MAESTRÍA EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA

SISTEMAS INTELIGENTES

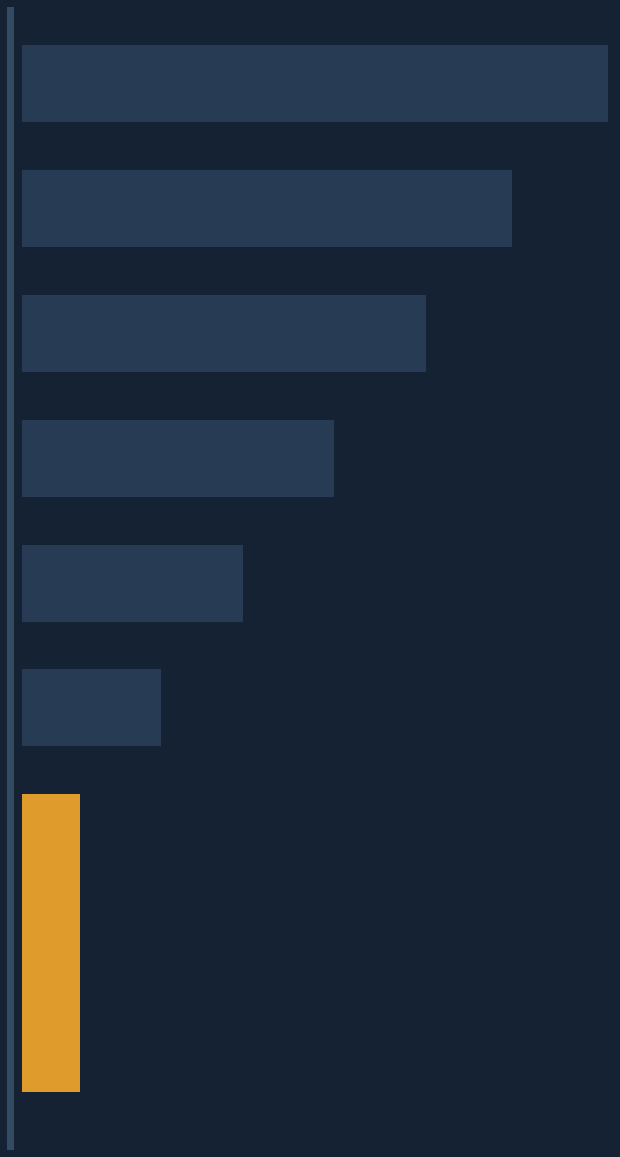
La IA como infraestructura de crecimiento: el caso de Mercado Libre

Análisis de caso: uso de inteligencia artificial, determinantes de la adopción y efectos en productividad e innovación en una empresa latinoamericana

Integrante

Carolina Fonseca

Noviembre de 2026



Mercado Libre: un ecosistema, no una tienda

Fundada en Argentina en 1999, opera en 18 países con cuatro negocios que se alimentan entre sí: marketplace, logística (Mercado Envíos), pagos y crédito (Mercado Pago) y publicidad (Mercado Ads). La IA no llegó a un negocio existente: se aplicó sobre un ecosistema que ya capturaba el dato de cada transacción (Palepu et al., 2025).

USD 10.750 M

ingresos netos en el 3T26

↑ 45 % interanual

867 M

ítems vendidos en el trimestre

↑ 36 % interanual

93 M

usuarios fintech activos mensuales

Mercado Pago, 3T26 · ↑ 29 %

9,5 M

Pymes activas en Brasil, México y Argentina

55 % vive de vender aquí

Qué vende realmente

2025 cerró con 2.400 millones de productos vendidos, un volumen de USD 65.000 millones, USD 277.800 millones procesados en pagos y casi 75 % de los envíos rápidos entregados en menos de 48 horas. El negocio ya no es la comisión por venta: es la infraestructura que hace posible que 9,5 millones de Pymes vendan, cobren y financien (Mercado Libre, 2026b).

Fuentes: Mercado Libre (2026a); Mercado Libre (2026b); Palepu et al. (2025).

Cuatro frentes donde la IA ya decide

Búsqueda y ranking

ROI medido

Un modelo de lenguaje dentro del algoritmo de búsqueda mejoró la conversión y el clic; el ingreso incremental supera el costo de inferencia (Mercado Libre, 2026a).

Asistente «Mago»

19 M conversaciones/mes

Asesoría financiera personalizada dentro de Mercado Pago: mayor engagement y liderazgo de NPS en sus mercados clave (Mercado Libre, 2026a).

Atención al cliente

costo de servir a la baja

Automatización con escalado a humanos; la necesidad de representantes cayó «por un múltiplo», no por un porcentaje (Mercado Libre, 2026a).

Crédito e ingeniería

2× en equipos técnicos

Scoring sobre datos transaccionales para Pymes sin historial (Gambacorta et al., 2023); la IA duplicó la salida de ingeniería y liberó ~20 % de horas en finanzas.

Criterio de gestión de la tecnología: la inversión en IA subió USD 30 millones respecto del trimestre anterior y el uso crece más rápido que el gasto, por mejor selección de modelo por tarea y más modelos abiertos (Mercado Libre, 2026a). El dato transaccional funciona como sustituto de la garantía crediticia (Gambacorta et al., 2023; Franco et al., 2024).

Fuentes: Mercado Libre (2026a); Gambacorta et al. (2023); Franco et al. (2024).

Crecer donde el crédito y la logística no llegan

La restricción económica

América Latina tiene baja bancarización y logística fragmentada: cada pedido nuevo cuesta más de servir hasta que la operación alcanza escala. El problema estratégico no es vender más, sino vender más sin que el costo por transacción crezca en la misma proporción.

- Barrera de acceso al crédito: para más del 60 % de las Pymes del ecosistema, Mercado Pago fue su principal medio de pago, y para otro 60 % representó su primer acceso a crédito (Mercado Libre, 2026b).
- Presión competitiva: Amazon y las plataformas asiáticas empujan precio y velocidad de entrega; la diferenciación se juega en servicio y financiamiento (Palepu et al., 2025).
- Margen estrecho: en el 3T26 el margen operativo fue de 6,3 %, porque la inversión en capacidad y el envío gratuito consumen el margen (Mercado Libre, 2026a).
- La evidencia revisada por la OECD concluye que el efecto depende de la tarea, de la experiencia del usuario y de la colaboración humano-IA, y que no se generaliza de un contexto a otro (Calvino et al., 2025).

LA PREGUNTA ESTRATÉGICA

¿Cómo escalar volumen e inclusión financiera sin que el costo de servir crezca en la misma proporción?

La respuesta de la empresa fue automatizar la decisión, no el trabajo: ranking, scoring y respuesta automática, con el humano donde el caso se sale del patrón.

Fuentes: Mercado Libre (2026a, 2026b); Palepu et al. (2025); Calvino et al. (2025).

Lo que lo hizo posible y lo que lo frenó

Determinantes

Lo que hizo posible la adopción

▲ **Datos propios a escala.** USD 277.800 M procesados en 2025 y 867 M ítems por trimestre: el acceso privilegiado a datos de mercado y financieros cruzados es su ventaja (Franco et al., 2024).

▲ **Ecosistema integrado.** Comercio, pagos y logística en la misma empresa: cada caso de uso tiene retorno observable en la operación.

▲ **Disciplina de costo de cómputo.** Selección de modelo por tarea y más modelos abiertos; el uso crece más rápido que el gasto (Mercado Libre, 2026a).

▲ **Mandato de la dirección y política de IA.** Marco ético y legal interno que fija qué se puede construir antes de construir (Mercado Libre, 2026b).

▲ **Presión competitiva.** Amazon y plataformas asiáticas convierten la eficiencia en condición de supervivencia (Palepu et al., 2025).

Inhibidores

Lo que limitó o condicionó la adopción

▼ **Economía unitaria del cómputo.** USD 30 M más de inversión en IA que el trimestre anterior, contra un margen operativo de 6,3 % (Mercado Libre, 2026a).

▼ **Riesgo de calidad y confianza.** El asistente no resuelve todo: obliga a escalar a humanos y a medir el error, no solo el ahorro.

▼ **Dependencia de cómputo y de proveedores.** El trabajo de referencia documenta dependencia estructural de los algoritmos y la capacidad de cómputo de las grandes tecnológicas de EE. UU. (Franco et al., 2024).

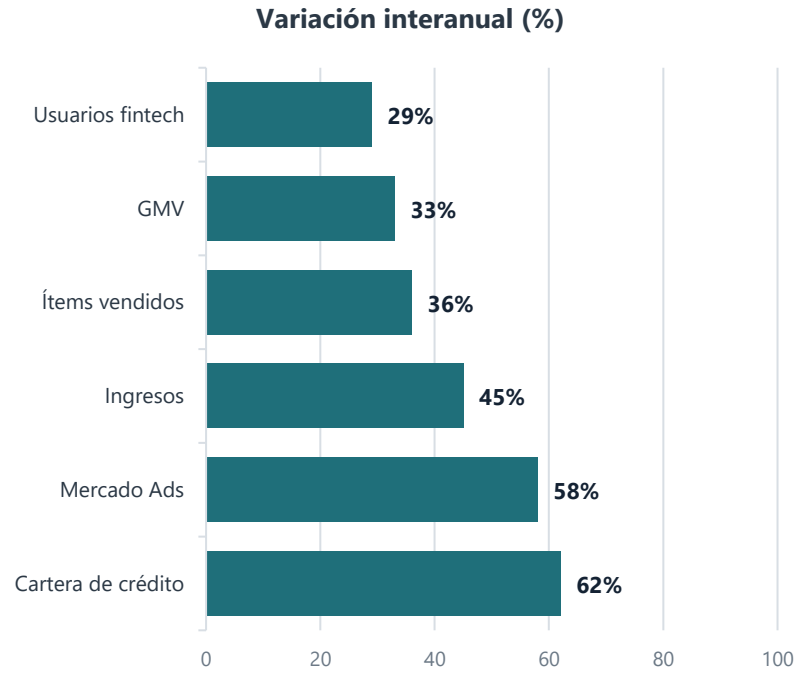
▼ **Regulación de datos y finanzas abiertas.** LGPD en Brasil y Ley Fintech en México elevan el costo de cumplimiento (Palepu et al., 2025).

▼ **Efectos asimétricos medidos.** Automatizar un indicador puede deteriorar otro: la evidencia muestra mejoras y retrocesos simultáneos (Burtch et al., 2025).

Fuentes: Mercado Libre (2026a, 2026b); Palepu et al. (2025); Franco et al. (2024); Burtch et al. (2025).

Productividad medida, no prometida

Dimensión	Resultado reportado (con cita en el cuerpo)	Fuente
Ventas y conversión	Ingresos +45 % a/a (USD 10.750 M) · GMV +33 % en moneda constante · Mercado Ads +58 %	Mercado Libre (2026a)
Costo de servir	Menos representantes «por un múltiplo» · ~20 % menos horas en finanzas · 2× salida de equipos de ingeniería	Mercado Libre (2026a)
Acceso a mercados	9,5 M Pymes · 55 % lo tiene como ingreso principal · cartera de crédito +62 % a/a	Mercado Libre (2026a, 2026b)
Innovación	Asistente Mago (19 M conversaciones/mes) · herramientas de IA gratuitas para vendedores · marco interno de IA	Mercado Libre (2026a)



Variación interanual reportada, 3T26

Lectura honesta del dato

Las cifras anteriores son reportadas por la empresa y coinciden con la dirección de la evidencia independiente, pero su magnitud depende de la tarea: en comercio electrónico los experimentos de campo muestran efectos en ventas de 0 % a 16,3 % según la aplicación (Fang et al., 2025) y en atención al cliente un +14 % promedio, con +34 % en trabajadores novatos (Brynjolfsson et al., 2025). Ningún caso aislado prueba causalidad; este muestra qué se midió y qué falta medir.

Fuentes: Mercado Libre (2026a, 2026b); Fang et al. (2025); Brynjolfsson et al. (2025).

Referencias

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

Burtch, G., Greenwood, B., & Ravindran, K. (2025). Lucy and the chocolate factory: Warehouse robotics and worker safety. ILR Review, 78(4), 587–613. https://doi.org/10.1177/00197939251333754

Calvino, F., Reijerink, J., & Samek, L. (2025). The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship (OECD Artificial Intelligence Papers No. 39). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b21df222-en

Fang, L., Yuan, Z., Zhang, K., Donati, D., & Sarvary, M. (2025). Generative AI and sales productivity: Field experiments in online retail [Documento de trabajo]. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.12049

Franco, S. F., Graña, J. M., & Rikap, C. (2024). Dependency in the digital age? The experience of Mercado Libre in Latin America. Development and Change, 55(3), 429–464. https://doi.org/10.1111/dech.12839

Gambacorta, L., Huang, Y., Li, Z., Qiu, H., & Chen, S. (2023). Data versus collateral. Review of Finance, 27(2), 369–398. https://doi.org/10.1093/rof/rfac022

Mercado Libre. (2026a). Mercado Libre reports third quarter 2026 results [Comunicado de prensa]. https://investor.mercadolibre.com/news-and-events/press-releases

Mercado Libre. (2026b). 2025 impact report. https://sustentabilidadmercadolibre.com/

Palepu, K. G., Fragueiro, F., Larangeira, C., & Cal, M. (2025). Mercado Libre: The best is yet to come [Caso de estudio]. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=66826