

# La nueva era de bajo el mando de

POR VICTORIA SILVA

**E**l 1 de enero, Marcos Galperin dejó su cargo de CEO global de Mercado Libre para asumir como presidente ejecutivo. El cambio no implica un retiro, sino una reconfiguración estratégica del liderazgo. Galperin se libera de la gestión operativa para concentrarse en la visión de largo plazo, la evolución del producto, la cultura corporativa y el desarrollo de tecnologías, con la Inteligencia Artificial (IA) como prioridad.

La conducción diaria de la mayor empresa tecnológica de América Latina quedó en manos de Ariel Szarfsztejn, un ejecutivo formado dentro de la compañía que fue

incorporado en 2017 y lideró con éxito la división de Comercio. Su nombramiento refuerza la apuesta por la continuidad interna. "Elegir a alguien de afuera habría sido una señal de fracaso personal", dijo Galperin en una entrevista con Exame.

El mercado leyó la

transición como una señal de madurez. Mercado Libre ya no es una startup, sino una multinacional con más de 100 millones de usuarios activos y posiciones dominantes en Brasil, México y Argentina. "Es natural que haya recambio y lo interesante es que la sucesión viene del interior. Profesionales experimentados que conocen la compañía son clave para gestionar una empresa mucho más grande y compleja", explica el profesor de ingeniería industrial de la Universidad de Chile y Managing Partner CIS, Claudio Pizarro.

## Ajustes en la cúpula

El movimiento vino acompañado de otros cambios relevantes. La vacante que dejó Szarfsztejn en Comercio, cargo estratégico en la competencia directa contra Amazon y los gigantes asiáticos, fue redefinida bajo un esquema complementario. Por un lado, Fernando Yunes se hará cargo de la relación con los vendedores y el crecimiento del catálogo como director de Market Place Global, mientras que Agustín Costa se mantiene al mando del área de envíos. Ambos reportando directamente al CEO.

En paralelo el negocio fintech conserva continuidad con Osvaldo Giménez liderando Mercado Pago. La permanencia de Giménez es vista como una señal de estabilidad en un momento que la compañía busca la evolución financiera.

Szarfsztejn asume en un contexto exigente, con altas expectativas de los inversionistas y una competencia cada vez más intensa, porque pese a su posición dominante, la compañía enfrenta al menos tres grandes desafíos.

## La eficiencia que cuesta caro

El primer gran desafío es mantener la eficiencia de su logística. Hoy, cerca del 50% de los envíos

de MELI se entregan en menos de 24 horas, una capacidad de "última milla" que, según Claudio Pizarro, se ha convertido en una barrera que ni Amazon ni los gigantes asiáticos como Shein o Temu han logrado superar.

No obstante, esta ventaja competitiva conlleva costos. Mantener y expandir ese estándar implica inversiones constantes en centros de distribución, transporte y tecnología. Desde el punto de vista financiero, aquello abre una tensión relevante entre crecimiento y rentabilidad.

Esta tensión es observada de cerca por el mercado. JPMorgan mantiene una calificación "neutral" para la acción, que a comienzos de este año cotizaba en torno a los US\$ 1.970, luego de haber alcanzado máximos históricos por sobre los US\$ 2.600 durante el 2025. El banco advierte que la presión competitiva en mercados clave como Brasil obligará a la compañía a seguir reinvertiendo en logística y a realizar ajustes de precios. Esta dinámica ya se refleja en los resultados. El margen operativo de Mercado Libre cayó desde 13,5% a fines de 2024 hasta 9,8% en el tercer trimestre de 2025. Si bien estas decisiones refuerzan el liderazgo de la plataforma, también evidencian la presión sobre la rentabilidad en el corto

## Las cifras de mercado libre

**26**  
Años

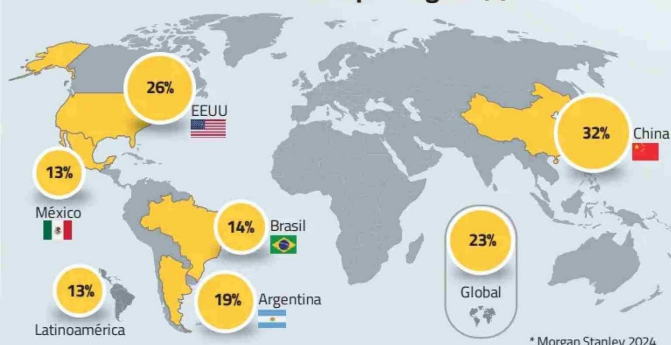


**114 millones**  
de empleados en  
Latinoamérica

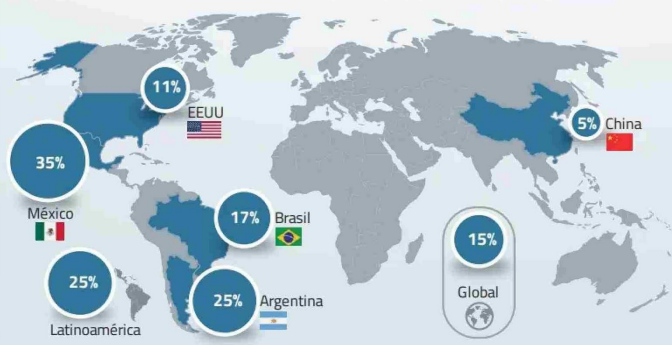
Presente en el  
**Nasdaq desde 2007**



## Penetración del e-commerce por región (\*)



## Share en el valor de transacciones en efectivo



Fuente: resultados tercer trimestre mercado libre

# Mercado Libre

## Ariel Szarfsztein

plazo. El desafío para Szarfsztein será demostrar que puede seguir ganando mercado sin deteriorar los márgenes en el proceso.

Sin embargo, no todos los analistas comparten una mirada cautelosa. Desde XP Investments, el reciente aumento de comisiones aplicado por plataformas rivales como Shopee es interpretado como una señal de menor agresividad competitiva. Bajo esta lectura, MELI podría verse relativamente fortalecido frente a sus competidores, manteniendo su atractivo para vendedores y usuarios. XP reiteró así su recomendación de compra de la acción, apostando a que la escala y la eficiencia de la logística de la compañía permitirán absorber mayores costos sin perder participación en el mercado.

### De billetera digital a banco

El segundo desafío está en el negocio financiero. Mercado Pago dejó de ser solo una billetera digital y hoy compete directamente con bancos tradicionales y neobancos por convertirse en la cuenta principal de los usuarios. Claudio

Pizarro describe esta competencia como una "lucha a cuchillo", cuyo objetivo es captar los ahorros, créditos e inversiones de sus más de 100 millones de clientes.

Esta expansión, sin embargo, tensiona el modelo en el corto plazo al incrementar costos y eleva el riesgo crediticio, un punto que Wall Street sigue de cerca. Szarfsztein deberá conducir el crecimiento de Mercado Pago hacia servicios más complejos. La empresa ya busca licencias bancarias en Argentina y consolidarse como Mercado Banco en Chile.

En este contexto, Cantor Fitzgerald redujo recientemente su precio objetivo para la acción de US\$ 2.900 a US\$ 2.750, fundamentado en el aumento de las provisiones para tarjetas de crédito y los gastos de marketing. La gestión de este riesgo crediticio será una de las pruebas de fuego para el nuevo CEO.

### Escalar sin volverse lenta

El tercer desafío es evitar la burocratización. A medida que Mercado Libre crece, corre el riesgo de vol-


verse lenta, mantener la agilidad de una empresa nativa digital se vuelve más complejo. Aquí la IA aparece como una herramienta clave para reducir tiempos, errores y costos operativos.

A esto se suman factores coyunturales que han enfrentado en distintos países. En Chile, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) cuestionó la venta de productos eléctricos sin certificación. En Argentina existieron tensiones fiscales con gobiernos provinciales, y en los últimos días a nivel global se han

reportado fallas en Mercado Libre y Mercado Pago asociadas a caídas en la infraestructura de Amazon Web Services.

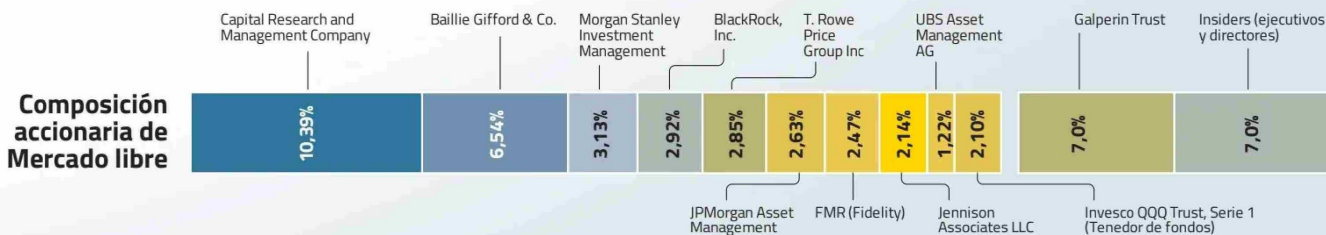
Todo ocurre en un contexto de rivalidad cada vez más agresiva. Esta presión externa es liderada por las plataformas chinas Shein y Temu cuyo modelo de precios ultra bajos y envíos subsidiados ha elevado el costo competitivo del sector. Según la lectura de analistas, defender el liderazgo en mercados como Brasil, exige a Mercado Libre aceptar una mayor compresión de márgenes, como parte de una estrategia orien-

tada a sostener su posición frente a adversarios que apuestan por el crecimiento en volumen.

Pero no todos ven amenazado el liderazgo regional de la compañía. Claudio Pizarro considera poco probable que las firmas chinas logren desplazar a MELI en América Latina. "Mercado Libre ofrece tiempos de entrega de menos de 24 horas. Viniendo desde oriente es imposible lograr esos plazos de entrega, pese a sus ventajas de precio, aunque esto no significa que no habrá competencia dura", afirma. 

### Comparación Mercado Libre y su competencia

	Mercado Libre	Amazon	Shein
<b>Capitalización bursátil</b>	US\$ 105 mil millones	US\$ 2 billones	US\$ 66-90 mil millones (valuación privada, no transa)
<b>Tamaño</b>	Líder regional en latam	Líder global	Líder global
<b>Enfoque geográfico</b>	100% en latinoamérica (e-commerce + fintech)	Logística y Cloud computing	Ultra fast fashion y Cross-Border
<b>Modelo de negocio</b>	Marketplace + Fintech + logística propia	Marketplace + Retail + Cloud	Modelo de demanda en tiempo real, producción bajo demanda



### Resultados tercer trimestre 2025 del e-commerce



### Todo Mercado Libre



### Resultados tercer trimestre 2025 de Fintech

