



Mercado Libre y el uso de nuevas tecnologías en el E-commerce: ¿qué consecuencias tiene para los trabajadores?

*Maurizio Atzeni, Doctor en Industrial and Business Studies, Universidad de Warwick, Reino Unido.
Académico Facultad de Economía y Negocios, UAH
y Sonia Filipetto, Universidad General Sarmiento, Argentina.*



A las puertas de un supermercado en Santiago, la fila es cada vez más corta; al otro lado, en las bodegas de Mercado Libre, el movimiento no se detiene. El gigante del e-commerce latinoamericano avanza sobre el retail chileno con un modelo que combina velocidad de entrega, promociones y nuevas formas de pago, transformando el modo en que los chilenos compran. Con el objetivo de medir el impacto del canal digital en el comercio minorista, el Banco Central de Chile publica desde 2018 el Índice de Ventas Online del Comercio Minorista (IVOCM).

A lo largo de estos años, el indicador muestra que las plataformas de venta online son las que marcan el cambio que están

produciendo en el comercio electrónico: su serie es la más dinámica y de crecimiento sostenido, pasando de un nivel cercano a 80 en 2018 a superar los 500 puntos en 2025.

Si bien Amazon y Alibaba concentran el liderazgo global del comercio electrónico, en el Sur Global se consolidaron otros jugadores que siguieron trayectorias diferentes a estos modelos. Entre los ejemplos más destacados figuran Flipkart (India), Jumia (Nigeria) y Mercado Libre para América Latina. Estos modelos comparten ciertos rasgos en común: una notable capacidad para ajustarse a las peculiaridades del funcionamiento local de los mercados que involucra la creación de sistemas de pago móvil como así también el desarrollo de sistemas logis-

ticos adaptados a las particularidades de la región.

A modo de ejemplo puede observarse que en Estados Unidos Amazon pudo crecer con rapidez gracias a la extensa red del Servicio Postal (USPS) y a la consolidación de las tarjetas de crédito, en un entorno con altos niveles de confianza en los servicios financieros, una logística estandarizada y marcos legales sólidos que ofrecían garantías a los consumidores. Estas condiciones permitieron a la empresa enfocarse en la eficiencia de sus operaciones sin tanta necesidad de diseñar mecanismos de credibilidad tan estrictos en sus primeras etapas. En América Latina, en cambio, las plataformas de venta online no podían apoyarse en sistemas institucionales tan robustos y debieron crear sus propios métodos de entrega y de generación de confianza. En este contexto se desarrolló Mercado Libre, que enfrentó desafíos propios de la baja bancarización, la alta informalidad y la fragilidad de los marcos regulatorios. Para superar la reticencia de muchos usuarios a comprar y vender en un mercado virtual, la compañía implementó un sistema de reputación que premiaba a los vendedores con buen historial y a los compradores confiables, al tiempo que conformó un equipo de moderación encargado de revisar los foros de mensajes y evitar prácticas riesgosas, como el intercambio de información personal o el intento de concretar transacciones por fuera de la plataforma. De este modo, Mercado Libre tuvo que construir desde adentro las condiciones de credibilidad necesarias para expandirse en la región.

Hoy, en América Latina, Mercado Libre se consolida como la principal empresa de comercio electrónico comprendiendo operaciones en 18 países de la región. Nacida en 1999 como una plataforma de subastas al estilo de eBay, fue transformándose en un sistema de ventas, pagos y logística cada vez más integrado. Si bien una de las decisiones distintivas de Mercado Libre fue desarrollar su propia plataforma tecnológica para mantener control propietario sobre su

infraestructura digital (Barnett & Mekikian, 2013), este control no es absoluto. Como señalan Fernández Franco et al. (2024) la empresa depende en parte de Amazon Web Services (AWS) para sostener su operación, lo que relativiza esa autonomía tecnológica y expone una tensión entre la aspiración de independencia y la utilización de servicios de un competidor global.

MercadoLibre viene invirtiendo de manera intensiva en sus operaciones logísticas: desde centros de distribución estratégicos hasta alianzas con compañías aéreas lo que le ha permitido contener la competencia de Amazon en mercados clave como Brasil y México. Sin embargo, la competencia inter-capitalista es constante. Recientemente, Amazon adquirió una participación en Rappi, lo que la posiciona en competencia directa con Mercado Libre. El acuerdo permitirá a Rappi potenciar su infraestructura digital con los servicios de Amazon Web Services y fortalecer su logística de última milla, mientras que para Amazon significa profundizar en el ecosistema regional aprovechando la

red de la aplicación colombiana, fundada en 2015 y hoy presente en casi toda la región con servicios de entregas, supermercados, farmacia, viajes y finanzas. La operación se suma a vínculos previos entre ambas compañías, dado que Rappi ya era cliente de AWS y en México los usuarios de Amazon Prime cuentan con beneficios dentro de la aplicación.

En Chile, el avance de Mercado Libre no pasa inadvertido. El marketplace comenzó a funcionar en marzo de 2000, Mercado Pago fue lanzado en septiembre de 2007 y Mercado Envíos en febrero de 2016. El empleo en Mercado Libre Chile se ha multiplicado por 10 los últimos 5 años: pasó de 249 trabajadores en 2019 a 2.639 en 2024 (Mercado Libre, Inc., 2024). En 2024 Mercado Libre logró capturar un 14 % del mercado de e-commerce chileno, acercándose a Falabella, que tiene el 21% y Cencosud con un 15% (Bloomberg, 2025). No cabe duda de que los grandes retailers locales como Falabella y Cencosud, han reforzado sus canales digitales para competir con la propuesta de Mercado Libre. Sin embargo,

“

En 2024 Mercado Libre logró capturar un 14 % del mercado de e-commerce chileno, acercándose a Falabella, que tiene el 21% y Cencosud con un 15% (Bloomberg, 2025)”



la diferencia está en la flexibilidad: mientras los gigantes chilenos apuestan por integrar sus tiendas físicas con la experiencia online, Mercado Libre se apoya en vendedores independientes y pequeñas empresas. Esta dinámica también se relaciona con la fluidez y la velocidad con que la mercadería circula en los almacenes, apoyada en sistemas logísticos y de entregas urgentes cada vez más eficientes. En Chile, la importancia de este segmento se refleja en el reciente anuncio de un nuevo centro de distribución en Colina y la apertura de la primera bodega regional en Concepción, proyectos que sumarán más de 600 empleos.

Pero tratar al comercio electrónico como una mera tecnología novedosa, un modelo de negocio y un canal de mercado para sustituir a las tiendas físicas es solo una parte de la historia. El comercio electrónico ha sido un catalizador para la transformación socioeconómica en América Latina, con impactos que trascienden el mercado en línea. Sus dimensiones político-económicas se hacen visibles en su capacidad para actuar como constructor institucional allí donde el Estado es débil, como instrumento de política para impulsar determinadas agendas, como catalizador de cambios estructurales al reorganizar las relaciones entre Estado y empresas, como terreno de disputa en el que los gobiernos interactúan con las grandes plataformas y, en el plano laboral, como un nuevo campo de experimentación de viejas prácticas de organización y control del trabajo.

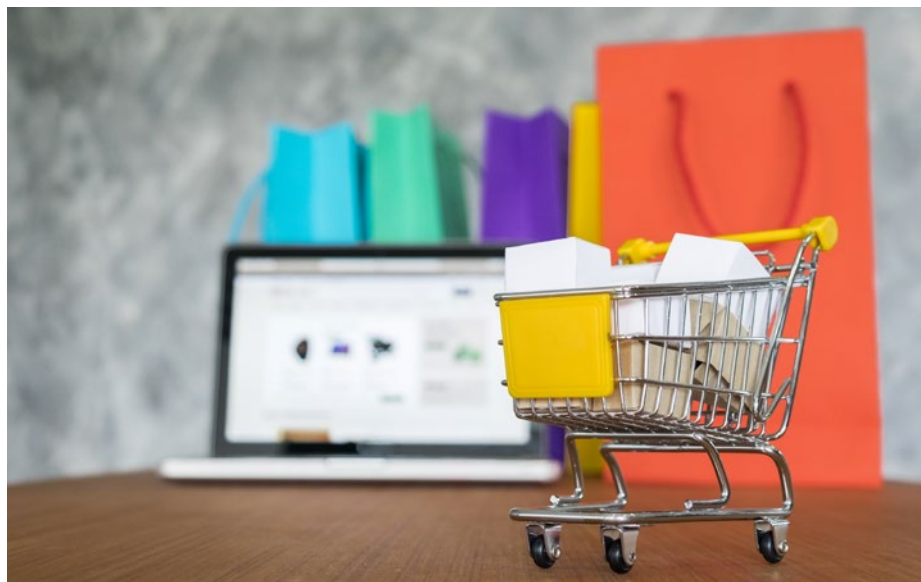
Comprar productos en MELI se está transformando en la cotidianeidad de cada uno de nosotros, cómo ir de compras al supermercado. Pero, de la misma manera que en los supermercados, los procesos de trabajo que existen detrás de las etiquetas y las marcas de los productos quedan invisibles al comprador. Esto es así, en particular, por lo que se refiere a cómo la implementación de tecnología afecta a los trabajadores. En los almacenes de MELI, así como de otros gigantes del e-commerce, los trabajadores mueven mercaderías de un estante al otro

de las instalaciones que componen estas 'fábricas de la logística', guiados por un algoritmo. Utilizando unos aparatos parecidos a los teléfonos inteligentes, los algoritmos asignan tareas de almacenaje a los trabajadores indicando la ubicación de los productos y los recorridos más adecuados en pos de aumentar la eficiencia y productividad de los trabajadores, que tienen que cumplir con índices de productividad que van cambiando según la demanda del momento (por ejemplo en el black friday o de noche). La combinación entre la asignación automatizada de tareas, la falta de discrecionalidad en la ejecución de estas, las pautas de elevada productividad y el control de cada paso y acción de los trabajadores, que el uso de aparatos portátiles hace posible, crean un contexto en el cual la tecnología permite aumentar la explotación del trabajo, con consecuencias directas en muchos casos sobre la salud de los trabajadores reportado por varios de ellos (Atzeni 2023). Los que investigan sobre el rol de las tecnologías digitales y de plataforma sobre el trabajo, ponen en evidencia en particular la dimensión de mayor control y vigilancia permitidas por el uso de las nuevas tecnologías. Estas, aparentemente, facilitarían también un cambio en las relaciones empresas/trabajadores, que serían gobernadas ahora por sistemas de gestión algorítmica. La digitalización y el registro de las diferentes fases del proceso productivo y la automatización de las tareas efectiva-

mente permiten un seguimiento individualizado y en tiempo real de la actividad de cada trabajador, modificando los métodos de control y vigilancia del trabajo. Sin embargo, los team leaders y supervisores, lejos de desaparecer, mantienen altos niveles de discrecionalidad, ejerciendo un mayor poder jerárquico, justamente gracias a los datos duros sobre índices de productividad que los procesos de digitalización permiten.

Un aspecto clave de la estrategia de gestión de la cadena de suministro de Mercado Libre ha sido su inversión en la construcción de una amplia red de entrega logística de última milla, basada en la subcontratación y caracterizada por altos niveles de precariedad. Los trabajadores logísticos de la última milla, incluidos repartidores y conductores temporales de paquetería, completan el paso final de la entrega de mercancías, garantizando que los paquetes lleguen a tiempo al domicilio del consumidor o a un punto de retiro en el barrio. El creciente poder de mercado de la plataforma en este segmento, a través de esquemas de tercerización como agencias, operadores asociados o programas de repartidores independientes, ha introducido nuevas dinámicas de explotación que afectan a miles de trabajadores.

En este proceso, en Chile, comercios de cercanía —almacenes, papelerías o ferreterías— se han convertido en centros de envío



y recepción de paquetes. Se reconocen fácilmente porque exhiben un cartel o sticker con el logo de Mercado Libre.

Al mismo tiempo, la entrega de paquetes es un caso emblemático de cómo la tecnología ha transformado la subcontratación laboral. Hace unas décadas, los repartidores no solían estar muy vigilados. Si bien los empleadores planificaban las rutas y hacían un seguimiento del tiempo, los repartidores dependían de incentivos económicos o tarifas a destajo y del conocimiento de la zona para garantizar la velocidad, así como de las quejas de los clientes para asegurar la calidad de su servicio. Hoy en día, la inteligencia artificial, las interfaces y aplicaciones en línea, y las tecnologías de comunicación y vigilancia han ampliado la capacidad de las empresas y los clientes para especificar, monitorear, dirigir y evaluar las tareas realizadas por los trabajadores.

El investigador estadounidense Jake Alimahomed-Wilson describe al conjunto de estos cambios bajo el concepto de “amazonización de la logística” (Alimahomed-Wilson, J., y Reese 2020), señalando que han transformado profundamente la organización del movimiento de bienes de consumo.

Aunque en América Latina aún queda mucho por explorar, en Estados Unidos se ha documentado que este modelo se consolidó junto con una mayor integración de tecnologías de vigilancia y control en tiempo real sobre los trabajadores. En conjunto, la “amazonización” de la logística ha debilitado los estándares laborales e incluso ha incrementado la presión competitiva sobre las empresas de paquetería sindicalizadas ya establecidas, obligándolas a ampliar sus servicios de entrega a los fines de semana.

A este contexto de explotación, creado por tecnologías algorítmicas que aumentan el control, los niveles de productividad, e individualizan la experiencia laboral, se suman normalmente estrategias de precarización y flexibilización del mercado laboral interno de la empresa, un uso instrumental de la regulación existente, y acuerdos con sindicatos pro-empresa. En el almacén de MELI en Argentina, por ejemplo, el 90 % de los trabajadores es contratado por una empresa multinacional de intermediación de trabajo, Randstad, por periodos muy cortos. Esto se debe no tanto a renunciadas voluntarias de los mismos trabajadores, agobiados por los ritmos de producción, sino, más bien, a una clara estrategia de la empresa, que

por un lado sirve a fomentar la competición constante entre trabajadores que buscan ser confirmados en el empleo cumpliendo a rajatabla con los niveles de productividad y con los pedidos de los supervisores, y por el otro, con el recambio constante de personal, desactiva desde el principio la posibilidad de un accionar colectivo por parte de los trabajadores. Esta estrategia empresarial es muchas veces acompañada por acuerdos con actores sindicales que fundamentalmente aceptan las prácticas flexibilizadoras de la empresa en pos de una generación de empleo, aunque limitada.

El caso de MELI, como el de otras empresas del e-commerce y de la economía de plataformas más en general representa en forma muy directa la aceleración que se está instalando en las dinámicas del capitalismo actual. Las tecnologías han permitido producir de forma casi inmediata la satisfacción de los deseos de consumos, inducidos por las dinámicas de mercado. Pero, a la vez, han hecho desaparecer una vez más el rol del trabajo humano en la producción y circulación de todas las mercaderías, transformando las relaciones sociales entre humanos en relaciones entre cosas, como Marx supo avisarnos tempranamente. **OE**

Referencias

- Alimahomed-Wilson, J., & Reese, E. (Eds.). (2020). *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*. Pluto books.
- Atzeni, M. (2023). *The labour process and workers' rights at Mercado Libre: hiding exploitation through regulation in the digital economy*. *Work in the Global Economy*, 3(2), 181-200. <https://doi.org/10.1332/2732476Y20230000000003>
- Banco Central de Chile. (2025). Índice de Ventas Online del Comercio Minorista (IVOCM). <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/indice-de-ventas-online-del-comercio-minorista-ivocm>
- Barnett, W., & Mekikian, G. (2013). Mercado Libre. *Stanford Graduate School Of Business*, 14.
- Bloomberg (17 junio 2025). Así creció el market share de MercadoLibre en Chile: cómo quedó frente a Falabella y Cencosud. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/chile/asi-crecio-el-market-share-de-mercadolibre-en-chile-como-queda-frente-a-falabella-y-cencosud/>
- Fernández 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>.
- MercadoLibre (2024) Annual Report. Securities and Exchange Commission. <https://investor.mercadolibre.com/sites/mercadolibre/files/mercadolibre/results/mercadoLibre-0424-sec-show.pdf>