

## “El lado B de MercadoLibre” en Argentina. Estrategias de explotación laboral en los servicios logísticos del gigante tecnológico\*

Gabriela Alejandra Pontoni

Conicet, Universidad Nacional Arturo Jauretche ✉

<https://dx.doi.org/10.5209/stra.101774>

**ES Resumen:** La digitalización, la automatización y la globalización de las cadenas de suministro, junto a la flexibilización, personalización, tercerización y sostenibilidad de procesos, reconfiguraron el sector logístico provocando la transformación de las dinámicas laborales, los marcos regulatorios e incluso la competitividad sectorial. La irrupción de gigantes del comercio electrónico como Amazon, Alibaba y, en Latinoamérica, MercadoLibre, aceleró esas transformaciones, motorizando el objetivo de este artículo: analizar desde un estudio de caso las estrategias que implementa MercadoLibre Argentina para el desarrollo de su operación logística, observando sus implicancias en las condiciones de empleo y trabajo. Los resultados muestran que esos procesos son posibles gracias a la articulación de modalidades contractuales heterogéneas que combinan distintos grados de dependencia contractual y organizativa para reclutar una fuerza de trabajo masiva y poco calificada, expuesta a la intensificación y precarización laboral.

**Palabras clave:** MercadoLibre Argentina; Logística; Subcontratación; Precariedad Laboral.

### ENG “MercadoLibre's 'B-side'” in Argentina: Labour Exploitation Strategies in the Tech Giant's Logistics Services

**ENG Abstract:** Digitalisation, automation, and globalisation of supply chains –coupled with increasingly flexible, customised, outsourced, and sustainable processes– have profoundly reconfigured the logistics sector. These shifts have precipitated significant changes in labour dynamics, regulatory frameworks, and industry competitiveness. Moreover, the ascent of *e-commerce* giants such as Amazon, Alibaba, and, in Latin America, MercadoLibre, has further accelerated these developments. This article examines, through a case study, the strategies adopted by MercadoLibre Argentina in developing its logistics operations while assessing their implications for employment and working conditions. The findings indicate that these processes are underpinned by the integration of diverse contractual modalities, which blend varying degrees of contractual and organisational dependency, ultimately resulting in the recruitment of a vast, low-skilled workforce exposed to intensifying workloads and heightened precarisation.

**Key words:** MercadoLibre Argentina; Logistics; Outsourcing; Precarious labour.

**Sumario:** 1. Introducción; 2. Referencias teóricas; 3. Metodología; 4. Resultados; 4.1. MercadoEnvíos: entre el trabajo clásico y el empleo eventual; 4.2. Logistics, el trabajo en red de los socios estratégicos; 4.3. MercadoEnvíos Flex: el trabajo precarizado en la red; 5. Reflexión final.

### 1. Introducción

El auge del comercio electrónico, acelerado por el aislamiento que generó la pandemia pero también por la mayor automatización y digitalización de sus procesos, colocó a la función logística en un lugar central para el desarrollo de las principales plataformas de compra y venta en línea de productos en diversas regiones. Amazon, por ejemplo, es una de las principales plataformas de *e-commerce* a nivel mundial, pero también uno de los proveedores logísticos de mayor crecimiento global (Alimahomed-Wilson, Allison y Reese, 2020). En Latinoamérica, en cambio, MercadoLibre concentra el 34.7% del tráfico de usuarios, mientras que Amazon registra una dinámica muy por debajo de esos valores (6.7%) (Díaz de Astarloa y Lotitto, 2023)<sup>1</sup>, lo que posiciona a MercadoLibre como líder indiscutido en la región.

<sup>1</sup> La utilización de este indicador (y no el de ventas) se apoya en que la cantidad de usuarios únicos muestra una fuerte correlación con el volumen bruto de mercancías comercializadas en la plataforma, especialmente para MeLi, que entre 2019 y 2022 registró un coeficiente de correlación de 0,97 (Díaz de Astarloa y Lotitto, 2023).

\* La autora agradece las sugerencias y aportes de Andrea Del Bono y María Noel Bulloni sobre el manuscrito de este artículo.

En Argentina, la compañía (en adelante, MeLi.ar) también se ubica como líder indiscutible, dado que en 2022 registró 1732 millones de visitas, mientras que sus principales competidores, se ubicaron muy por detrás de esos valores (Frávega, con 115 millones y Dafiti, con 44 millones) (EcomConnect Team *et al.*, 2020).

Ese escenario de crecimiento como gigante tecnológico local y regional ha reconfigurado distintos procesos que generaron cambios de diversa intensidad en la dinámica de las relaciones laborales, situación que ha dado impulso a la investigación cuyos resultados se plasman en estas páginas. Su objetivo fue analizar las estrategias que despliega MeLi.ar para el desarrollo de su operación logística, observando con especial preocupación las implicancias de esos procesos en las condiciones de empleo y trabajo que promueve su red de servicios logísticos.

Con ese objetivo como horizonte, se busca sumar aportes al debate que actualmente plantea que las características que impone la *gig economy* a las dinámicas laborales —tales como el trabajo flexible, eventual y a demanda— estaban presentes en el sector logístico mucho antes de la aparición de las plataformas digitales. En esa clave, tal como recomienda Altenried (2019), es preciso conocer la “prehistoria de la economía de plataformas” para lograr una comprensión profunda e históricamente fundada que permita capturar tanto las continuidades como las transformaciones que muestra el auge del trabajo en plataformas.

En ese marco, la operación logística de MeLi.ar constituye un caso paradigmático que posibilita observar el desarrollo de esas continuidades y transformaciones, en un contexto en el que las estrategias sectoriales preexistentes en el ámbito local como la tercerización (CEDOL, 2015; Dobrusky, 2019; Iglesias, 2016; Pontoni, 2014) se complementan con una creciente plataformización y digitalización de procesos que llevan a una mayor articulación del “trabajo en red” con el “trabajo en la red” (Ginès i Fabrellas y Gálvez, 2016). En el plano laboral, la literatura especializada sostiene que estos procesos no sólo profundizaron la precariedad en el sector logístico, sino que también acentuaron la política antisindical (Alimahomed-Wilson, 2019; Alimahomed-Wilson y Ness, 2018; Altenried, 2019; Barnes y Ali, 2021; Benvegnù *et al.*, 2019; Dörflinger, Pulignano y Vallas, 2021; Gutiérrez Rossi y Varela, 2024; Mezzadra, 2024; Moody, 2019; Peregalli, *et al.*, 2024; Sun *et al.*, 2020).

Considerando estas premisas, esta investigación indaga sobre ¿cuáles son las estrategias mediante las cuales MeLi.ar diseña y ejecuta su operación logística, y qué características adopta la relación capital-trabajo? ¿Cómo se articula la tercerización de procesos con estrategias emergentes de explotación de la mano de obra como el crowdsourcing? ¿Qué implicancias tienen estas estrategias sobre las condiciones de empleo y la naturaleza del trabajo? ¿Qué novedades introducen estos procesos en la dinámica de las relaciones laborales del sector logístico local y cómo interpelan la capacidad de respuesta de sus actores?

La propuesta metodológica para buscar las respuestas a esos interrogantes se apoyó en un estudio de caso que combinó el análisis de entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave de MeLi.ar y proveedores de servicios logísticos locales, con los relatos de quienes trabajan o trabajaron en su *hub* logístico ubicado en Buenos Aires, Argentina. Esa información se articuló con la revisión y sistematización de informes de la empresa y encuestas sectoriales, entre otras fuentes. La triangulación de estos insumos buscó comprender la dinámica de las relaciones de poder que influyen en el desarrollo de las relaciones laborales, en un contexto marcado por el avance de estrategias de plataformización y digitalización impulsadas por gigantes tecnológicos como MeLi.ar (Alonso, 1998; Marradi, Archenti y Piovani, 2007; Pérez Bentancur, 2020; Vasilachis, 2006).

Para dar cuenta de este proceso, en el primer apartado se presentan las referencias teóricas que orientaron el trabajo analítico. Luego se describe la metodología utilizada y posteriormente se exponen los principales resultados de la investigación. Finalmente, se plantean las reflexiones construidas en base al análisis desarrollado en estas páginas.

## 2. Referencias teóricas

Como se señaló, las características que la *gig economy* le imprime actualmente al desarrollo de las relaciones laborales estaban presentes en el sector logístico mucho antes de la aparición de las plataformas digitales. Sin embargo, para conocer la “prehistoria de la economía de plataformas” es preciso indagar sobre cuáles son las continuidades y, al mismo tiempo, capturar las transformaciones que introduce el auge del trabajo en plataformas en el desarrollo de los procesos logísticos (Altenried, 2019: 123).

En esa clave, la revisión de los antecedentes sobre el desarrollo del sector logístico local indican que la descentralización de procesos ha sido y es una estrategia habitual que les permite a los operadores logísticos potenciar el desarrollo de sus operaciones (CEDOL, 2015; Dobrusky, 2019; Iglesias, 2016; Pontoni, 2014). Con el auge de las plataformas orientadas al comercio electrónico y la intensificación del uso de plataformas de logística urbana, esas prácticas comenzaron a complementarse con lo que De Stavola (2024) plantea como *everything delivery*. Es decir, al aplicar los principios de la *crowd-economy* a la logística, ésta se transforma en *crowd-logistics* al fragmentar las relaciones laborales mediante la asignación de entregas a una multitud de usuarios/repartidores, lo que permite “disponer de un conjunto de trabajadores de forma instantánea, reduciendo costos y creando una organización híper volátil” (Aloisi y Stefano, 2020:59).

En ese marco de fragmentación de las relaciones laborales es justamente donde las estrategias tradicionales del “trabajo en red” comienzan a articularse con el “trabajo en la red” gracias a las posibilidades que ofrecen el uso de nuevas tecnologías y la expansión de la descentralización de procesos hacia un número de personas cada vez más amplio (*crowd*) (Ginès i Fabrellas y Gálvez, 2016: 7). De este modo, el trabajo se convierte en una prestación de servicios que habilita a las plataformas la posibilidad de contratar trabajadores autónomos en forma masiva, eliminando —al menos en apariencia— la dependencia contractual y la subordinación organizativa. En ese marco, si bien la principal diferencia entre el *crowdsourcing* y la

descentralización es la digitalización de procesos, ambas estrategias comparten el objetivo de desplazar el riesgo empresarial para sortear las responsabilidades que conlleva la contratación laboral, lo que en definitiva marca un retorno a la mercantilización del trabajo (Arias, 2019).

Concretamente, a los efectos de este artículo, la idea de articulación del “trabajo en red” con el “trabajo en la red” se convierte en una referencia crucial para comprender cómo se combinan y complementan las distintas estrategias que posibilitan el desarrollo de la operación logística de MeLi.ar, dado que, según la literatura especializada, estos procesos plantean profundos desafíos a la hora de identificar el tipo de relación laboral, empresarial y, en última instancia legal, que se construyen en torno a estas prácticas (Del Bono y Bulloni, 2021).

A continuación se presentan las nociones conceptuales que orientaron la interpretación del caso analizado en estas páginas. En ese sentido, los trabajos de Palomino (2000, 2020) permitieron identificar las fronteras —cada vez más porosas (Bernard y Dressen, 2014)— que delimitan las diversas formas que actualmente adopta la relación capital-trabajo.

En esa clave, se retoma el concepto de sujeción indirecta del trabajo al capital, articulando dos dimensiones que estructuran la relación capital-trabajo: la contractual (que incluye las nociones de dependencia e independencia) y la organizativa (que contempla el mayor o menor grado de subordinación). Esta articulación provee un esquema analítico en el que, como se muestra en la figura 1, el trabajo asalariado se ubica en el primer cuadrante, donde la dependencia contractual se combina con una mayor subordinación organizativa, diferenciando a los trabajadores con mayor estabilidad laboral y protegidos por la seguridad social, de los que quedan al margen de esas prerrogativas.

Figura 1. Articulación de las dimensiones analíticas propuestas



Fuente: elaboración propia en base a la literatura analizada en este apartado.

En un segundo cuadrante, la dependencia contractual se cruza con una menor subordinación organizativa. Allí se ubican las viejas modalidades de subsunción formal del trabajo al capital como también las nuevas formas de gestión empresarial. Aquí, si bien existe dependencia contractual, el empleador delega su potestad de dirección, vigilancia y mediación, lo que implica menor subordinación. Sin embargo, esa mayor autonomía preserva los rasgos característicos de la dependencia contractual, lo que introduce una forma de alienación renovada construida en torno a la individualización del trabajo, cuya narrativa suele responsabilizar a los trabajadores de los resultados corporativos.

Estas nuevas formas de gestión empresarial se apoyan en dispositivos de control tales como brazaletes electrónicos, aplicaciones móviles y programas instalados en los instrumentos de trabajo que facilitan la organización y supervisión del trabajo. De este modo, la analítica de personas y el uso de algoritmos permiten asignar, supervisar y evaluar tareas, reduciendo la autonomía del trabajador. Sumado a esto, el procesamiento de la abrumadora disponibilidad de datos que ofrecen estas nuevas tecnologías, mejoró la eficiencia de los algoritmos para automatizar procesos y fiscalizar (e incluso penalizar) tareas en tiempo real (Aloisi y Stefano, 2020).

En el tercer cuadrante la independencia contractual se articula con una menor subordinación organizativa, donde ubica la prestación de servicios que, en este caso, adopta la forma de contrato mercantil. Sin embargo, la autonomía se diluye dado que las empresas mantienen el control y supervisión de las tareas. Quienes desarrollan actividades bajo esta modalidad cubren sus propios aportes a la seguridad social y asumen el riesgo empresarial, situación que tornan difusas las nociones de subordinación y dependencia constitutivas de la relación salarial, generando “empresas sin trabajadores y trabajadores sin empresas” (Riesco-Sanz, 2012: 144). De hecho, en la Argentina, desde junio de 2024 la sanción de la “Ley de bases y puntos de

partida para la libertad de los argentinos” (N° 27.742) permite que un trabajador autónomo contrate hasta 3 colaboradores independientes, lo que refuerza la tesis de Riesco-Sanz.

En el último cuadrante, la independencia contractual se articula con una mayor subordinación organizativa. La posibilidad de control a distancia que proveen los cambios organizacionales y tecnológicos facilita la deslocalización y recombinación de procesos. Esto permite separar la figura tradicional de trabajador dependiente, de aquél que lo hace en forma independiente bajo una sujeción temporal derivada de un contrato entre empresas (Palomino, 2000). En este cuadrante se ubica la subcontratación, principal instrumento para formalizar estas prácticas. A los efectos de este desarrollo, en su sentido más amplio la subcontratación es un “mecanismo mediante el cual las empresas suelen contratar proveedores externos para llevar a cabo parte de su proceso productivo” (Ermida Uriarte, 2009: 11); en un sentido amplio, es el instrumento legal que posibilita descentralizar procesos; mientras que en un sentido estricto, remite al uso de figuras legales como el suministro de mano de obra eventual o incluso la contratación de trabajadores autónomos-independientes.

Con estas herramientas analíticas como guía, a continuación se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación.

### 3. Metodología

El camino delineado hasta aquí proporciona las bases analíticas para estudiar y comprender el entramado de estrategias que despliega MeLi.ar para concretar su operación logística. En esa clave, metodológicamente se utilizó un enfoque cualitativo para el desarrollo de un estudio de caso en el que se combinó el análisis de entrevistas a seis informantes clave con la información proveniente del relevamiento y sistematización de informes sectoriales y empresariales. Este proceso se sumó al seguimiento y recopilación de datos publicados en redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook, Reddit) por diversos actores involucrados en el caso. Las entrevistas (semi-estructuradas) se apoyaron en una muestra intencional y polifónica que buscó comprender el modo en que se configura el entramado de prestaciones que posibilitan el desarrollo logístico de la compañía. Cuatro entrevistados ocupan puestos directivos en los principales socios logísticos que prestan sus servicios a MeLi.ar; otro coordina operaciones dentro de la compañía y también se consultó a un ex-colaborador que ocupó ese mismo puesto. Estos relatos se sumaron a las voces de cinco operarias del *hub* logístico de la compañía ubicado en Buenos Aires. Además, se sistematizaron posteos publicados en redes sociales, portales web, blogs y noticias periodísticas que permitieron conocer las condiciones de empleo y trabajo que se tejen en el complejo entramado de servicios que integran la operación logística de MeLi.ar.

Cabe resaltar que quienes aportaron sus experiencias a este estudio, solicitaron expresamente evitar cualquier vinculación entre sus relatos y sus roles en las organizaciones en las que trabajan o trabajaron, especialmente aquellos que ocupan u ocuparon puestos que implican la toma de decisiones dentro de la compañía. Es por esto que para garantizar su anonimato, se preservó toda aquella información que pudiera vincular sus voces a su participación en el estudio, respetando así la confidencialidad de sus aportes. Es importante destacar que el acceso a estos relatos ha sido complejo, pero las dificultades que se presentaron en el desarrollo del trabajo de campo pudieron sortearse gracias a la combinación de estrategias que posibilitaron el acceso a cada entrevista, proceso que además incluyó la asistencia a tres eventos sectoriales de relevancia<sup>2</sup>. En cada uno de ellos se contactó a referentes sectoriales que se convirtieron en “porteros” que facilitaron el acceso a informantes clave, cuyos relatos resultaron nodales para la comprensión del fenómeno analizado.

En forma complementaria a las entrevistas, se recolectó la información publicada en los reportes de actividad de MeLi.ar (MercadoLibre, 2023a, 2023b). También se recopilaron los resultados de las encuestas sectoriales realizadas por la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)<sup>3</sup>.

La triangulación de esta información permitió comprender la dinámica de las relaciones laborales ante el avance de la plataformización y digitalización de procesos que motorizan gigantes tecnológicos como Meli.ar, cuyas prácticas, en este caso, atraviesan las relaciones de poder del sector logístico local (Alonso, 1998; Marradi, Archenti y Piovani, 2007; Pérez Bentancur, 2020; Vasilachis, 2006).

### 4. Resultados

La estructura de negocios de MeLi.ar se apoya en la noción de “ecosistema”, cuyos componentes forman una red de relaciones que potencian procesos de innovación, crecimiento y sostenibilidad en el mercado (Carpinelli, 2017; Chamas, Caldart y Tanco, 2017; Filipetto y Harracá, 2022). Esto se logra internalizando actividades financieras (a través de su segmento orientado a las finanzas, MercadoPago), logísticas (la

<sup>2</sup> Se trató del 13° Encuentro de la Cámara empresaria de operadores logísticos (CEDOL): *Modernización Laboral y Desarrollo Sostenible de las Operaciones Logísticas* (15 de mayo, 2023); la 16° Edición del Encuentro Management Logístico (14 y 15 de junio, 2023); y el XXX Encuentro Nacional de Logística Empresarial, organizado por la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG): *Transición Global y Supply Chain: Nuevos desafíos para la logística* (5 de octubre, 2023).

<sup>3</sup> CEDOL representa tanto a los operadores logísticos locales como a algunos de los principales correos privados del país. La encuesta se encuentra en: <https://www.cedol.org.ar/camara-de-operadores-logisticos.html>; mientras que la CACE representa a emprendedores, PYMES y empresas dedicadas al comercio electrónico. Para mayor información puede consultarse: <https://cace.org.ar/sobre-cace/>.



“MeLiNET”, conformada por MercadoEnvíos, MercadoLogistics y MercadoEnvíos Flex<sup>4</sup>, publicitarias (MercadoAds) y espacios comerciales (MercadoShops) que potencia la sinergia entre cada una de las unidades que componen el ecosistema MeLi.

El análisis que se presenta a continuación se centra en la dinámica de las relaciones laborales que se tejen en torno al entramado de procesos y operaciones que integran la logística de MeLi.ar. Esa dinámica muestra una preocupante tendencia a la flexibilización de los vínculos laborales generados en ese segmento de negocios de la compañía, encubriendo formas de precarización laboral bajo nuevos (y viejos) mecanismos de gestión (y explotación) del trabajo. Para capturar las tendencias que subyacen a estos procesos, estas páginas no sólo se enfocan en el análisis del ecosistema logístico de MeLi.ar, sino que se proponen una mirada más amplia que busca comprender lo que a los efectos de este artículo se considera como ecosistema logístico “ampliado”. Para dar cuenta de dicho entorno se estudiaron los vínculos contractuales que la compañía establece tanto con sus empleados como con sus principales socios y colaboradores locales: operadores logísticos, correos, comercios de cercanía y repartidores autónomos.

En esa clave, la noción de ecosistema logístico “ampliado” de MeLi.ar se apoya en el hecho de que la operación logística de la compañía está integrada por un entramado de vínculos contractuales que incluyen desde la figura de trabajo dependiente hasta la subcontratación y la prestación de servicios, atravesadas por mecanismos de supervisión clásicos que se conjugan con la potencia de los algoritmos en tanto instrumento para gestionar el proceso de trabajo. A continuación se presentan los detalles de la organización de dicho entramado, recuperando las dimensiones de análisis propuestas en el marco conceptual del artículo.

#### 4.1. MercadoEnvíos: entre el trabajo clásico y el empleo eventual

Cuando los vendedores descentralizan en MeLi.ar la gestión de inventario, almacenamiento y distribución de productos, contratan los servicios que la empresa desarrolla en su Centro de Clmacenamiento (CA) ubicado en el Mercado Central de Buenos Aires. Si bien éste es el único *hub* logístico operado por la compañía en el país, se trata de un emplazamiento geo-óptimo, es decir, su ubicación es económica y geográficamente estratégica. Esto se debe a que, por un lado, el mayor volumen de operaciones de su plataforma e-commerce se localiza en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)<sup>5</sup> (CACE, 2022); por otro lado, el CA se encuentra a 20 kms. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y a 17 kms. del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, lo que facilita el desarrollo de su operación logística en el territorio donde se concentra la demanda. No obstante esto, como se verá en el siguiente apartado, la subcontratación de operadores logísticos y correos locales le permite ampliar su red de servicios para concretar sus entregas en todo el país.

Este espacio de trabajo opera con un sistema *sorter* que facilita la clasificación de paquetes al procesar 14.000 envíos por hora, separando cada uno de ellos en canastos identificados por código de barras. Este sistema establece el ritmo y control de las tareas, gracias a la automatización y digitalización de procesos que, en definitiva, aumenta la explotación de la fuerza de trabajo (Atzeni, 2023; Cattero y D’Onofrio, 2018; Miguez, 2020). Los relatos recolectados indican que esta organización del proceso de trabajo representa un desgaste físico y mental significativo para sus trabajadores:

R<sub>EDa</sub>: *cross-docking* es más exigente que *packing*. Y en *bulk* es todo más pesado, es más sacrificado en lo físico (Ex Operaria MeLi-EDa).<sup>6</sup>

R<sub>EAr</sub>: estoy muy cansada físicamente [...] todo lo que hacés queda registrado y le llega al *Team Leader*. [El objetivo es llegar a] 110 paquetes por hora (Operaria MeLi-EAr).

R<sub>EAg</sub>: mucha carga horaria (Ex Operaria MeLi-EAg).

R<sub>EAz</sub>: el lugar, el trato y el tiempo que uno pasa ahí adentro, mmm, no sé si es tan bueno (Ex Operaria MeLi-EAz).

Estas condiciones laborales aplican tanto para los trabajadores contratados en forma directa por la compañía (“Los Meli”), como también para los trabajadores eventuales, figura contractual que representa una subcontratación en sentido estricto. Los contratados bajo esta modalidad “pueden rondar el 20%-30% [del personal] en los picos de demanda” (Informante clave MeLi.ar, en adelante, M), y sus condiciones laborales son más inestables: “hay pibes que están hace 1 año eventuales” (Ex Operaria MeLi-EAz).<sup>7</sup> Sin

<sup>4</sup> Esta configuración se reconstruye a partir de la nota “MercadoEnvíos: así fue la evolución logística de Mercado Libre” (2021), donde se recupera la exposición de Ariel Szarfsztejn (Senior VP de MercadoEnvíos, 2021) en la conferencia “Envíos y Logística”, organizada por la compañía.

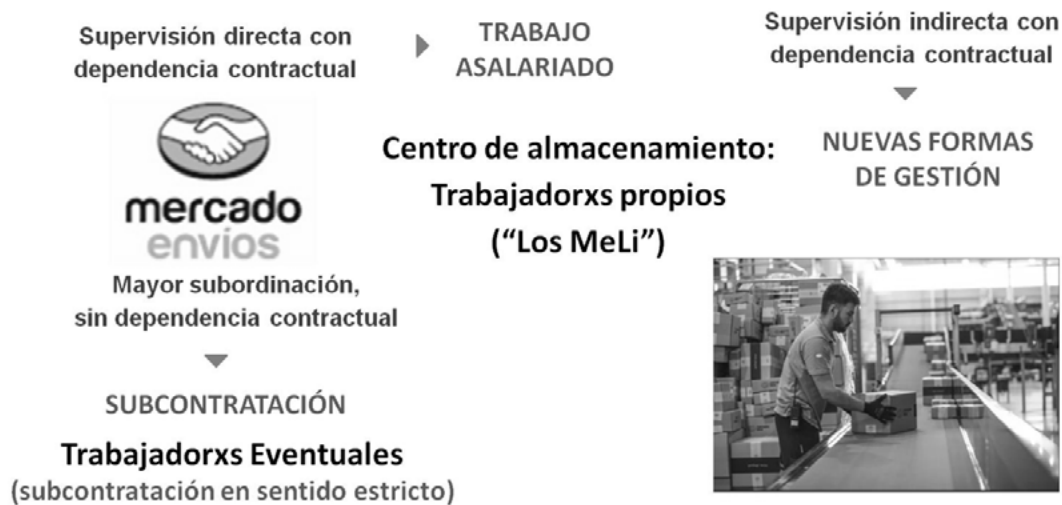
<sup>5</sup> El Área Metropolitana de Buenos Aires es una delimitación social, política, económica y geográfica que incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 24 partidos del Gran Buenos Aires. Más información en: Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). <https://observatorioamba.org/planes-y-proyectos/amba>

<sup>6</sup> *Cross-docking* es la consolidación de cargas pequeñas provenientes de diversos dadores de carga para luego trasladarlas a un nuevo destino (Traverso y Giménez, 2016). *Packing* es el proceso de selección de los diferentes productos en stock que luego se distribuyen en recipientes de embarque. *Break-bulk* implica consolidar en un solo embarque varios envíos pequeños (Fuente: <https://milestonelog.com/>[...]).

<sup>7</sup> *MercadoLibre. El sistema de productividad te exige que trotes toda la noche* (10 de mayo de 2021). Radio Gráfica. Recuperado de: [https://www.izquierdadiario.com.ar/\[...\]](https://radiografica.org.ar/2021[...]; Precarización. Sebastián, despedido de Mercado Libre: “Le diría a Marcos Galperin que no abuse de sus empleados”.</a> (10 de mayo de 2021) La Izquierda diario. Recuperado de: <a href=).

desconocer la precariedad de estas condiciones, es preciso señalar que, con sus bemoles, quienes trabajan en este entorno laboral cuentan con la protección de un convenio colectivo de trabajo negociado a nivel de empresa entre MeLi.ar y el sindicato de Carga y Descarga Cremonte, 2022; Filipetto y Pontoni (2020); Filipetto y Pontoni (2024). En la siguiente figura se sistematizó la configuración de este segmento.

Figura 2. Los vínculos contractuales en MercadoEnvíos



Fuente: elaboración propia en base a las dimensiones analíticas propuestas.

En suma, MercadoEnvíos contrata trabajadores asalariados en el sentido clásico (con dependencia contractual y subordinación directa) y subcontrata (en sentido estricto) empresas de servicios eventuales para incorporar mano de obra temporal (sin dependencia contractual pero con mayor subordinación organizativa). Si bien los primeros tienen mayor estabilidad laboral, ambos grupos trabajan bajo un sistema que combina la digitalización y automatización de procesos que intensifica y también permite controlar el ritmo de trabajo.

#### 4.2. Logistics, el trabajo en red de los socios estratégicos

Como se mencionó, en el sector logístico local la descentralización de procesos es una práctica habitual. De hecho, el aumento de las operaciones dedicadas al comercio electrónico (denominada *e-logistics* (CEDOL, 2021), llevó a que el 56% de los operadores locales desarrollaran operaciones destinadas a ese segmento de negocios (CEDOL, 2023), impulsando la articulación entre la descentralización, la plataformización y la digitalización de procesos. En esa clave, los operadores 3PL<sup>8</sup> consultados señalaron que

MercadoLibre representa el 30% de nuestras operaciones. El transporte lo tienen tercerizado. Operan con nosotros por la capilaridad de la empresa a nivel nacional. (Operador 3PL (A).

En la primera, media y última milla<sup>9</sup> MercadoLibre terceriza los vehículos. (Operador 3PL (B).

De ese modo, se configura una flota de transportistas que integra *Logistics*, segmento que le permite a MeLi.ar operar subcontratando vehículos de distinto porte que pertenecen a pequeñas y medianas empresas (PyMES) transportistas encargadas de recolectar y distribuir sus paquetes. "Éstos vehículos no se identifican con el logo de la firma, como sí sucede en Brasil y México" (Ex colaborador de MeLi.ar, en adelante E), pero tienen registro en el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM)<sup>10</sup>, lo que los habilita a operar. Si bien sus servicios se asemejan a los que ofrece un correo o un operador logístico, su infraestructura es menor y trabajan con conductores autónomos<sup>11</sup>. Su ingreso se determina por pieza (paquete) entregado y sus operaciones representan entre el 15% y el 20% del volumen de entregas de MeLi.ar. "El objetivo es reducir costos operativos, quitándole operaciones a los correos y a los grandes operadores logísticos" (E).

De este modo, *Logistics* le permite a MeLi.ar contar con su propia división logística gracias a un sistema de subcontratación que invisibiliza el rol de la compañía como operador logístico. Esta descentralización de procesos no responde solamente a la búsqueda de reducción de costos y flexibilidad de la operación

<sup>8</sup> Un operador 3PL es un proveedor externo que gestiona toda o una parte de las funciones logísticas de una empresa. Si bien esta definición es amplia, visibiliza el conjunto de proveedores de servicios como transporte, almacenamiento y distribución, entre otros (Coyle *et al.*, 2018).

<sup>9</sup> Son las tres etapas clave del transporte orientado a la logística *e-commerce*: en la primera milla se trasladan productos desde el proveedor al centro logístico; en la media, se optimiza la distribución entre nodos estratégicos; y en la última, se realiza la entrega al cliente.

<sup>10</sup> Ese registro puede consultarse en: Registro de prestadores de servicios postales. [https://www.enacom.gob.ar/nomina-de-prestadores-de-servicios-postales-inscriptos\\_p1286](https://www.enacom.gob.ar/nomina-de-prestadores-de-servicios-postales-inscriptos_p1286)

<sup>11</sup> Según un informante clave: "Todos los vehículos son *monotributistas* [trabajadores autónomos]" (Operador 3PL (B). A modo ilustrativo puede consultarse: [www.youtube.com/@ronaldenargentina](http://www.youtube.com/@ronaldenargentina).

logística, sino también apunta a sortear la presencia del sindicato que representa a los trabajadores del sector logístico local: Camioneros, cuyo convenio colectivo de trabajo tiende a ofrecer mejores prerrogativas a sus trabajadores, sumado a que sus prácticas de representación sindical solían ser más confrontativas (Benés y Milmanda, 2012; Fernández Massi y Longo, 2020; Pontoni, 2014). En línea con este argumento, un entrevistado sostuvo que

MeLi cuida mucho cómo manejar la logística para evitar a Camioneros. Por eso cuando instaló su CA en el Mercado Central firmó un convenio de empresa a su medida con el [sindicato de] Carga y Descarga (Ex colaborador de MeLi.ar (E).

Las implicancias de estas prácticas en las condiciones bajo las cuales trabajan quienes prestan servicios en este segmento son

bastante primarias, [...] el modelo de flexibilización de contratación de manera autónoma permite tener casi las mismas prestaciones [pero] al final no termina siendo lo mismo o teniendo el mismo efecto (Operador 3PL (B).

De hecho esas condiciones “primarias” quedaron expuestas en una inédita protesta de choferes que paralizó la distribución de paquetes en agosto de 2023. Quienes protagonizaron estas demandas manifestaron que

este es el lado B de MercadoLibre. No se trata únicamente de dinero, sino de condiciones laborales y trato digno. No es magia que los paquetes lleguen casi en el día [...] hay mucho laburo [trabajo] detrás de eso<sup>12</sup>.

Estos transportistas autónomos reclamaron el incremento de la tarifa que recibían por su servicio de entrega, dado que con esos ingresos cubren el valor de su fuerza de trabajo y también sus costos operativos. Además, solicitaron la reducción del plazo de 45 días de acreditación de su paga; la reducción de 70 a 50 paquetes a distribuir en cada reparto realizado en zonas urbanas; y el cumplimiento de los horarios de carga para poder concretar las entregas en el horario que establece el protocolo de MeLi.ar.

En cuanto al control de la operación logística, MeLi.ar utiliza métricas de productividad que apuntan, por un lado, a lograr mayor agilidad y flexibilidad de procesos para “responder a una demanda muy volátil” (M) y por otro lado, a asegurar una experiencia positiva para el cliente, con “el objetivo [de] mejorar la experiencia de los consumidores finales, apalancados en el buen servicio de los transportistas” (Operador 3PL (B). Para lograrlo, MeLi.ar establece “contratos [con volúmenes de operaciones] máximos y mínimos, según métricas basadas en indicadores estandarizados” (M), que se construyen considerando “los tiempos de entrega; [...] MeLi asume la potestad de reasignar flujos de envíos entre sus *partners* logísticos en función de su performance, pero en general todos manejan volúmenes similares” (E).

Desde la óptica de los socios,

MercadoLibre coloca el precio de pago de las rutas; es de los mejores pagadores del mercado y brinda a los conductores rutas concentradas, con muchos envíos, lo que hace más productivo el proceso y evita el desgaste de los vehículos. Una jornada promedio de trabajo ronda las 5/6 horas, lo que lo hace atractivo (Operador 3PL (B).

Dentro de esta red de socios logísticos se encuentran los comercios de cercanía que entregan y reciben paquetes<sup>13</sup>. Éstos suelen identificarse con un cartel con el logo de MeLi.ar, o bien de proveedores asociados como Pickit y HOP<sup>14</sup>. Según un ex colaborador (A):

La MeLiNET incluye *cross-docking*, servicios *flex* y *full*, que se combinan con servicios dropshipping<sup>15</sup>. Utilizan sucursales de Correos pero para bajar costos y aumentar el alcance de sus envíos a todo el país, también usan los comercios de cercanía.

A continuación se grafica la organización de este segmento.

<sup>12</sup> Relatos recabados mediante la sistematización de información disponible en: *Hoy unos 10.000 paquetes de MercadoLibre pue- den no llegar a destino en Córdoba* (08 de agosto de 2023). Diario Perfil (Córdoba). Recuperado de: [https://www.perfil.com/\[...\]](https://www.perfil.com/[...]); *Repartidores de MercadoLibre piden un aumento y el servicio está resentido*. Diario La Voz. Recuperado de: [https://www.lavoz.com.ar/\[...\]](https://www.lavoz.com.ar/[...]); *Choferes tercerizados de MercadoLibre protestaron en Córdoba*. Portal de noticias Cba24n.com.ar. Recuperado de: [https://www.cba24n.com.ar/\[...\]](https://www.cba24n.com.ar/[...]).

<sup>13</sup> Más información en: Centro de envío | Mercado Envíos Argentina. <https://www.hopenvios.com.ar/> y <https://pickit.com.ar/servicios-logistica.html>

<sup>14</sup> Para más detalle puede consultarse: Hop Envíos y Pickit. <https://www.hopenvios.com.ar/> y <https://pickit.com.ar/servicios-logistica.html>

<sup>15</sup> Proceso de intermediación en el que el vendedor no tiene stock propio; sólo gestiona el pedido del cliente y el proveedor realiza la entrega directamente al consumidor (Resnik, 2022).

Figura 3. La red de subcontratación en *Logistics*

Fuente: elaboración propia en base a las dimensiones analíticas propuestas.

En síntesis, la red de socios que configura el segmento *Logistics* se ocupa de concretar las entregas programadas y/o realizadas fuera del AMBA. Se trata de un modelo tercerizado –controlado y monitoreado por la compañía–, que bajo la figura de subcontratación (en sentido amplio) contrata los servicios de operadores logísticos, correos, PyMES transportistas y comercios de cercanía que no tienen dependencia contractual pero sí muestran una relativa subordinación organizativa. Si bien las condiciones en las que operan estos socios tienen efectos diferenciados en cada uno de ellos, los aspectos de mayor preocupación son la extensión de los plazos de cobro y los riesgos que supone la fluctuación de la demanda.

#### 4.3. MercadoEnvíos Flex: el trabajo precarizado en la red

Para complementar los servicios que ofrece el ecosistema logístico “ampliado” de MeLi.ar, en 2018 la firma introduce MercadoEnvíos Flex. Un modelo *crowdsourcing* que opera en áreas densamente pobladas para concretar entregas en el mismo día que se realizó la compra (conocidas como “Llega hoy”). En este segmento trabajan repartidores y conductores independientes<sup>16</sup> que utilizan una aplicación para gestionar las entregas de última milla<sup>17</sup>.

En esta modalidad los vendedores de la plataforma asumen la gestión de sus envíos, derivando el proceso de entregas a PyMES logísticas, transportistas o incluso coordinando envíos en forma directa con repartidores autónomos conocidos como “los Flex”:

Flex la utilizan unos 115 mil *sellers* de Buenos Aires y Córdoba (donde está habilitado). MeLi no toca paquetes. Flex apunta a las entregas “Llega hoy”; los *sellers* contratan repartidores que usan la *app*. Se arma un triángulo entre MeLi, el *seller* y un Flex. [...] que cobra por la entrega. Así el *seller* reduce costos (porque delegar en MeLi los envíos suele ser más caro). En esa triangulación todos ganan (E).

Hoy todo pasa por Flex, al menos en AMBA. Es una aplicación en la que operan todo lo que es entregas en el día [...]. Es medio una organización de la logística. Ahí ves de todo, autos, motos, puede pasar de todo (Operador 3PL (A)).

Lo impactante de este circuito de entregas es que sus procesos se desarrollaron aún cuando la normativa que regulaba el mercado postal establecía que el reparto de paquetes menores a 50 kgs. sólo podían ejecutarlo empresas registradas en el ENACOM (Resolución N° 1167/2021). El incumplimiento de esta norma llevó a la Asociación Argentina de Correos Privados (AECA)<sup>18</sup> a alertar sobre el aumento de la informalidad en el reparto de última milla, denunciando prácticas de competencia desleal y precarización laboral<sup>19</sup>. Sin embargo, en noviembre del 2024, el decreto N° 1005/2024 desreguló el mercado postal, flexibilizando el ingreso tanto de personas físicas como jurídicas. AECA sostuvo que lo esperable es que esta iniciativa “facilite la inscripción de empresas que ya opera[ba]n en el mercado en una absoluta informalidad”<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> En las redes, las publicaciones de algunos repartidores ilustran cómo desarrollan su trabajo y cuáles son los mecanismos de valoración que construyen su reputación como repartidores (@elmensajeroflexok; @logistica.super.flex; @mercadoenviosflex).

<sup>17</sup> Enlace a la app: [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mercadoenvios.driver&pcampaignid=web\\_share](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mercadoenvios.driver&pcampaignid=web_share). Más detalles sobre su uso en: <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/nota/la-app-de-envios-flex-es-muy-facil-de-usar>. Mercado Envíos Flex: <https://blog.rapiboy.com/mercado-libre/integrar-mercado-envios-flex-secretos/>

<sup>18</sup> AECA representa cerca del 70% de empresas que integran el mercado postal privado en la Argentina. Más información en: <https://correos.org.ar/quienes-somos/>

<sup>19</sup> Info Transporte y Logística, 26 de septiembre de 2024. “Preocupa a los correos la competencia informal”. Disponible en: <https://www.infotyl.com.ar/preocupa-a-los-correos-la-competencia-informal>

<sup>20</sup> Info Transporte y Logística, 14 de noviembre de 2024. “AECA y la desregulación del correo”. Disponible en: <https://www.infotyl.com.ar/aeca-y-la-desregulacion-del-correo/>



En efecto, esa informalidad se refleja en el hecho de que “los *Flex*” trabajan en forma independiente, y sólo algunos formalizan sus operaciones inscribiéndose en un régimen impositivo simplificado. Esto les permite contribuir a la seguridad social y acceder a una cobertura médica básica. El repartidor tiene que cubrir, además, los costos operativos con ingresos variables, sujetos al número de entregas realizadas en el día y el tiempo dedicado al reparto<sup>21</sup>. En las redes<sup>22</sup>, los posteos de repartidores coinciden en que para trabajar como *flex*

tenés que buscar una logística o vendedores que busquen hacer envíos particulares. Bajándote la app no te llegan los envíos, no es como UBER. Conviene buscar grupos de tu ciudad y ofrecerte como Flex para trabajar colectivamente (Repartidor Flex (RF)-MG).

Buscás comercios que vendan por MercadoLibre, ofrecés el servicio con una tarjeta personal y listo, esperá que te llamen para hacer entregas. No tiene mucha ciencia (RF-MS).

Si bien MeLi.ar establece una tarifa para estas entregas, el costo de envío real se construye en la triangulación entre el vendedor, las PyMES logísticas y los repartidores, por lo que sus ingresos fluctúan según los acuerdos que se concreten individualmente. Es por esto que para maximizar sus ganancias, los repartidores organizan redes colaborativas de entrega que operan en lugares públicos como plazas, o al borde de vías de acceso rápidas como autopistas. No obstante esto, y más allá de la precariedad e informalidad que aparentan estos procesos, MeLi.ar controla esas operaciones mediante la gestión algorítmica que establece la *app*, responsabilizando además a los vendedores por el cumplimiento de los tiempos de entrega.<sup>23</sup> Según el relato de uno de los entrevistados

Cada vendedor elige contratar logísticas o terceros; pueden ser conductores o repartidores informales a quienes nadie controla. Así aparecen operaciones en plazas, al costado de autopistas, en lugares donde simplemente se intercambian paquetes sin control.

Pero MeLi le exige a los vendedores que cumplan con el 97% de las entregas ‘llega hoy’ antes de las 21 hs., de lo contrario penaliza al vendedor [inhabilitándolo] para utilizar esa modalidad por una semana (Operador 3PL (B)).

En la siguiente figura se sintetiza el desarrollo de este segmento de la *MeLiNET*.

Figura 4. La prestación de servicios *flex* en la red



Fuente: elaboración propia en base a las dimensiones analíticas propuestas.

En definitiva, a través del segmento MercadoEnvíos *Flex* la compañía ofrece entregas en el día bajo un modelo *crowdsourcing* que posibilita tercerizar procesos sin ceder su control a terceros, gracias a la gestión algorítmica que ofrece la *app Flex*. Ese mecanismo de control se refuerza responsabilizando a los vendedores de la plataforma por el cumplimiento de las entregas, dado que son quienes en definitiva contratan a los repartidores y conductores autónomos para concretar los envíos mediante la figura contemplada como prestación de servicios: no tienen dependencia contractual pero el proceso muestra subordinación organizativa mediada por el uso de la *app*. Las condiciones bajo las cuales prestan servicios “los Flex” son inestables y precarias pues asumen los costos operativos y financieros (plazos de cobro), a la vez que afrontan los riesgos que supone la alta volatilidad de la demanda.

A modo de cierre, en la figura 5 se muestra la articulación de los resultados recuperando las dimensiones utilizadas en el análisis.

<sup>21</sup> Fuentes consultadas: Cómo ser repartidor de Mercado Libre y cuánto se gana <https://www.infozona.com.ar/ser-repartidor-de-mercado-libre/>; ¿Cuánto Gana un Repartidor de Mercado Libre en Argentina? <https://zonaflex.com.ar/cuanto-gana-un-repartidor-de-mercado-libre-en-argentina/>; El Uber de Marcos Galperin: tercerización y precarización al filo de la ley <https://www.letrap.com.ar/economia/el-uber-marcos-galperin-tercerizacion-y-precarizacion-al-filo-la-ley-n5409018>

<sup>22</sup> Fuentes: Grupo Facebook: MercadoLibre envíos flex (argentina) solo cadetes; Grupo Facebook Reparto Flex, Mensajería, Cadetería Argentina; Grupo Facebook MercadoEnvíos Flex; Mensajería; Delivery: moto, bici; Rappi; Pedidos Ya; Grupo Facebook MercadoEnvíos Flex (Zona oeste GBA) Repartidores Bs. As.

<sup>23</sup> Más detalles en: Cómo funciona la experiencia de envíos en el día. <https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/4600>

Figura 5. Sistematización de los resultados



Fuente: elaboración propia.

## 5. Reflexión final

El recorrido del artículo muestra que las relaciones que se configuran dentro del ecosistema "ampliado" de servicios logísticos de Meli.ar evidencia la sujeción indirecta del trabajo al capital, resultado de las estrategias que despliega la empresa para el diseño y ejecución de su operación logística. Este fenómeno se plasma en la combinación de diversos grados de dependencia o independencia contractual, así como en distintos niveles de subordinación organizativa. Dicha combinación le permite articular formas de empleo más estables y protegidas, propias del trabajo asalariado clásico, con modalidades históricamente precarias, como el trabajo en red, y prácticas que emergen como resultado del avance de la digitalización y plataforma del trabajo en la red.

Esa articulación de estrategias introduce dos novedades en la dinámica laboral del sector logístico local que desafían la capacidad de respuesta de sus actores. Por un lado, desde el ámbito empresarial, se observa que si bien el "trabajo en red" tiene raíces históricas en el sector, la expansión del comercio electrónico -liderada por Meli.ar-, está marcando la transición hacia un modelo *crowdsourcing*. Este cambio posibilitó la descentralización de procesos conectando a la red a un gran número de trabajadores autónomos y pequeños proveedores de servicios logísticos que se someten al control de un sistema, en apariencia, flexible de trabajo. Esto le permite al gigante tecnológico reducir costos, activos fijos y riesgos, sin relegar el control organizativo de sus operaciones, lo que en definitiva facilita su adaptación a las variaciones de la demanda. Lo curioso de este escenario es que han sido los empresarios del sector postal (representados por AECA) quienes han manifestado preocupación ante el aumento de la informalidad y precarización del trabajo logístico que emerge como resultado del avance del *crowdsourcing* en el sector, alertando, en esa clave el despliegue de prácticas de competencia desleal. Por otro lado, esta señal de alarma empresarial contrasta con el inusual silencio de la dirigencia sindical que podría asumir la representación de quienes trabajan en el ecosistema logístico "ampliado" de la compañía.

En tal escenario, la ausencia de respuestas sindicales que permitan revertir (o al menos mitigar) el avance de prácticas de explotación laboral socava derechos, al tiempo que profundiza la fragmentación de los trabajadores, naturaliza mecanismos de mercantilización laboral (como el trabajo autónomo) y frena posibles iniciativas de regulación concreta que atienda la inestabilidad y vulnerabilidad a la que se exponen quienes trabajan bajo estas formas renovadas de precarización laboral.

En suma, la reconfiguración de procesos como los analizados en estas páginas, indica que la digitalización y la plataforma del trabajo se nutren de la sobreexplotación y la precarización laboral, convirtiéndose en los pilares que sostienen los modelos de negocios de compañías como Meli.ar. Sin dudas estos fenómenos seguirán interpelándonos como científicos sociales, alentándonos a mostrar y construir alternativas que, al menos, permitan morigerar los efectos nocivos de estos procesos sobre quienes aún vivimos de nuestro trabajo.

## 6. Bibliografía

- Alimahomed-Wilson, J. (2019). "Unfree shipping: The racialisation of logistics labour", *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13, 96-113. , 96-113. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.13.1.0096>.
- Alimahomed-Wilson, J., Allison, J., y Reese, E. (2020). "Introduction: Amazon Capitalism", en Alimahomed-Wilson, J. y Reese E. (eds.). *The Cost of Free Shipping*. Pluto Press, 1-18. <https://doi.org/10.2307/j.ctv16zjhj.7>.
- Alimahomed-Wilson, J., y Ness, I. (2018). "Introduction", en Alimahomed-Wilson, J. y Ness, I. (eds.), *Choke Points*. Pluto Press, 1-16. <https://doi.org/10.2307/j.ctt21kk1v2.3>.
- Aloisi, A., y Stefano, V. D. (2020). "La reglamentación y el futuro del trabajo. La relación de trabajo como factor de innovación". *Revista Internacional del Trabajo*, 139(1), 51-74. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12150>.
- Alonso, L. B. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: Una aproximación interpretativa*, Fundamentos, Madrid.
- Altenried, M. (2019). "On the last mile: Logistical urbanism and the transformation of labour", *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13, 114-129. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.13.1.0114>.
- Arias, A. V. (2019). "De la subcontratación laboral a la economía colaborativa: Vicisitudes en sus posibles mecanismos de control internacional", *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 41, Article 41. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.20892>
- 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/10.1332/27324176Y2023D000000003>.
- Barnes, T., y Ali, J. (2021). "Articulations of workplace precarity: Challenging the politics of segmentation in warehouse logistics", *The Sociological Review*, 70(6), 1163-1180. <https://doi.org/10.1177/00380261211059918>.
- Benes, E., y Milmanda, B. F. (2012). "El nuevo liderazgo sindical en la Argentina postneoliberal: el caso del gremio de Camioneros", *Desarrollo Económico*, 52(205), 31-62. <https://www.jstor.org/stable/23612372>.
- Benvegnù, C., Cuppini, N., Frapporti, M., Milesi, F., y Pirone, M. (2019). "Logistical gazes: Introduction to a special issue of Work Organisation, Labour and Globalisation", *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13, 9-14. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.13.1.0009>.
- Bernard, S., y Dressen, M. (2014). "Penser la porosité des statuts d'emploi. Présentation du Corpus", *La nouvelle revue du travail*, 5, Article 5, <http://journals.openedition.org/nrt/1830>, 11-12-2015. [consulta 22 de agosto de 2024].
- CACE. (2022). "Encuesta anual 2022" <https://cace.org.ar/.pdf,02-2022>. [consulta 04 de marzo de 2023].
- Carpinelli, M. (2017). *Valuación de Mercado Libre Inc*. Tesis de Maestría. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. <http://hdl.handle.net/10908/12148>.
- Cattero, B., y D'Onofrio, M. (2018). "Organizing and Collective Bargaining in the Digitized 'Tertiary Factories' of Amazon: A Comparison Between Germany and Italy", en Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., Senatori, I., Solinas, G. (eds), *Working in Digital and Smart Organizations: Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Springer International Publishing, 141-164. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2_8).
- CEDOL. (2015). "Grado de tercerización de las operaciones logísticas", Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL). [https://www.cedol.org.ar/\[...\]grado-de-tercerizacion-de-las-op-logisticas-2015.pdf,01-03-2015](https://www.cedol.org.ar/[...]grado-de-tercerizacion-de-las-op-logisticas-2015.pdf,01-03-2015). [consulta 25 abril de 2015].
- CEDOL. (2021). "Logística e-Commerce". Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL). [https://www.cedol.org.ar/\[...\]logistica-ecommerce.pdf,01-04-2021](https://www.cedol.org.ar/[...]logistica-ecommerce.pdf,01-04-2021). [consulta 15 mayo de 2023].
- CEDOL. (2023). "Encuesta CEDOL 2023". Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL). <https://www.cedol.org.ar/Encuesta2023.pdf,10-05-2024>. [consulta 22 mayo de 2024].
- Chamas, E., Cالدart, A., y Tanco, J. A. A. (2017). "Unicornios latinoamericanos. Visión global y gestión 'tropicalizada'", *Harvard Deusto business review*, 271, 66-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6145935>.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., y Gibson, B. (2018). *Administración de la Cadena de Suministro: Una Perspectiva Logística* (10° ed.). Cengage Learning.
- Cremonte, M. (2022). "Tercerización: su regulación, las reformas laborales y el papel de las instituciones públicas del mundo del trabajo", en M. B. Biavaschi y A. Droppa (eds.), *Terceirização e as reformas trabalhistas na América Latina*. CLACSO, 49-58. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v88c35.6>.
- De Stavola, F. (2024). "Última milla y plataformas: Entre economías barrocas y superexplotación del trabajo", en Peregalli, A.; De Stavola, F.; De Ambroggi, C. y Peterlongo, G. (eds.), *Logística y América Latina*. Red Editorial, 139-156. [http://www.intotheblackbox.com/\[...\]](http://www.intotheblackbox.com/[...]).
- Del Bono, A., y Bulloni, M. N. (2021). "Tercerización laboral en la era digital: viejos problemas y nuevos desafíos", *Caderno CRH*, 34, e021032. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45073>.
- Díaz de Astarloa, B., y Lotitto, E. (2023). *The landscape of B2C e-commerce marketplaces in Latin America and the Caribbean*. <https://www.cepal.org/es/node/58098,14-04-2023>. [consulta 09 mayo de 2023].
- Dobrusky, F. (2019). "Autotransporte de cargas y logística", en Barbero J. y Bertranou J. (eds.), *Las Políticas de Transporte en la Argentina: Los años de la Posconvertibilidad (2002-2015)*. Biblos, Buenos Aires, 231-266.
- Dörflinger, N., Pulignano, V., y Vallas, S. P. (2021). "Production Regimes and Class Compromise Among European Warehouse Workers", *Work and Occupations*, 48(2), 111-145. <https://doi.org/10.1177/0730888420941556>.
- EcomConnect Team, International Trade Centre (ITC), United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN-ECLAC), y Centre for Market Insights of the Amsterdam University of



- Applied Sciences. (2020). *The Latin America and the Caribbean Marketplace Explorer (LACME)*. [https://www.intracen.org/resources/\[...\], 03-2020](https://www.intracen.org/resources/[...], 03-2020). [consulta 24 septiembre de 2023].
- Ermida Uriarte, O. y Colotuzco, N. (2009). *Descentralización, tercerización, subcontratación*. OIT. [https://www.ilo.org/sites/\[...\]wcms\\_161337.pdf](https://www.ilo.org/sites/[...]wcms_161337.pdf)
- Fernández Massi, M., y Longo, J. (2020). "Poder sindical y tercerización en Argentina", *Revista mexicana de sociología*, 82(1), 191-222. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.1.58065>
- Filipetto, S., y Pontoni, G. (2020). "Relaciones laborales y economía de plataformas. El caso de MercadoLibre en la Argentina reciente" *Realidad Económica*, 50(335), Article 335. <https://ojs.iade.org.ar/index.php/re/article/view/124>
- Pontoni, G. y Filipetto, S. (2024). Relaciones laborales en la encrucijada: Desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 175-193. <https://doi.org/10.5209/crla.84620>.
- Ginès i Fabrellas, A., y Gálvez, S. (2016). "Sharing economy vs. Uber economy y las fronteras del derecho del trabajo: la (des)protección de los trabajadores en el nuevo entorno digital". <https://ssrn.com/abstract=2737857, 01-2016>. [consulta 25 de agosto de 2024].
- Gutiérrez Rossi, G. A., y Varela, P. (2024). "¿Hacia dónde va el trabajo?: Apuntes sobre la clase trabajadora global", en Varela, P., Gutierrez Rossi, G. y Cambiasso, M. (coords.), *¿Hacia dónde va el trabajo?: informalidad, digitalización y reproducción social en América Latina*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET); Colectivo de Investigación de las Trabajadoras y los Trabajadores en la Argentina actual (CITTA), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11-48. [https://www.ceil-conicet.gov.ar/\[...\]pdf](https://www.ceil-conicet.gov.ar/[...]pdf).
- Iglesias, A. (2016). "La tercerización de servicios logísticos", en Iglesias, A. y Liatis, C. (eds.), *Aspectos esenciales de la gestión logística*. Fundación Andreani, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 169-178.
- Marradi, A., Archenti, N., y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé, Buenos Aires.
- MercadoLibre. (2023a). "Impactos que importan 2023". *Euromonitor Internacional*, [https://meli-.../Euromonitor\\_Dossier2023\[...\].pdf, 03-2023](https://meli-.../Euromonitor_Dossier2023[...].pdf, 03-2023). [15 de abril de 2023].
- MercadoLibre. (2023b). "Reporte de impacto 2022". Mercado Libre, [https://meli-.../Meli\\_2022\\_ESP\\_\[...\]pdf, 02-2023](https://meli-.../Meli_2022_ESP_[...]pdf, 02-2023). [09 de mayo de 2023].
- Mezzadra, S. (2024). "Postfacio", en Peregalli, A.; De Stavola, F.; De Ambroggi, C. y Peterlongo, G. (eds.), *Logística y América Latina*. Red Editorial, 299-304. [http://www.intotheblackbox.com/\[...\]](http://www.intotheblackbox.com/[...]).
- Miguez, P. (2020). *Trabajo y valor en el capitalismo contemporáneo: Reflexiones sobre la valorización del conocimiento*. Colección Ciencia, innovación y desarrollo, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, Provincia de Buenos Aires.
- Moody, K. (2019). Labour and the contradictory logic of logistics. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13, 79-95. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.13.1.0079>.
- Palomino, H. (2000). "Trabajo y teoría social. Conceptos clásicos y teorías contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales". *Actas del III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo (ALAST)*, Buenos Aires, Argentina. <https://palomino-h-trabajo-y-teoria-social.pdf>.
- Palomino, H. (2020). "El marco social y político de los interrogantes sobre el futuro del trabajo - Voces en el Fenix", [https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/\[...\], 1-5-2020-](https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/[...], 1-5-2020-) [consulta 15 de mayo de 2020].
- Peregalli, A., De Stavola, F., De Ambroggi, C., y Peterlongo, G. (2024). "Introducción", en Peregalli, A.; De Stavola, F.; De Ambroggi, C. y Peterlongo, G. (eds.), *Logística y América Latina*. Red Editorial, 7-26. [http://www.intotheblackbox.com/\[...\]](http://www.intotheblackbox.com/[...]).
- Pérez Bentancur, V. (2020). "Diseños de investigación en ciencias sociales: Estudios cualitativos, cuantitativos y comparativos", en Caminotti, M. y Toppi, H. P. (eds.), *Diseños de investigación en las ciencias sociales: Estudios cualitativos, cuantitativos y comparativos*. Eudeba, Buenos Aires, 91-112.
- Pontoni, G. y Filipetto, S. (2024). Relaciones laborales en la encrucijada: Desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 175-193. <https://doi.org/10.5209/crla.84620>.
- Pulignano, V., Thompson, P., y Doerflinger, N. (2020). "Workplace change and institutional experimentation: A case study of service-sector work in Europe", *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2), 175-187. <https://doi.org/10.1177/1024258920918483>.
- Resnik, J. (2022). "Dropshipping guía completa: Qué es y cómo funciona", <https://www.tiendanube.com/blog/dropshipping/, 06-2022>. [consulta 24 de septiembre de 2023].
- Riesco-Sanz, A. (2012). "Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas: Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo", *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 27, 134-148. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.10565>.
- Sun, C. A.; López Calle, P.; Gil, J. C.; Melgarejo, A. R.; Galán, F. S.; Junte, S. y Cánovas, A. P. (2020). *Bienvenidos al Norte. Explotación de la nueva emigración española en el corazón logístico de Europa*. Fundación Primero de Mayo. <https://hal.univ-lille.fr/hal-04124094>.
- Traverso, A., y Giménez, M. (2016). "Gestión de almacenes y manejo de materiales", en Iglesias, A. y Liatis, C. (eds.), *Aspectos esenciales de la gestión logística*. Fundación Andreani, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 169-178.
- Vasilachis, I. (2006). "La investigación cualitativa", en Vasilachis, I. (ed.), *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa, Barcelona, 23-64.