



¿Quién paga el envío rápido? Trabajo, plataformas y última milla en MercadoLibre¹

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.



Un paquete comprado por la mañana puede llegar a la puerta de una casa esa misma tarde. Para quien compra, la operación parece simple: unos clics, una notificación y una entrega. Pero detrás de esa promesa de inmediatez se despliega una trama mucho menos visible de centros logísticos, aplicaciones, recorridos, repartidores, llamadas, esperas, reintentos y costos asumidos por quienes hacen posible que un producto complete su último tramo.

Estos ejemplos difícilmente podrían ser mejores ilustraciones del fetichismo de la mercancía, un concepto que proviene de Karl Marx, quien observa que en el capitalismo desarrollamos relaciones sociales con las cosas —por ejemplo, una caja— y relaciones materiales con las personas que produ-

cen esas cosas mediante su trabajo, en este caso los cientos de miles de personas que trabajan para estas empresas. Siguiendo a Emily West², se puede hablar también de fetichismo de la distribución: no sólo se oculta el trabajo que llevó concretar la mercancía, sino también el trabajo que permite que llegue rápido a la puerta del consumidor. La investigación compilada por Jake Alimahomed-Wilson y Ellen Reese en 2020 titulada *The Cost of Free Shipping*, condensa una crítica central al modelo logístico de Amazon: aquello que se presenta al consumidor como envío gratuito, rápido y sin fricciones descansa en una compleja estructura de costos que permanece invisibilizada.

También MercadoLibre, en la región, ha apelado a esta promesa de inmediatez como



Fuente: Facebook de MercadoLibre.

indica la Imagen 1. El “envío gratis” no elimina el costo de la distribución, sino que lo desplaza hacia el trabajo en depósitos y repartos, las infraestructuras urbanas, el ambiente y las condiciones sociales que sostienen la circulación acelerada de mercancías. En este sentido, el título revela la aparente paradoja del comercio electrónico contemporáneo: cuanto más inmediata y gratuita parece la entrega para el consumidor, más ocultas quedan las relaciones laborales y materiales que la hacen posible.

Aunque una parte central del modelo de negocios de las empresas de comercio electrónico consiste en reducir la fricción en la compra y acortar el tiempo que va del clic al despacho y de allí a la entrega, los consumidores son ampliamente desalentados a conocer o reflexionar sobre la infraestructura, el trabajo y la energía necesarios para en-

tregar sus productos en ventanas de tiempo inéditamente breves. Esta forma de invisibilización resulta clave para comprender el poder de estas plataformas. Como sostienen Culpepper y Thelen³, ciertas firmas tecnológicas ejercen un tipo específico de influencia política que denominan “poder de plataforma”. Este poder no deriva únicamente del lobby, de las contribuciones políticas o de la amenaza de desinversión, sino de la posición que ocupan estas empresas como mediadoras del acceso a bienes, servicios e información para grandes masas de consumidores. En ese vínculo cotidiano se produce una alianza tácita entre consumidores y plataforma: mientras la empresa garantice rapidez, conveniencia, bajos costos visibles o entregas inmediatas, los usuarios pueden convertirse en una fuente indirecta de apoyo frente a regulaciones que amenacen esos beneficios. La promesa de la entrega rápida,

entonces, no solo organiza expectativas de consumo; también contribuye a sostener políticamente a las plataformas, al desplazar la atención desde las condiciones laborales y materiales de la distribución hacia la comodidad inmediata del consumidor.

Esta nota que proponemos parte de una investigación sobre el reparto de mercancías vinculado al comercio electrónico en el Área Metropolitana de Buenos Aires, donde MercadoLibre ocupa una posición predominante en la organización de las entregas. Aunque el relevamiento, a través de entrevistas grupales a repartidores, se concentra en el caso argentino, permite identificar mecanismos relevantes para pensar el funcionamiento de plataformas similares en otros países periféricos de la región, como Chile, donde la expansión del comercio electrónico también se apoya en infraestructura que combina fulfillment, centros zonales, cross-docking, flota de última milla, carga aérea y locales de barrio como puntos de envío y devolución⁴.

Por qué ese tramo final —conocido como “última milla”— se volvió una pieza clave del comercio electrónico

A primera vista, el comercio electrónico parece tener una ventaja obvia sobre las tiendas tradicionales: no necesita vidrieras, locales bien ubicados ni grandes superficies abiertas al público. Esa es, justamente, la intuición detrás de lo que Nirmalya Kumar llama la “teoría de la ventaja del comercio electrónico”: la idea de que el retail online reduciría costos inmobiliarios y laborales y, por eso, competiría desde una posición estructuralmente más favorable. Sin embargo, Kumar cuestiona esta hipótesis al mostrar que, si bien el líder del comercio electrónico global Amazon no depende de tiendas ubicadas en zonas comerciales atractivas, sí requiere una extensa red de depósitos próximos a los centros de consumo, altos costos logísticos y una fuerza de trabajo localizada en áreas urbanas y suburbanas. En este sentido, la supuesta ventaja de costos del comercio electrónico resulta mucho menos evidente de lo que suele asumirse.

Ese tramo final —conocido como “última milla”— se volvió una pieza clave del comercio electrónico porque es el punto en que la promesa digital de la compra online debe traducirse en una entrega física rápida y previsible. Los trabajadores logísticos de la última milla, completan el paso final de la entrega de mercancías, garantizando que los paquetes lleguen a tiempo al lugar de residencia del consumidor (o en un comercio del barrio). Allí se juega buena parte de la experiencia del consumidor: recibir el producto en pocas horas, seguirlo en tiempo real y percibir el envío como un servicio conveniente. Pero se trata también de una etapa altamente intensiva en trabajo, atravesada por costos logísticos elevados, recorridos urbanos complejos y múltiples intentos de automatización —desde sistemas de optimización de rutas hasta drones, robots o vehículos autónomos— que, hasta ahora, no han eliminado la centralidad del trabajo humano.

En particular, Jake Alimahomed-Wilson (2020) calcula que la última milla es uno de los componentes más costosos y de mayor intensidad de mano de obra de la cadena de suministro del comercio electrónico: casi un tercio del costo total del envío de mercancías se produce en el tramo final de la cadena. Una de las principales razones de estos elevados costos es la baja eficiencia relativa de la entrega domiciliaria, ya que suele implicar múltiples paradas, volúmenes reducidos por punto de entrega y tiempos significativos de desplazamiento. Frente a este problema, Amazon intentó mitigar parte de los costos de la última milla mediante la instalación de lockers automatizados para el retiro de paquetes (ver imagen 2), desplazando una porción del tramo final desde el domicilio del consumidor hacia puntos de entrega concentrados. En la misma dirección se inscriben sus ensayos con drones de reparto, orientados a entregar paquetes pequeños en ventanas de tiempo muy reducidas⁵, aunque este tipo de tecnología parece restringida a productos livianos. Sin embargo, estas soluciones no eliminan la centralidad del trabajo humano ni los costos materiales de la distribución, sino que buscan

reducir o reordenar parcialmente algunos de los tramos más costosos de la entrega domiciliaria. La última milla es, por lo tanto, el punto donde la aparente inmaterialidad del comercio electrónico se encuentra con sus condiciones materiales: territorio, infraestructura, tiempo, costos y trabajo.

Qué nos dice la experiencia argentina de la “última milla” del comercio electrónico

En nuestras entrevistas pudimos constatar que la organización del reparto de última milla muestra una estructura de intermediación entre la plataforma principal de comercio electrónico y los trabajadores. En este esquema, MercadoLibre aparece como el origen del flujo de mercancías, pero no necesariamente como el interlocutor directo de los repartido-

res. La relación cotidiana de trabajo se canaliza a través de los propios dueños de los comercios que venden en el *marketplace* o bien en empresas logísticas, que funcionan como mediadoras operativas.

Esta modalidad operativa demuestra que la incorporación de tecnologías digitales no supone necesariamente un modelo tecnológicamente sofisticado ni una forma plena de management algorítmico sobre el trabajo de reparto, característica evidenciada en muchos análisis sobre el funcionamiento de las plataformas. En el caso relevado, la plataforma no aparece asignando, evaluando o disciplinando directamente a los repartidores mediante sistemas algorítmicos complejos, sino organizando la trazabilidad general del envío y fijando estándares de rapidez y seguimiento.

Imagen 2- Lockers de Amazon



Esto no significa que las penalidades algorítmicas estén ausentes del sistema, sino que recaen principalmente sobre otros actores de la cadena, en particular sobre los vendedores externos o *third-party sellers*, quienes a su vez organizan, demandan y controlan el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Si bien la aplicación organiza el recorrido, la tarea efectiva incluye una serie de actividades adicionales que no siempre quedan reflejadas en esa planificación ini-

escasamente reconocidas en la forma de remuneración. La organización del pago tiende a considerar únicamente la entrega efectiva del paquete, invisibilizando el tiempo real de trabajo y desplazando hacia el repartidor los costos de las demoras y otros imprevistos. Como señaló uno de los entrevistados: “Si no entregás un paquete, no lo cobrás. Por ahí tenés que ir dos veces; me ha pasado que no me atendían y tuve que ir al otro día”.

En el período reciente, los entrevistados coinciden en señalar que aumentó la canti-

Conclusiones

El caso argentino permite generar conocimientos sobre el funcionamiento del E-commerce en la última milla desde un contexto periférico, donde la última milla no adopta necesariamente las mismas formas organizativas que en Amazon, pero sí reproduce una tensión similar entre promesa de inmediatez y condiciones materiales del reparto. En Argentina, MercadoLibre ocupa una posición predominante en el comercio electrónico. Sin embargo, la expansión de esta red no implica una automatización plena del reparto, sino la reorganización digital de una actividad urbana ya existente, históricamente asociada a mensajerías y formas precarias de contratación.

Para los trabajadores, esta reorganización supone una combinación de continuidad y cambio. Por un lado, retoma rasgos históricos del reparto urbano —precariedad, intermediación, uso de vehículos propios, ingresos variables y exposición a contingencias cotidianas—; por otro, los inscribe en un sistema digital que vigila de otra manera y vuelve más estrictos los tiempos de entrega. De este modo, la promesa de rapidez que ordena la experiencia del consumidor descansa localmente en repartidores intermediados por empresas logísticas, remunerados por entrega efectiva y expuestos a costos, demoras, esperas y reintentos que no siempre son reconocidos por la plataforma. **OE**

“

La promesa de rapidez que ordena la experiencia del consumidor descansa localmente en repartidores intermediados por empresas logísticas, remunerados por entrega efectiva y expuestos a costos, demoras, esperas y reintentos que no siempre son reconocidos por la plataforma”

cial. El tiempo real de trabajo depende de múltiples contingencias: que el destinatario esté presente, que atienda el teléfono o que sea necesario esperar algunos minutos para concretar la entrega. De este modo, el reparto combina desplazamiento, gestión de tiempos, comunicación con clientes, resolución de imprevistos y decisiones prácticas orientadas a evitar entregas fallidas. Esta dimensión resulta central porque las contingencias que atraviesan el reparto no constituyen situaciones excepcionales, sino parte habitual del trabajo de última milla. Sin embargo, estas tareas adicionales quedan

dad de personas dedicadas al reparto, fenómeno que atribuyen a la falta de empleo, al deterioro de la situación económica general bajo la administración Milei y al bajo atractivo relativo de ciertas inserciones laborales formales.

A su vez, los entrevistados destacaron la creciente presencia de personas mayores —hombres y mujeres, incluso de alrededor de 60 años— que realizan repartos en auto, moto o bicicleta, lo que sugiere una ampliación del perfil social de quienes ingresan a estas actividades.

(1) Agradecemos el financiamiento del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) de la República Federativa del Brasil, a la investigación en la que se basa esta publicación (subsídio N.º 44227/2024-5).

(2) 2022. “The Box: Distribution Fetishism and the Materialities of E-commerce”, *Buy Now: How Amazon Branded Convenience and Normalized Monopoly*.

(3) 2019, “Are We All Amazon Primed? Consumers and the Politics of Platform Power”. *Comparative Political Studies*

(4) Atzeni, M., & Filipetto, S. (2025). Mercado Libre y el uso de nuevas tecnologías en el E-commerce: ¿qué consecuencias tiene para los trabajadores? *Observatorio Económico*, 1(203), 6-9. <https://doi.org/10.11565/oe.v1i203.594>

(5) <https://www.theguardian.com/technology/2015/mar/30/amazon-tests-drones-secret-site-canada-us-faa>