

EN LA MENTE DEL CFO

Martín de los Santos, CFO Mercado Libre: “Casi la mitad de las ventas online en Chile las hacemos nosotros”

La estrategia de la mayor compañía latinoamericana de comercio electrónico es seguir invirtiendo para crecer y alcanzar economías de escala. Para el CFO las oportunidades de expansión son enormes. “En Mercado Libre tenemos más oportunidades de las que podemos aprovechar”, indicó.

POR FRANCISCO NOGUERA

Tras graduarse en 1993 de la Universidad de Carolina del Norte en Estados Unidos, Martín de los Santos (argentino, 54 años) se trasladó directamente a Wall Street en busca de trabajo. Comenzó su carrera en Goldman Sachs y luego pasó a la consultora McKinsey. A lo largo de sus treinta años de trayectoria profesional, ha estado involucrado en aperturas a bolsas, fusiones y adquisiciones, procesos de expansión y también ha gestionado crisis.

Con un MBA de la Universidad de Stanford, hoy de los Santos lidera las finanzas de la mayor compañía latinoamericana de comercio electrónico, que este año se convirtió en la empresa más valiosa de la región según su capitalización bursátil.

En la última entrega de resultados, Mercado Libre sorprendió al mercado al registrar un incremento interanual de 42% en sus ingresos, mientras que sus utilidades más que se duplicaron. Al analizar su último reporte anual de 2023, la compañía anotó ingresos por US\$ 15.107 millones, utilidades por US\$ 2.207 millones y 85 millones de compradores únicos. Para el CFO, este crecimiento es un reflejo de las inversiones realizadas durante la última década.

Con operaciones en 18 países, el

punto de inflexión clave para Mercado Libre fue la pandemia. Desde entonces, la firma ha reportado números positivos en su última línea. “Literalmente de un día para otro nuestra demanda se multiplicó por cinco. La gente tuvo que comprar en línea casi inevitablemente, y nosotros estábamos preparados para ofrecer ese servicio. Esto nos permitió atraer a muchos usuarios que nunca habían comprado en Mercado Libre”, comentó de los Santos en una entrevista con Señal DF.

A pesar de que, tras el fin de la pandemia, la penetración cayó, el CFO explicó que hubo un aumento en sus indicadores que llegó para quedarse. “Hoy casi la mitad de las ventas online en Chile las hacemos nosotros”, señaló.

La estrategia financiera y comercial de la compañía sigue en expansión. “La visión a largo plazo es invertir para crecer, al mismo

tiempo que escalamos el tamaño del negocio para diluir costos y seguir mejorando los márgenes”, indicó, añadiendo que ese enfoque siempre debe ir acompañado de continua innovación.

Las oportunidades de expansión de Mercado Libre son evidentes para el ejecutivo. “El año pasado crecimos un 30% en comercio electrónico; sin embargo, al observar la penetración en la región, solo el 15% del comercio es online. Por lo tanto, no hay razón para no seguir creciendo a niveles similares a los de Estados Unidos y China, donde la penetración es del 20% y 30%, respectivamente”.

En cuanto al negocio fintech, el crecimiento fue cercano al 50% en 2023. Aquí, el CFO estima que aún hay mucho espacio para la inclusión financiera de la población de la región. “Al final, en cada área que analizamos, solemos decir que

en Mercado Libre tenemos más oportunidades de las que podemos aprovechar”, apuntó.

Actualmente, los principales negocios de la firma son el e-commerce y el área fintech, cada uno con dos motores de rentabilidad. En el e-commerce, se encuentran la venta de productos y el negocio de publicidad, este último ha estado creciendo a una tasa anualizada del 50% y cuenta con un sólido margen. En el ámbito fintech, los dos negocios principales son el procesamiento de pagos y el banco digital, y dentro de este último, el negocio de créditos está en auge, presentando una fuente de rentabilidad “interesante” para la firma.

Logística: la clave tras el éxito

—¿Cómo evolucionó Mercado Libre?

—En los inicios de Mercado Libre,

Precio de la acción últimos cinco años de Mercado Libre

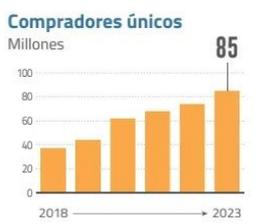
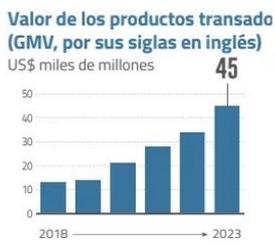
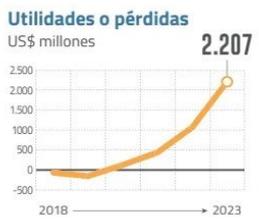
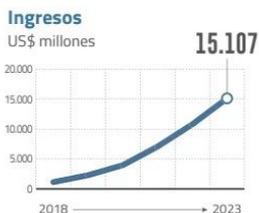
US\$



el vendedor y el comprador se ponían de acuerdo en el precio y la entrega. Sin embargo, hace diez años consideramos importante involucrarnos en esa experiencia, apostando por la logística para mejorar la satisfacción del cliente. Y ha dado resultados. Contamos con 22 centros logísticos y, hoy en día, aproximadamente el 95% de los productos que vendemos pasan por nuestra red de logística. Por ejemplo, en Chile, el 50% de los productos llega el mismo día y el 90% dentro de los primeros dos días. La red de logística es realmente compleja y única en la región.

—Al analizar la rentabilidad del negocio de logística, ¿cómo les ha ido?

—Es algo que los inversionistas preguntan con frecuencia. El servicio de logística lo consideramos una parte integral del negocio de comercio. Es una inversión que



Flexibilidad laboral, referentes y el segundo MBA

-Amazon comunicó que vuelve a las oficinas. ¿Cómo lo están viendo ustedes?

-Por ahora, tenemos una política bastante flexible. No sentimos que hayamos perdido eficiencia en la operación con el teletrabajo, pero si enfrentamos algunos desafíos en la cultura organizacional. Lo que hemos estado haciendo recientemente es fomentar la vuelta a la oficina, no de forma obligatoria, pero sí tratando de estimularla. El balance de brindar flexibilidad a nuestros empleados nos está funcionando.

-¿Tiene algún referente en el mundo de las finanzas?

-En el mundo de las finanzas, no puedo dejar de mencionar a Warren Buffett. Tuve la oportunidad de conversar con él, ya que, cuando cursé el MBA en Stanford, un profesor lo invitó a exponer y dialogar

con los alumnos. En definitiva, es admirable su visión a largo plazo, sus metodologías de valorización y su capacidad para simplificar lo que parece difícil para los demás.

-¿Cuál ha sido la crisis más dura que le ha tocado enfrentar?

-En un momento de mi carrera, ingresé a trabajar en una empresa que desarrollaba juegos para redes sociales. Llegué con el objetivo de ordenar la compañía para una eventual IPO. Sin embargo, en tres meses, todo dio un giro. Una demanda por propiedad intelectual que consumió mucho dinero se sumó a un crecimiento descontrolado. Así, pasé de trazar estrategias de crecimiento a enfrentar una crisis. Siempre digo que fue mi segundo MBA. Aprendí no solo a gestionar la crisis, sino también a prevenirlas.

-Preferimos no dar guidance, porque queremos enfocarnos en el largo plazo. Hay empresas que, al tratar de cumplir sus estimaciones, no toman las decisiones correctas, y nosotros queremos tener la libertad de elegir cómo operar en los próximos 25 años.

Únicos en la región

-¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permitirán enfrentar a competidores locales o internacionales?

-Somos muy competitivos, y desde nuestros inicios estamos acostumbrados a ello. Primero fue con eBay y Amazon, luego con los retailers locales, como Falabella en Chile, y más recientemente con la entrada de las empresas chinas. Sin embargo, nuestra principal fortaleza es que en Latinoamérica creamos una infraestructura logística, y esto nos otorga una ventaja competitiva importante, ya que es muy difícil replicar los niveles de servicio que ofrecemos. A esto se suma que contamos con herramientas de pago, algo que representa un gran desafío en el comercio electrónico. Y, en tercer lugar, nuestra experiencia de 25 años nos brinda un conocimiento profundo de la región.

-¿Dónde se enfoca la inversión de Mercado Libre?

-No invertimos tanto en Capex (inversión a largo plazo en activos), sino más bien en Opex (operaciones diarias de la compañía). Los US\$ 500 millones que destinamos en

Capex en 2023 son relativamente poco comparados con el tamaño de la empresa. En cambio, el Opex concentra el 80% de las inversiones, donde el foco está en los desarrolladores de tecnología. Hoy, la compañía cuenta con 17.000 empleados en la región dedicados al desarrollo de tecnología y la creación de nuevos productos. El corazón de nuestro negocio está dado por ellos, ya que están todo el día pensando en cómo mejorar la experiencia del usuario y en cómo innovar. Nunca consideramos que un producto esté terminado; siempre se sigue mejorando.

-Geográficamente, ¿dónde están las oportunidades?

-Tenemos mucho por hacer en términos de penetración en los países. Hoy, Brasil, México y Argentina son los países más grandes donde operamos, pero también hay enormes oportunidades en otros lugares. Chile ha sido uno de los países en los que más hemos crecido en el último tiempo, y es muy importante para nosotros, pero aún tenemos mucho por hacer en Perú, Colombia y Uruguay, lo que nos ofrece un gran potencial de crecimiento en el e-commerce y el mundo fintech.

La expansión en Chile

-Chile es el país de la región con mayor inclusión financiera, donde más del 90% de la población tiene una tarjeta de débito. ¿Cómo les ha ido en el negocio bancario?

-Chile nos ha sorprendido para

bien. El ritmo de emisión de tarjetas es del 100% año tras año. Obviamente, es un país más avanzado en términos de penetración financiera. Sin embargo, creemos que hay mucho por hacer, especialmente en cuanto a ofrecer una mejor experiencia al usuario.

-¿Cómo les ha ido en el negocio de créditos?

-El último país donde lanzamos nuestros créditos fue en Chile, específicamente para los vendedores de Mercado Libre. Hasta la fecha, hemos otorgado más de 22 mil créditos a 13 mil Pyme en Chile. Antes, la forma tradicional era ir a la sucursal y llevar una carpeta con papeles. Era un proceso difícil y, la mayoría de las veces, no les aprobaban el crédito. Esas 13 mil Pyme que tomaron crédito recibieron la oferta en la pantalla sin siquiera haberla solicitado.

-¿Cómo son los niveles de morosidad, finalmente, en el negocio de crédito?

-En el caso de Chile, los niveles de morosidad son muy sanos. De todas formas, lo importante en el negocio de crédito no es solo la morosidad, sino la capacidad de predecirla. Con esa información, puedo establecer el precio adecuado para obtener la rentabilidad deseada. Nosotros contamos con información muy completa y modelos de inteligencia artificial sofisticados que nos permiten entender al usuario y distinguir quién tiene capacidad de repago y quién no.

ejerce presión sobre los márgenes, pero se compensa con el crecimiento de las ventas, una mejor experiencia del usuario, mayor retención y más frecuencia de compra. La forma de medir la rentabilidad de esta inversión se basa en el volumen incremental que genera esa infraestructura. Y la verdad es que ha dado frutos. Los márgenes han crecido sistemáticamente en los últimos cinco años, a pesar de que seguimos invirtiendo en logística.

-Parte de esa infraestructura es ofrecer bodegaje de productos a los vendedores, ¿por qué no monetizar aún más ese servicio?

-Nuestros centros de almacenamiento ofrecen una alternativa centralizada para los vendedores en términos de almacenaje, packaging y envío, y tiene un costo mínimo para ellos. No buscamos rentabilizar ese servicio ni generar utilidades, sino incentivar que nuestros vendedo-

res puedan vender más y ofrecer mejores experiencias. El objetivo es que envíen más inventario y así aumentar su frecuencia de venta.

-Al mirar el margen operacional de la compañía (14,3%), es bastante más bajo que el de Amazon, Alibaba y PayPal. ¿A qué se deben esas diferencias?

-Esto se debe a la etapa de desarrollo en la que se encuentra la compañía en relación con el mercado en el que operamos. En línea con esto, sería un error monetizar ciertos negocios cuando la oportunidad de crecimiento es tan grande. Dejar de invertir en logística o dejar de contratar desarrolladores para mejorar el margen no sería una decisión estratégica correcta. Buscamos mantener un equilibrio entre un margen razonable y la capacidad de seguir creciendo a largo plazo.

-¿Cuáles son las proyecciones para el próximo año?