los porcentajes de dicha concentración, sin embargo, mercado libre la plataforma líder en el comercio digital tiene el 40% de la concentración del mercado digital, generando que exista un single-homing, convirtiendo de esa manera a mercado libre en un “cuello de botella Al examinar la operación de la plataforma bajo el modelo

analítico de Armstrong (2006), se evidencia la configuración de un cuello de botella competitivo que le otorga un poder de mercado sustancial sobre los vendedores independientes, esto debido a que la plataforma sabe con sus estrategias y sus políticas que deja amarrado a todo el que entre en esta, en especial por parte de los vendedores

Gráfico 6



Descripción: Como se muestra en el gráfico el segmento 1P perteneciente a las tiendas de retail tradicional, mantiene un mercado equilibrado en torno a los 2500 puntos de HHI, mientras que el segmento 3P perteneciente al comercio electrónico duplica esa cifra superando los 5000 puntos. Esta concentración extrema en la intermediación aporta la prueba cuantitativa del modelo del “cuello de

botella” de Armstrong, explicando por qué los vendedores caen en un single-homing forzado ante la falta de alternativas viables.
Fuente: Fiscalía Nacional Económica

8. RESULTADOS

El procesamiento analítico de la evidencia documental recopilada, en conjunto con los datos sectoriales de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), los informes de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y los balances financieros, permiten estructurar un diagnóstico de carácter integral de las dinámicas competitivas del comercio electrónico en Chile durante el periodo longitudinal entre los años 2020 y 2026. Al contrastar las hipótesis y dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos específicos de esta investigación, los hallazgos demuestran de manera sistemática que el ecosistema de mercado libre opera bajo lógicas de organización industrial, barreras estratégicas y dinámicas de red cruzadas que trascienden e invalidan los parámetros comunes de la libre competencia.

Al examinar la estructura de concentración sectorial, el primer descubrimiento de la presente investigación demuestra que evaluar el comercio de forma agregada induce a un error metodológico importante. Cuando se desglosa el comportamiento de los canales según la propiedad del stock, se constata la coexistencia de dos realidades estructurales contrapuestas. Por un lado, el segmento 1P, el cual complementa las ventas de stock propio y representa la adaptación digital del retail común y corriente nacional, mantiene un dinamismo competitivo y equilibrado, refleja un índice de Herfindash-Hirschman (HHI) que oscila en torno a los 2500 puntos. Por otro lado, está el segmento 3P, el cual corresponde al Marketplace, este segmento experimenta un proceso de concentración de manera critica que eleva el Herfindash-Hirschman (HHI) por sobre los 5000 puntos, consolidando una gran diferencia en cuanto a lo estructural entre el líder y los que lo siguen en el ámbito comercial. Esta diferencia demuestra que tras el peak transaccional registrado en la pandemia durante el año 2021, las grandes tiendas del retail sufrieron una importante baja en sus canales digitales propios, estos perteneciendo al segmento 1P, mientras que el Marketplace, perteneciente al segmento 3P consolidó un crecimiento estructural permanente logrando así a sobre pasar el dominio tradicional del retail. En la práctica estos números validan de manera empírica la existencia de un “cuello de botella competitivo”, en donde el crecimiento sectorial no favorece una mayor apertura de la economía digital, sino que canaliza de forma forzada la oferta de los comerciantes hacía una infraestructura técnica indispensable para poder asegurar de esta manera las ventas y poder sobrevivir dentro del mercado.

Esta posición de carácter dominante se traduce en una especie de gobernanza la cual le permite a mercado libre capturar de manera sostenida entre el 60% y 70% de intermediación correspondiente al segmento 3P, capturando alrededor del 40% de las ventas totales dentro del e-commerce nacional. El análisis de organización industrial demuestra que la plataforma contiene el poder de “gatekeeper” a través de una regla de fijación de precios asimétrica catalogadas a las externalidades de red cruzadas indirectas, operando el motor del ecosistema mediante el equilibrio de mercado dos lados de mercado libre. En el lado de los demandantes, la plataforma

opera bajo una estructura de costo marginal percibido el cual tiende a cero, potenciando de esta manera la atracción de una importante masa de clientes beneficios los cuales mercado libre da, como la opción de “envío full”, el cual consiste en ofrecer al cliente final el despacho de su producto en 24 horas. Esta gran masa de clientes actúa como una especie de imán irreversible en cuanto al lado de los oferentes, provocando que la sola permanencia en la red genere un valor detectado el cual anula la elasticidad de la oferta. Así, los vendedores independientes se ven forzados a colocar sus productos bajo las tarifas establecidas por mercado libre, absorbiendo comisiones transaccionales fijan que van del 7% al 9% por cada venta realizada, dejando su reputación comercial en manos de la gestión de la plataforma.

El blindaje estratégico de este ecosistema se vuelve aún más abundante al analizar el comportamiento operativo de sus filiales como “mercado envío” en cuanto a la distribución de los productos, el cual gestiona el 94% de los despachos totales hechos por mercado libre mediante una red e infraestructura logística propia la cual no depende de terceros. La evidencia comprueba que la integración vertical de la cadena de valor sobrepasa la búsqueda de eficiencias operativas comunes, construyendo una barrera estratégica con un diseño especializado con el fin de inhibir el multi-homing. El mecanismo de exclusión opera de forma algorítmica, la plataforma de una forma automática con una exposición asimétrica dentro de la vitrina comercial de los “Sellers” que se encargan de su logística en el régimen de almacenamiento centralizado de mercado libre. Por el contrario, los comerciantes que deciden mantener su autonomía logística, utilizar medios de transportes distintos a los que ofrece mercado libre sufren una drástica caída dentro de sus tasas de conversión y posicionamiento, quedan de esta manera “invisibles” y aislados del mercado digital. Al alterarse el posicionamiento del producto, el costo de oportunidad de no adoptar la infraestructura internalizada de la plataforma se toma comercialmente definitivo, generando que se fuerza a pasar a un single-homing logístico de manera prácticamente obligatoria la cual solidifica la oferta en un ecosistema cerrado, blindando el poder de mercado de esta plataforma y de alguna manera restringiendo la libre competencia de los operadores logísticos terceros en territorio nacional.

Finalmente, esta red de captura se consolida de manera definitiva a través de la ejecución de una estrategia de envolvimiento de la plataforma mediante su extensión financiera “mercado pago”. Mercado libre aprovecha los datos transaccionales acumulados en su Marketplace principal con el fin de monopolizar mercados financieros adyacentes mediante tres mecanismos de retención forzada. Primero, desincentiva la fuga de capitales hacia la banca común a través del uso de herramientas de captación de dinero dentro de su propio circuito, ofreciendo cuentas con fondo de inversión propio que otorgan un retorno del 4,3% de manera anual. Segundo, al poseer el monopolio del historial transaccional de los vendedores, utiliza estos datos como un activo intangible exclusivo para la evaluación de riesgos

financieros, permitiéndola asignación inmediata de líneas de crédito controladas para el capital de trabajo de que la banca común no puede calcular por asimetría de información, generando así una fidelidad crediticia forzada. Tercero, la evidencia longitudinal demuestra que tras la asignación de un ejecutivo comercial o KAM y la consecuente adopción profunda de las herramientas financieras del ecosistema por parte del usuario, los precios finales del comerciante quiebran su estabilidad histórica experimentando una alza constante hasta del 4% hacia el cierre del ciclo anual, reflejando la influencia de la plataforma y el traspaso de las presiones de costo de las comisiones integradas sobre los márgenes minoristas de los vendedores.

El resultado final de esta infraestructura digital es la solidificación de un estado de lock-in de carácter estructural y jerárquico. Debido a que el “Seller” tiene falta de propiedad legal sobre sus datos de reputación digital, el historial de evaluaciones generados y la valoración crediticia generados dentro del sistema, el abandonar mercado libre significaría una pérdida absoluta de sus activos intangibles, obligándolo a empezar desde cero en la competencia. El costo de salida se vuelve grande, de forma que la asimetría algorítmica y las barreras reputacionales capturan de manera completa a las pequeñas y medianas empresas, forzándolas a permanecer subordinadas a las reglas de gobernanza que controla tanto el flujo físico de las mercancías como la infraestructura de pagos de sus negocios.

9. CONCLUSIONES

1. **El comienzo: De canal de venta a infraestructura indispensable**
   La primera conclusión fundamental en la presente memoria es que la crisis sanitaria no provocó un cambio transitorio, sino más bien una reconfiguración estructural y permanente en el retail chileno. En donde ahora mercado libre deja de operar como un intermediario digital común y corriente para transformarse en una infraestructura indispensable en el mercado, convirtiéndose en un “gatekeeper”. Al controlar entre el 60% y el 70% del segmento intermediario (3P) y canalizar alrededor del 40% de las ventas totales dentro del e-commerce en Chile, la plataforma obtuvo un poder de mercado el cual le permite definir de manera unilateral las condiciones en las que compiten las empresas en el mercado digital.

2. **La evidencia cuantitativa: El error del análisis global y confirmación del “cuello de botella”**
   Este poder de mercado se hace evidente, ya que al corregir un error metodológico común al analizar el comercio electrónico de una forma agregada. Al separar los datos según la propiedad del stock, existen dos realidades contrarias. Mientras el segmento perteneciente al retal común y corriente (1P) mantiene un dinamismo competitivo con un índice de HHI de 2500 puntos, el segmento correspondiente al Marketplace (3P) sufre una concentración importante la cual es de 5000 puntos. Está marcada asimetría constituye evidencia empírica de la configuración de una dinámica de "cuello de botella competitivo", en los términos formalizados por Armstrong (2006). Tras la caída de del retail tradicional y la subida del Marketplace postpandemia, los vendedores los cuales son independientes se vieron forzados a canalizar su oferta mediante una sola vía técnica con el fin de poder tener las ventas esperadas.

3. **El mecanismo de atracción: Externalidades de red cruzadas**
   Para finiquitar la teoría del “cuello de botella”, mercado libre explota de manera estratégica las externalidades de red cruzadas a través de una estructura de precios asimétrica. Hacía el lado los compradores, el costo marginal percibido de usar la herramienta tiende a cero, atrayéndolos con el “envío full”. Esta masiva acumulación de demanda actúa de manera definitiva para los oferentes, quienes pierden total elasticidad y poder de negociación. Al estar atrapados por el flujo de clientes, los vendedores no tienen otra opción que aceptar tarifas que van del 7% al 9% por transacción, dejan do el control de sus ventas en manos de mercado libre.

4. **La herramienta de exclusión: barrera al multi-homing**
   Una vez que los vendedores estén dentro del ecosistema de mercado libre esta plataforma ocupa la integración vertical de su red de distribución como una berrera estratégica de manera activa con el fin de inhibir el multi-homing. El análisis demuestra que esta logística no busca solamente eficiencias operativas, sino que el control del canal. Mercado libre es tajante en sus políticas, debido a que si algún vendedor no opta por entregar su stock a las bodegas de esta plataforma los penaliza de tal manera que estarían perdiendo de forma automática la visibilidad en la vitrina digital. Al quedar comercialmente inhibidos y ver una baja en sus tasas de conversión, los oferentes se ven arrastrados por el single-homing logístico forzado, lo que desplaza y debilita a los operadores logísticos independientes.

5. **Envolvimiento financiero a través de mercado pago**
   El circulo de dependencia se concluye de manera definitiva mediante la estrategia de envolvimiento de la plataforma hecha por su filial “mercado pago”. Aprovechando la exclusividad de los datos transaccionales, mercado libre amarra los flujos financieros de los usuarios a través de dos vectores:
   1. **Ventaja informacional de riesgo**: Utiliza el historial de transacciones como un activo intangible de manera exclusiva con el fin de evaluar las líneas de financiamiento inmediato para capital de trabajo, esto la banca común y corriente no puede calcular por asimetría de información
   2. **Efecto en los márgenes**: La evidencia longitudinal demuestra que tras la asignación de KAM y la gran adopción de estas herramientas financieras, los precios de los vendedores suben de manera constante hasta un 4% anual, reflejando cómo la presión de las comisiones integradas termina traspasándose al precio final.

10 RECOMENDACIONES

1. **Frente regulatorio**

   La primera recomendación para la presente memoria va de manera directa con el rol legitimo el cual deben tomar la FNE y el TDLC. El objetivo no radica en frenar el crecimiento de las plataformas digitales, sino en evitar que ejerzan un poder de gobernanza asimétrico que subordine a los vendedores independientes y comercios asociados que dependen de su infraestructura.

   - **Garantizar que el algoritmo este neutro**: La FNE debería auditar de manera cercana todo aquel criterio de posicionamiento de la vitrina digital con la que cuenta mercado libre. Si esta plataforma condiciona de manera automática a través de su logística la visibilidad de los productos, está cerrando el mercado a transportistas independientes y a su vez a los bancos tradicionales con el requisito que la plataforma impone con el uso de mercado pago. La regulación debe exigir al vendedor que hace entregas por su cuenta, respetar el tiempo de entrega dejándolo aparecer en igualdad de condiciones dentro del mercado digital.
   - **Ley de portabilidad frente a la reputación digital**: Uno de los principales “candados” que existe en este ecosistema es la reputación digital que mercado libre tiene en cuanto a sus políticas. El estado chileno debería legislar para que el avance del vendedor en la plataforma pertenezca a él y no a un privado como en este caso a mercado libre, generando así que haya más competencia y menos costos de cambio.

2. **Frente empresarial**

   Desde una perspectiva hacia la gestión financiera y comercial de los vendedores independientes y del resto de empresas del retail la recomendación es irse de mercado libre, debido a que en esta plataforma está la mayor masa de clientes, por lo que abandonarla sería perder muchas ventas, lo que cada vendedor debe hacer es aprender a usar esta plataforma sin que los consuma por completo.

   - **Estrategia de multi-homing de manera hibrida**: Es importante para el lado de los vendedores dejar de ver a mercado libre como un único sitio para colocar su stock y deberían empezar a tratarlo como una vitrina de enganche inicial. Lo óptimo es captar en primera instancia toda la clientela masiva ahí, pero a la vez también que puedan contar con sus canales de ventas de manera más independiente integrando también medios de pago externas. Así se baja el riesgo operativo de depender de un solo canal y se recupera el control sobre los márgenes de ganancia.

- **Auditoria de los costos de intermediarios financieros**: El análisis presentado en esta memoria demostró que los usuarios que utilizan mercado pago y los que cuentan con un ejecutivo comercial (KAM), sus precios finales tienden a subir de manera constante llegando a un 4% anual con el fin de poder cubrir los costos de comisiones integradas. Los vendedores por su parte deberían poder calcular si el aumento en volumen que promete mercado libre logra compensar esta pérdida de margen, evaluando alternativas de financiamiento las cuales no exijan la entrega de sus datos de manera exclusiva.

11. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, C. (2006). The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More. Hyperion Books, New York.

Armstrong, M. (2006). "Competition in two-sided markets." RAND Journal of Economics 37(3): 668-691.

Banco Central de Chile (2024). Estadísticas de medios de pago, cuentas bancarias y crédito minorista en Chile. Banco Central de Chile, Santiago.

BID (2018). Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.

Cámara de Comercio de Santiago (2021). Evolución histórica y proyecciones del comercio electrónico B2C en Chile post COVID-19. Cámara de Comercio de Santiago (CCS), Santiago.

CEPAL (2021). La libre concurrencia en la economía digital: Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago.

Denzin, N. K. (1989). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Third edition.

Díez Estrella, A. (2024). "Dependencia operativa y gobernanza privada en la integración vertical logística de marketplaces." Revista de Estudios Digitales y Competencia 6(1): 45-63.

Etro, F. (2023). "e-Commerce platforms and self-preferencing." Journal of Economic Surveys 37(4): 1145-1172.

Farrell, J. and P. Klemperer (2007). "Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects." Handbook of Industrial Organization 3: 1967-2072.

Fernández Franco, L., M. B. Bazzani and C. A. Ceballos (2024). "Dependency in the digital age? The experience of Mercado Libre in Latin America." Development and Change 55(2): 231-258.

Fiscalía Nacional Económica (2024). Informe Preliminar del Estudio de Mercado sobre Comercio Electrónico (EM10-2024). FNE, Santiago de Chile.

Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1994). "Competing paradigms in qualitative research." En N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research: 105-117. Sage, Thousand Oaks.

Guggenberger, N. (2021). "The Essential Facilities Doctrine in the Digital Economy." SSRN Electronic Journal, 1-38.

Haftor, G. G., C. Climent and A. Kallmuenzer (2025). "Business ecosystems as a way to activate lock-in in business models: A theoretical integration." Small Business Economics 64(1): 105-124.

Jezierski, A. (2019). "Logistic aspects of barriers to market entry and exit." Logistics and Transport 43(3): 35-46.

Katz, M. and C. Shapiro (1985). "Network Externalities, Competition, and Compatibility." American Economic Review 75(3): 424-440.

Klemperer, P. (1987). "Markets with Consumer Switching Costs." Quarterly Journal of Economics 102(2): 375-394.

Li, D. and X. Ke (2003). "Switching Cost Market Effects and the Pricing Model of e-Commerce." International Journal of Electronic Commerce 8(2): 65-82.

Lynskey, O. (2017). "Regulating Platform Power." LSE Law, Society and Economy Working Papers No. 1/2017, London School of Economics and Political Science, London.

Martínez-Corona, J. I., G. E. Palacios-Almón and D. B. Oliva-Garza (2023). "Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo." Ra Ximhai 19(1): 67-83.

Méndez, C., R. Soto and P. Vargas (2024). "Digitalización y sostenibilidad: La dependencia de las pequeñas y medianas empresas en los marketplaces chilenos." Revista de Administración y Negocios 18(2): 112-129.

MercadoLibre, Inc. (2024). Annual Report Form 10-K for the Fiscal Year Ended December 31, 2024 / First Quarter 2024 Letter to Shareholders. NASDAQ / U.S. Securities and Exchange Commission, Washington, D.C.

Neme, L. M. (2023). "Valuación financiera de MercadoLibre Inc. (MELI) 2023." Trabajo final de graduación de Maestría en Finanzas, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Rochet, J.-C. and J. Tirole (2003). "Platform Competition in Two-Sided Markets." Journal of the European Economic Association 1(4): 990-1029.

Rochet, J.-C. and J. Tirole (2006). "Two-sided markets: A progress report." RAND Journal of Economics 37(3): 645-667.

Santa Cruz, F., R. Valenzuela and M. Tapia (2022). "Métodos de triangulación de datos, teorías y metodologías en estudios cualitativos aplicados." Revista Gerentia / Ciencias Sociales 14(2): 77-94.

Sepúlveda, I. (2022). "La dimensión económica de los datos: Implicancias en libre competencia según la Comisión Europea y su aplicación en Chile." Memoria para

optar al grado de Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile, Santiago.

Srnicek, N. (2017). Platform Capitalism. Polity Press, Cambridge.

Täuscher, K. and S. M. Laudien (2018). "Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces." European Management Journal 36(3): 319-329.

Todd, P. (2019). "Digital Platforms and the Leverage Problem." Nebraska Law Review 98(2): 486-532.

Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (2024). Compendio de jurisprudencia sobre conductas de exclusión y barreras de entrada en plataformas digitales. TDLC, Santiago.

Valles, M. S. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial Síntesis, Madrid.

Van Alstyne, M. W., G. G. Parker and S. P. Choudary (2016). "Pipelines, platforms, and the new rules of strategy." Harvard Business Review 94(4): 54-62.

Villarroel, M. and J. Landeta (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa." Cuadernos de Gestión 10(2): 31-52.

Von Chrismar, J. and E. Grebe (2021). "Plataformas digitales y riesgos de conglomerado: Desafíos para las autoridades de competencia." Revista de Derecho de la Competencia (UdeA) 17(1): 125-158.

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, Newbury Park.

12. WEBGRAFÍA

https://enviame.io/ecommerce-chile/#:~:text=Aliexpress%20(15.7%20millones).%20Temu%20(10.0%20millones)%20L%C3%ADder%20(9.5%20millones).%20Paris%20(7.7%20millones).

https://marketing4ecommerce.cl/mercado-libre-lidera-ecommerce-en-chile-preferencia/

https://www.ccs.cl/ecommerce/comercio-electronico-chile-2025/

https://www.fne.gob.cl/fne-inicia-estudio-de-mercado-sobre-comercio-electronico/

https://stablobccsprod.blob.core.windows.net/ecommerce/2020/10/ElSummit-glever-presentaci%c3%b3n.pdf

https://histografias.com/historia-mercadolibre-infografia.html

https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas

https://www.mercadolibre.cl/

https://scholar.google.com/?hl=es

13. ANEXOS

14. ACRÓNIMOS