• *Márgenes*, Número 11 / diciembre, 2025 •
ISSN 2362-1931
55-70

A

Mercado Libre en el territorio: contratación y composición de la fuerza de trabajo en un almacén del conurbano bonaerense

Sonia Filipetto
Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS), Argentina

Fecha de recepción: 21 de mayo de 2026
Fecha de aceptación: 12 de agosto de 2026

Resumen

La expansión de las plataformas de comercio electrónico ha estado acompañada por el crecimiento de grandes centros logísticos que concentran una numerosa fuerza de trabajo dedicada a recibir, almacenar, recoger, empacar y despachar mercancías. Buena parte de la literatura internacional sobre estos establecimientos se ha desarrollado alrededor de Amazon y ha destacado el recurso a trabajadores temporales, agencias de empleo y fuerza de trabajo migrante. Este artículo analiza la composición y las formas de contratación de los trabajadores del centro de distribución de MercadoLibre localizado en La Matanza, provincia de Buenos Aires. A partir de entrevistas semiestructuradas con trabajadores actuales y antiguos, se reconstruyen sus perfiles, modalidades de ingreso y condiciones contractuales, prestando especial atención a la relación entre estas prácticas y las características del mercado laboral local. El estudio encuentra un predominio de trabajadores jóvenes, muchos de ellos estudiantes, residentes del área de influencia del establecimiento y, en numerosos casos, frente a su primera experiencia de empleo asalariado formal. Al mismo tiempo, la contratación eventual y la diferenciación entre trabajadores temporales y efectivos permiten adaptar la dotación a las fluctuaciones características del sector. El artículo vincula esta flexibilidad laboral con la propia lógica de organización de la economía de plataformas.

Palabras clave: ***economía de plataformas, comercio electrónico, logística, contratación temporal, mercado de trabajo, trabajadores jóvenes, MercadoLibre, Amazon, Argentina.***

A

Mercado Libre in the region: recruitment and workforce composition at a warehouse in the Buenos Aires metropolitan area

Abstract

The expansion of e-commerce platforms has been accompanied by the growth of large logistics facilities that concentrate a substantial workforce engaged in receiving, storing, picking, packing, and dispatching goods. Much of the international literature on these facilities has focused on Amazon, highlighting the reliance on temporary workers, employment agencies, and migrant labour. This article examines the workforce composition and employment arrangements at Mercado Libre's distribution centre in La Matanza, Buenos Aires Province, Argentina. Drawing on semi-structured interviews with current and former workers, the article reconstructs their profiles, recruitment pathways, and contractual conditions, paying particular attention to the relationship between these practices and the characteristics of the local labour market. The findings reveal a predominance of young workers, many of them students, who live in the surrounding area and, in many cases, are experiencing their first formal wage employment. At the same time, the use of temporary employment contracts and the differentiation between temporary and permanent workers allow the company to adjust its workforce to the fluctuations characteristic of the sector. The article links this labour flexibility to the underlying organisational logic of the platform economy.

Keywords: *platform economy, e-commerce, logistics, temporary employment labor market, young workers, Mercado Libre, Amazon, Argentina.*

1. Introducción

La expansión del comercio electrónico suele presentarse como una de las manifestaciones más visibles de la digitalización de la economía. Desde la perspectiva del consumidor, comprar a través de una plataforma parece una operación fundamentalmente virtual: se selecciona un producto, se realiza el pago y, poco tiempo después, la mercancía llega al domicilio. Sin embargo, detrás de esa aparente desmaterialización existe una extensa infraestructura física y una gran cantidad de trabajo. Los productos deben ingresar a centros logísticos, ser registrados y almacenados, posteriormente localizados, recogidos y embalados, para finalmente ser clasificados y enviados hacia sucesivos nodos de distribución hasta llegar al consumidor. El crecimiento del comercio electrónico no ha reducido, por tanto, la importancia de la logística ni del trabajo manual; por el contrario, ha

ISSN 2362-1931
55-70

multiplicado las actividades necesarias para hacer posible que una enorme cantidad de pedidos individualizados puedan procesarse en plazos cada vez más breves.

Esta materialidad obliga también a ampliar la manera en que habitualmente se piensa la economía de plataformas. Una parte importante de la literatura ha concentrado su atención en actividades realizadas directamente mediante aplicaciones –como el transporte de pasajeros, el reparto o las microtareas– y en trabajadores formalmente autónomos cuya actividad es coordinada digitalmente. Sin embargo, las empresas de plataforma también organizan cantidades significativas de trabajo asalariado que se desarrolla por fuera de la interfaz digital y dentro de infraestructuras físicas convencionales. En el comercio electrónico esta articulación resulta particularmente evidente: el marketplace permite conectar digitalmente compradores y vendedores, pero el cumplimiento material de esas transacciones requiere almacenes, centros de clasificación y redes de distribución. La economía de plataformas no debería analizarse, por ello, exclusivamente a partir de la aparición de nuevas figuras contractuales resultantes de las aplicaciones de trabajo *on demand* via *apps* (De Stefano, 2016), sino también atendiendo a su capacidad para integrar y reorganizar actividades y empleos asalariados dentro de infraestructuras económicas coordinadas digitalmente.

Lo que pretendemos resaltar es que el fenómeno de las plataformas no debe entenderse únicamente como la expansión de empresas que intermedian transacciones mediante aplicaciones digitales. Como señala Míguez (2024), la plataformización supone también la penetración de una lógica organizacional propia de las plataformas en procesos económicos y productivos más amplios. El problema deja entonces de limitarse a qué trabajos se realizan "a través" de una plataforma y pasa a incluir cómo formas de organización apoyadas en la captura, procesamiento y utilización de datos se extienden hacia otros espacios de trabajo. El centro de distribución aquí analizado constituye, precisamente, uno de esos espacios en los que la lógica de plataforma se articula con formas laborales e infraestructuras materiales que la anteceden.

Esta expansión de la lógica de plataforma hacia formas de trabajo asalariado ha sido señalada también por Hassel & Sieker (2022). A partir del análisis de la entrada de Amazon en el sector logístico de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, los autores sostienen que el "efecto plataforma" excede a los trabajadores gig o *cloud workers* y alcanza las relaciones de empleo de sectores previamente existentes. La capacidad de las empresas de plataforma para transformar esas relaciones no es, sin embargo, uniforme: se encuentra mediada por las regulaciones laborales, los sistemas de protección social y las instituciones de relaciones laborales de cada país. En este sentido, la difusión de un mismo modelo empresarial puede producir configuraciones laborales diferentes según el contexto institucional en el que se inserta (Hassel & Sieker, 2022).

Para comprender esta expansión resulta necesario considerar que Mercado Libre dejó progresivamente de funcionar como un mero *marketplace* para constituirse como un ecosistema que articula comercio electrónico, pagos, crédito, publicidad y logística. La incorporación de Mercado Envíos a partir de 2013 formó parte de una estrategia orientada a

resolver problemas de circulación que, en el contexto latinoamericano, no podían darse por descontados. La insuficiencia y heterogeneidad de las infraestructuras logísticas existentes impulsaron a la empresa a incrementar su participación directa en el almacenamiento, preparación y distribución de las mercancías. En este sentido, el desarrollo de grandes centros de distribución no constituye un complemento externo de la plataforma digital, sino una de las condiciones materiales de su expansión.

Los almacenes o *fulfillment centers* constituyen un espacio privilegiado para observar esa articulación. Aunque no son una innovación originada por el comercio electrónico, las particularidades de este último modificaron significativamente su función. Frente al comercio minorista tradicional, donde grandes lotes de mercancías se desplazan hacia establecimientos comerciales, el e-commerce requiere procesar una gran cantidad de pedidos heterogéneos destinados a consumidores individuales. La velocidad se convierte así en una dimensión central de la competencia: disminuir el tiempo entre el clic del comprador y la recepción del producto exige coordinar de manera cada vez más precisa almacenamiento, preparación de pedidos y distribución.

Benvegnù y Gaborieau (2020) proponen precisamente entender esta transformación a partir de la creciente centralidad del almacén dentro de la economía contemporánea. Lejos de constituir un espacio pasivo en el que las mercancías permanecen a la espera de ser utilizadas, el almacén contemporáneo participa activamente de la producción de circulación. Los autores lo caracterizan como una "fábrica de paquetes", en la que trabajo manual, mecanismos de racionalización y sistemas informáticos se combinan para transformar stocks de mercancías en flujos continuos. La informatización permite interconectar etapas, incrementar la trazabilidad y acelerar la circulación, pero esa sofisticación tecnológica no elimina la importancia del trabajo humano y puede coexistir con mecanismos de intensificación laboral. Amazon constituye el ejemplo internacional más estudiado de este proceso. Su expansión contribuyó a establecer estándares de velocidad de entrega, volumen de operaciones e integración entre plataforma y logística, al punto de que algunos autores utilizan nociones como Amazon Capitalism para caracterizar una influencia de la empresa que excede los límites de la propia firma y alcanza formas más amplias de organización de la economía, la logística y el trabajo (Alimahomed-Wilson, Allison & Reese, 2020). La tesis que sirve de base a este artículo (Filipetto, 2024) sitúa precisamente la expansión de Amazon dentro de una segunda revolución logística y destaca cómo la empresa combina su plataforma digital con una enorme infraestructura física de centros de distribución.

Junto con las innovaciones tecnológicas, los estudios sobre Amazon han mostrado la importancia de la contratación temporal, las agencias de empleo y la disponibilidad de amplios contingentes de trabajadores capaces de incorporarse rápidamente durante los períodos de mayor actividad. En distintos establecimientos europeos y estadounidenses esta dinámica se vincula además con la contratación de trabajadores migrantes y, en ciertos casos, con la ampliación territorial del mercado laboral del almacén mediante sistemas de transporte organizados por agencias. Investigaciones demuestran cómo, en los picos de

ISSN 2362-1931
55-70

producción de Amazon en Italia, la dotación puede prácticamente duplicarse y trabajadores jóvenes son trasladados desde barrios situados a considerable distancia del establecimiento.

Estas exploraciones permiten reconocer características recurrentes de la organización laboral del comercio electrónico, pero presentan también el riesgo de convertir la experiencia de Amazon en un modelo universal. La difusión de determinadas prácticas logísticas no significa necesariamente que las mismas poblaciones ocupen esos puestos en todos los territorios. Los almacenes se emplazan físicamente en mercados laborales concretos, de manera que las empresas encuentran poblaciones con trayectorias, expectativas y alternativas laborales diferentes. Un mismo requerimiento productivo –por ejemplo, incorporar rápidamente centenares de trabajadores durante un pico de ventas– puede resolverse recurriendo principalmente a trabajadores migrantes en un territorio y a jóvenes estudiantes en otro.

El caso de MercadoLibre permite explorar esta relación entre tendencias generales y configuraciones locales. La empresa, fundada en Argentina y convertida posteriormente en la principal compañía de comercio electrónico de América Latina, desarrolló progresivamente una infraestructura logística propia mediante Mercado Envíos. Su expansión comparte varios rasgos con el modelo de Amazon, particularmente la integración entre marketplace y logística, la utilización de grandes centros de almacenamiento y la búsqueda de una reducción sostenida de los tiempos de entrega. Sin embargo, el presente artículo desplaza la mirada desde las tecnologías utilizadas dentro del almacén hacia la fuerza de trabajo: quiénes ingresan, mediante qué modalidades son contratados y cómo esas prácticas se articulan con el mercado laboral del territorio.

El trabajo de campo muestra una composición definida. Los trabajadores operativos entrevistados son predominantemente jóvenes, muchos de ellos estudiantes, argentinos y residentes del conurbano, mientras que para una proporción importante el puesto representa una primera experiencia de trabajo asalariado formal. Al mismo tiempo, esta especificidad convive con prácticas semejantes a las documentadas internacionalmente: contratación eventual, intermediación de agencias de empleo y diferenciación entre trabajadores temporales y efectivos.

La pregunta que orienta el artículo puede formularse entonces de la siguiente manera: ¿cómo se articula un modelo empresarial basado en plataformas con los mercados laborales locales para constituir la fuerza de trabajo necesaria para su infraestructura logística? La hipótesis es que existe una creciente convergencia en ciertos requerimientos organizacionales –velocidad, disponibilidad, flexibilidad y rápida adaptación a la demanda– que no genera necesariamente una composición social homogénea. La plataforma puede estandarizar procedimientos y coordinar digitalmente los flujos, pero la fuerza de trabajo continúa siendo reclutada territorialmente.

2. De la producción fluida a una fuerza de trabajo flexible

La flexibilidad constituye una característica central de la logística contemporánea. Los métodos desarrollados desde la expansión del *just in time* buscaron reducir inventarios, tiempos improductivos y costos de almacenamiento, al mismo tiempo que incrementaban la capacidad para responder rápidamente a las variaciones de la demanda. El comercio electrónico profundiza esa lógica porque las fluctuaciones se concentran, además, alrededor de grandes eventos comerciales. Hot Sale, Cyber Monday, Black Friday o las ventas de fin de año pueden aumentar considerablemente, en períodos muy breves, el número de pedidos que deben procesar los centros de distribución. El impacto del comercio electrónico no solo da cuenta de un cambio en la forma en que los productos son físicamente distribuidos, sino que también refleja una reconfiguración más profunda hacia una lógica de acumulación centrada en la aceleración del circuito del capital (Chua, 2021). En una empresa de plataforma existe además una conexión particularmente estrecha entre esas variaciones y la infraestructura logística: el marketplace registra inmediatamente la compra y convierte una demanda dispersa territorialmente en un flujo de pedidos que debe ser procesado físicamente.

En una empresa de plataforma existe además una conexión particularmente estrecha entre esas variaciones y la infraestructura logística. El *marketplace* registra inmediatamente la compra y convierte una demanda dispersa territorialmente en un flujo de pedidos que debe ser procesado físicamente. La digitalización no elimina la incertidumbre de la demanda: permite transmitirla con enorme velocidad a lo largo del circuito. Un aumento de las transacciones se convierte rápidamente en más productos para localizar, recoger, embalar y despachar. En este sentido, la elasticidad de la fuerza de trabajo puede considerarse una de las condiciones laborales necesarias para sostener la fluidez de las mercancías.

Si el almacén contemporáneo se encuentra cada vez menos orientado a conservar stock y cada vez más a mantener las mercancías en movimiento, el trabajo que sostiene esa circulación debe poder adaptarse también a sus oscilaciones. La contratación temporal puede entenderse, en este sentido, como la contracara laboral de la "producción fluida": a la búsqueda de un flujo flexible de mercancías corresponde la búsqueda de una fuerza laboral susceptible de ampliarse en los picos y reducirse cuando desciende la demanda.

Las agencias de empleo desempeñan una función importante dentro de esa arquitectura. Permiten acelerar la búsqueda y selección de trabajadores y constituyen una reserva a la que las empresas pueden recurrir cuando necesitan modificar rápidamente la dotación. La literatura sobre Amazon documenta extensamente estas prácticas. Los contratos temporales permiten incorporar trabajadores durante los picos y desvincular posteriormente a una parte significativa de ellos; en distintos centros europeos, la división entre trabajadores permanentes y temporales constituye una característica estructural de los mercados internos de trabajo.

Esta relación entre logística y flexibilidad laboral ha sido señalada también para Estados Unidos. Jaffee & Bensman (2016) muestran que la expansión del sector logístico estuvo

ISSN 2362-1931
55-70

acompañada por una difusión de formas de trabajo precario, caracterizadas por bajos salarios, inestabilidad, arreglos laborales temporales, subempleo, inseguridad económica y menor acceso a beneficios provistos por los empleadores. En particular, distinguen diferentes mecanismos según el segmento de la cadena logística: mientras que en el transporte portuario resulta central la clasificación de trabajadores como contratistas independientes, en los almacenes y centros de distribución el problema fundamental es la externalización de la contratación y el recurso al trabajo temporal. De este modo, la capacidad de las cadenas logísticas para responder con rapidez a las variaciones de los flujos de mercancías se apoya también en mecanismos que flexibilizan la relación de empleo y permiten ajustar la disponibilidad de fuerza de trabajo (Jaffee & Bensman, 2016). Más recientemente, para el mismo país, Allison & Reese (2023) muestran que Amazon recurrió históricamente de manera intensiva a agencias de empleo temporal para mantener una dotación flexible frente a las fluctuaciones de la demanda. En Inland Southern California, donde concentran su investigación, estudios correspondientes a 2009-2013 estimaban que entre el 46% y el 63% de los trabajadores operativos de almacén eran contratados mediante agencias. Estas modalidades implicaban, además, menores salarios, menos semanas de empleo y menor acceso a beneficios que la contratación directa. A partir de 2017, Amazon redujo significativamente el uso de agencias en California, pero mantuvo la flexibilidad mediante la contratación directa de trabajadores estacionales, diferenciados de los permanentes y sujetos a una continuidad dependiente de las necesidades de plantilla (Allison & Reese, 2023, pp. 80–83).

En el caso de los centros de cumplimiento de Amazon en México, Cerón Hernández (2026) muestra que la temporalidad del empleo se articula estrechamente con el uso de agencias de subcontratación para cubrir los puestos operativos de almacén. A partir de su trabajo de campo en el Estado de México, el autor observa que buena parte de los trabajadores de los niveles operativos no mantenían una relación contractual directa con Amazon, sino que eran contratados a través de agencias como DCH, Kelly y Adecco. Estas empresas funcionaban como intermediarias en la administración de pagos, permisos, sanciones y prestaciones, pero también permitían ajustar rápidamente el volumen de la plantilla a las variaciones de la demanda. Amazon podía solicitar a las agencias que incrementaran o redujeran la contratación según las necesidades del almacén, configurando así una fuerza de trabajo altamente flexible y fácilmente sustituible. Esta modalidad se traduce en una elevada inestabilidad laboral. Cerón Hernández señala que los trabajadores subcontratados podían ser despedidos con facilidad y eventualmente recontratados pocas semanas después cuando volvía a aumentar el volumen de pedidos. Un exempleado describe, por ejemplo, despidos masivos durante las temporadas bajas seguidos de nuevas contrataciones tres o cuatro semanas después, lo que hacía que el empleo fuera percibido como poco seguro. En este sentido, el empleo temporal no aparece como una situación excepcional, sino como un componente de la estrategia de flexibilidad numérica de la empresa: la subcontratación permite adaptar continuamente la cantidad de trabajadores a las oscilaciones del comercio electrónico. La propia segmentación interna entre trabajadores contratados directamente

por Amazon y trabajadores de agencia refuerza esta diferenciación, ya que el acceso a un contrato directo e indefinido constituye una posibilidad limitada dentro de una fuerza de trabajo caracterizada por la rotación y la temporalidad. En términos más generales, el autor concluye que este modelo convierte el empleo de almacén en una opción difícil de sostener como trayectoria laboral de largo plazo debido a la elevada rotación, especialmente entre trabajadores jóvenes. Así, la temporalidad y la intermediación mediante agencias constituyen mecanismos centrales mediante los cuales Amazon externaliza parte de la gestión de la fuerza de trabajo y mantiene una plantilla ajustable a las fluctuaciones de la demanda (Cerón Hernández, 2026, pp. 149–157).

Para el caso argentino de Mercado Libre, Atzeni (2023) señala que las condiciones generadas por la organización digitalizada del trabajo se articulan con una estrategia de contratación basada extensamente en la intermediación laboral y en una elevada rotación de trabajadores jóvenes. De este modo, la flexibilidad de la fuerza de trabajo no aparece solamente como resultado de las tecnologías de gestión, sino también de las modalidades mediante las cuales la empresa recluta y renueva su plantilla (Atzeni, 2023).

La intermediación mediante agencias tampoco se limita necesariamente a cubrir aumentos extraordinarios o estrictamente estacionales de la demanda. En un estudio sobre una gran empresa multinacional del retail en Chile, Castillo y Coddou (2026) muestran que trabajadores provistos por empresas de servicios transitorios eran utilizados de manera recurrente. La autoridad laboral cuestionó estas prácticas al considerar que la sucesión de contrataciones, desvinculaciones y recontrataciones para las mismas tareas podía implicar la clasificación como temporales de puestos que, en la práctica, respondían a necesidades permanentes de la organización. El caso muestra así que la flexibilidad asociada al trabajo de agencia no depende únicamente de las fluctuaciones efectivas de la demanda, sino también de los marcos institucionales y regulatorios que delimitan qué actividades pueden ser cubiertas mediante empleo temporal (Castillo y Coddou, 2026).

El trabajo del Colectivo Arosa Sun (2020) permite profundizar este punto al mostrar que las agencias de empleo temporal no siempre funcionan como simples intermediarias entre una oferta y una demanda previamente constituidas. A partir del estudio de emigrantes españoles empleados en la logística neerlandesa, los autores analizan cómo reclutadoras y empresas de trabajo temporal contribuyen activamente a producir una fuerza de trabajo disponible para las necesidades variables del sector. Este planteo resulta especialmente útil para reconsiderar el concepto de intermediación laboral. Una agencia no se limita necesariamente a localizar al trabajador que la empresa necesita; puede contribuir a configurar las condiciones bajo las cuales esa persona se encuentra disponible para trabajar. No obstante, la comparación requiere cautela. La evidencia recogida en MercadoLibre no permite equiparar el papel de Randstad con el de las agencias estudiadas por Arosa Sun en Países Bajos. No encontramos una intervención equivalente sobre vivienda, movilidad internacional o reproducción cotidiana de la fuerza de trabajo. Lo que sí aparece es una función común más acotada pero relevante: la agencia facilita la incorporación rápida de trabajadores eventuales y permite construir una zona flexible alrededor de la plantilla estable.

ISSN 2362-1931
55-70

Esta flexibilidad contractual no cumple únicamente una función cuantitativa, sino que contribuye también a producir una segmentación interna de la fuerza de trabajo. Barnes & Ali (2022) proponen analizar los almacenes logísticos como regímenes laborales segmentados, en los que grupos de trabajadores con diferentes grados de seguridad e inseguridad laboral coexisten dentro de un mismo proceso productivo. Su enfoque resulta especialmente útil porque desplaza la atención desde la precariedad entendida únicamente como un atributo individual o contractual hacia las relaciones que se establecen entre grupos diferenciados en el lugar de trabajo. La segmentación importa, por tanto, no sólo por las distintas condiciones asociadas a cada posición, sino también porque estructura relaciones horizontales entre trabajadores, identidades laborales y posibilidades –o dificultades– para construir intereses y solidaridades comunes. En el caso aquí analizado, la coexistencia entre trabajadores eventuales y efectivos produce precisamente una diferenciación de este tipo: quien posee un contrato permanente enfrenta un horizonte distinto de quien sabe que su vínculo puede terminar cuando disminuye el volumen de operaciones. Cuando existe, además, la posibilidad de que algunos temporales permanezcan, la incertidumbre contractual se combina con una expectativa de estabilidad futura.

Esta flexibilidad contractual no cumple únicamente una función cuantitativa. La coexistencia entre eventuales y efectivos produce una segmentación dentro del establecimiento. Quien posee un contrato permanente tiene un horizonte distinto de quien sabe que su vínculo puede terminar al disminuir el volumen de operaciones. Cuando existe, además, la posibilidad de que algunos temporales permanezcan, la incertidumbre contractual se combina con una expectativa de estabilidad futura. La contratación eventual puede transformarse así en un mecanismo que incentiva productividad, disponibilidad y predisposición. La literatura internacional muestra una dinámica similar. Massimo (2020) observa que los trabajadores temporales de Amazon poseen relaciones laborales más individualizadas que los permanentes y enfrentan una presión constante vinculada con la posibilidad de no renovación; solo una fracción consigue permanecer después de las temporadas de mayor actividad. Delfanti (2021) muestra asimismo cómo esta incertidumbre puede impulsar elevados ritmos de trabajo.

Pero estas estrategias empresariales requieren una condición previa: la existencia de personas dispuestas a incorporarse bajo esas modalidades. La flexibilidad empresarial depende entonces de las características del mercado laboral. Un almacén no se localiza solamente en relación con autopistas, mercados consumidores o aeropuertos. También necesita acceder a una reserva suficientemente amplia de trabajadores.

Esto resulta importante para evitar explicaciones exclusivamente tecnológicas. Como se mostró en otro trabajo para este mismo establecimiento, la digitalización reorganiza y profundiza las capacidades de monitoreo y coordinación del trabajo, pero no elimina su dependencia de una numerosa fuerza de trabajo asalariada que continúa realizando materialmente las operaciones logísticas (Míguez y Filipetto, 2026). Si la discusión sobre economía de plataformas se limita a los algoritmos o al trabajo mediado directamente por

aplicaciones, corre el riesgo de invisibilizar precisamente este soporte material y asalariado del esquema.

3. La Matanza: un mercado de trabajo para la nueva logística

El centro de distribución estudiado se encuentra ubicado dentro del Mercado Central de Buenos Aires, en Tapiales, partido de La Matanza. La localización posee ventajas evidentes: proximidad con la Ciudad de Buenos Aires, conexiones mediante la Autopista Riccheri, General Paz y Camino de Cintura, cercanía con el Aeropuerto Internacional de Ezeiza y una posición estratégica dentro de una de las mayores aglomeraciones urbanas de América Latina. El Mercado Central es, además, un nodo donde conviven actividades comerciales, industriales y logísticas. Esta localización debe inscribirse también en una trayectoria territorial más amplia. Devesa (2013), al analizar la experiencia de La Matanza, destaca la articulación entre los procesos de desarrollo nacional y las dinámicas de desarrollo local, mostrando cómo las transformaciones económicas de mayor escala adquieren formas específicas en el territorio. Desde esta perspectiva, la expansión reciente de las actividades logísticas y del comercio electrónico puede leerse como una nueva etapa dentro de esa relación entre transformaciones económicas generales y configuración productiva local.

El entorno presenta también características laborales relevantes. La instalación y expansión del centro se produjo en un mercado laboral atravesado por importantes niveles de informalidad y dificultades de acceso al empleo registrado. Una vez transcurrido el año más crítico de la pandemia, hacia 2021, la informalidad en el Conurbano Oeste –considerando los partidos de La Matanza, Merlo y Moreno– alcanzó el 47,6% (Carmona y Couto, 2022). Estas condiciones no permiten afirmar que todos los trabajadores de MercadoLibre provengan del desempleo o de empleos informales, pero ayudan a establecer el universo de alternativas dentro del cual un puesto asalariado formal en una compañía grande adquiere significado.

El artículo se basa en el trabajo de campo desarrollado entre 2022 y 2024 para una investigación doctoral más amplia sobre MercadoLibre. Para el estudio del centro de distribución se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas a trabajadores actuales y antiguos que habían pasado por distintas tareas operativas. La selección fue intencional y posteriormente se amplió mediante una estrategia de bola de nieve. Dado que la empresa no autorizó el acceso al establecimiento, la reconstrucción se basó principalmente en los testimonios de los trabajadores, complementados por entrevistas con informantes clave y fuentes secundarias.

Uno de los rasgos más claros de la población estudiada es su juventud. Los procesos de contratación identificados se concentraban especialmente en personas de entre 19 y 23 años y algunos testimonios señalaban incluso la existencia de búsquedas con límites explícitos de edad. Una parte importante estudiaba y, para varios entrevistados, MercadoLibre constituía su primera experiencia de empleo asalariado formal. La investigación no encuentra, por

tanto, una población proveniente principalmente de largas trayectorias laborales industriales o logísticas, sino jóvenes que ingresan al mercado de trabajo cuando el comercio electrónico ya forma parte del paisaje productivo del conurbano.

Esta característica modifica el significado del empleo. El puesto no necesariamente es concebido como una ocupación para toda la trayectoria laboral; para algunos puede representar una fuente de ingresos durante sus estudios o una primera experiencia con la cual construir posteriormente otras oportunidades. Sin embargo, esa ausencia de expectativa de permanencia de largo plazo puede coexistir con una valoración importante de la estabilidad inmediata. Una persona puede no imaginarse trabajando durante décadas en el almacén y, al mismo tiempo, valorar fuertemente la posibilidad de pasar de eventual a efectivo.

Las exigencias físicas de las tareas constituyen otro elemento relevante. Algunas requieren caminar extensamente, trasladar cubetas y repetir movimientos durante la jornada. Los entrevistados describen el cansancio asociado a estas actividades, particularmente cuando se sostienen ritmos elevados. Aunque no puede establecerse que la contratación de personas jóvenes responda exclusivamente a este factor, existe una correspondencia entre el perfil etario reclutado y las características materiales del proceso laboral.

Otra particularidad es el origen nacional. A diferencia de numerosos estudios sobre almacenes europeos, la gran mayoría de los trabajadores identificados eran argentinos. Esto contrasta tanto con investigaciones sobre Amazon. La Matanza muestra una solución diferente al mismo problema general de disponibilidad. La magnitud demográfica del conurbano, la presencia de jóvenes que buscan insertarse laboralmente y las dificultades de acceso a empleos formales proporcionan una reserva de trabajadores en las proximidades del establecimiento.

4. Reclutar para el flujo: agencias, eventuales y efectivos

Los entrevistados describieron distintos caminos para ingresar al centro de distribución. Algunos tomaron conocimiento de las vacantes a través de familiares o conocidos; otros se postularon mediante plataformas digitales de empleo, particularmente CompuTrabajo. En esos casos, los aspirantes podían ser contactados para completar cuestionarios y posteriormente participar de diferentes instancias de selección. Pero Randstad aparece como una vía particularmente importante para la incorporación de trabajadores eventuales.

La consultora permite acelerar la contratación en momentos en los que el volumen de operaciones aumenta. Los testimonios muestran procesos relativamente rápidos entre la postulación y el ingreso al establecimiento y una presencia especialmente significativa de personal eventual durante eventos comerciales como Hot Sale. La evidencia señala que la contratación mediante agencia forma parte de una estrategia en la que grupos de trabajadores son incorporados temporalmente y solo una parte continúa posteriormente bajo una relación más estable. todos los trabajadores que se desempeñan en almacén de MercadoLibre están circunscriptos a la compañía MercadoLibre Log SRL. Tal como se

reporta en una investigación propia previa (Filipetto & Pontoni, 2020), MercadoLibre Log SRL pautó con la Unión de Trabajadores de Carga y Descarga un convenio colectivo descentralizado a nivel de empresa, que muestra un significativo esquema de flexibilización de las condiciones laborales (CCTE n°1591/2019). Este instrumento se circunscribe al ámbito y las necesidades operativas de la compañía.

Leído desde la economía de plataformas, este mecanismo no es un elemento externo al funcionamiento digital de MercadoLibre. Las transacciones generadas por el *marketplace* presentan oscilaciones que son absorbidas por la infraestructura logística y terminan expresándose en una demanda variable de trabajadores. El reclutamiento flexible constituye, por ello, uno de los mecanismos mediante los cuales la plataforma traduce la elasticidad de las ventas en elasticidad de la organización laboral.

Dentro del centro de MercadoLibre, la contratación eventual genera además una diferenciación visible respecto de los trabajadores efectivos. Algunos testimonios describen relaciones distintas con los líderes, mayor incertidumbre y, en determinados sectores, una percepción de que los eventuales podían ser destinados más frecuentemente a tareas físicamente exigentes. Estos relatos no autorizan a generalizar esa distribución a toda la organización, pero muestran que la condición contractual forma parte de las jerarquías y percepciones internas.

La posibilidad de efectivización adquiere especial relevancia. Algunos entrevistados señalaron que, durante etapas de fuerte crecimiento de la empresa, una proporción importante de quienes ingresaban como eventuales lograba permanecer. Con el tiempo, sin embargo, la continuidad se volvió menos frecuente. La efectivización aparece asociada en las narrativas de los trabajadores con productividad, disponibilidad para realizar horas adicionales, asistencia y buena predisposición, aunque la decisión final depende también de las necesidades de plantilla de la empresa. Esta situación genera una tensión entre mérito y estructura: el trabajador puede comportarse como si la posibilidad de permanecer dependiera fundamentalmente de su esfuerzo, cuando en realidad la cantidad de puestos permanentes disponibles se encuentra determinada por decisiones empresariales y por la evolución de la demanda. Esta tensión remite al problema planteado por Trajtemberg & Varela (2015) acerca del empleo eventual en Argentina: si esta modalidad funciona como un mecanismo de inserción que facilita el tránsito hacia empleos estables o si, por el contrario, termina institucionalizando trayectorias marcadas por la inestabilidad. En el caso analizado, la posibilidad de efectivización existe, pero es limitada y contingente, de modo que el contrato eventual combina una expectativa real de permanencia con una incertidumbre que forma parte de la propia organización de la fuerza de trabajo. La promesa de estabilidad funciona precisamente porque es posible pero escasa. Esta situación genera una tensión entre mérito y estructura. El trabajador puede comportarse como si la posibilidad de permanecer dependiera fundamentalmente de su esfuerzo, cuando en realidad la cantidad de puestos permanentes disponibles se encuentra determinada por decisiones empresariales y por la evolución de la demanda. La promesa de estabilidad funciona precisamente porque es posible pero escasa.

La condición eventual cumple así una doble función. Desde el punto de vista productivo permite adaptar la cantidad de trabajadores a los cambios del volumen. Desde el punto de vista disciplinario introduce una expectativa capaz de influir sobre el comportamiento. No hace falta que todos los temporales terminen siendo efectivos para que la posibilidad de ser seleccionados incentive una mayor predisposición.

Esta dinámica resulta especialmente significativa teniendo en cuenta el perfil de quienes ingresan. Para un joven que busca su primer empleo formal, incluso un contrato inicialmente temporal puede representar una mejora respecto de otras alternativas disponibles. MercadoLibre ofrece, además, salario registrado, beneficios y el valor simbólico de una empresa tecnológica reconocida. Por ello, la incertidumbre contractual puede coexistir con una valoración positiva del ingreso.

La relación no puede reducirse entonces a la imposición unilateral de precariedad. La empresa se beneficia de la flexibilidad contractual, pero la adhesión de los trabajadores se construye también sobre expectativas reales de acceso a un empleo considerado atractivo. Precisamente esa combinación ayuda a explicar la capacidad de la organización para obtener cooperación.

5. Reflexiones finales

El crecimiento del comercio electrónico puso en primer plano infraestructuras físicas que suelen quedar ocultas detrás de las interfaces digitales. Millones de transacciones realizadas mediante plataformas dependen de establecimientos donde trabajadores reciben, almacenan, recogen, empaquetan y despachan mercancías. Los centros logísticos revelan, en este sentido, la materialidad de la economía de plataformas.

El caso del centro de distribución de MercadoLibre en La Matanza muestra una articulación particular entre los requerimientos de esta nueva logística y las características del mercado laboral local. Para las tareas operativas, la empresa incorpora principalmente trabajadores jóvenes, muchos estudiantes y residentes del conurbano, entre quienes el puesto representa con frecuencia una primera experiencia de empleo formal. Simultáneamente, la contratación eventual y la intermediación mediante agencias permiten ampliar la plantilla en períodos de elevada actividad y mantener una diferenciación entre trabajadores temporales y efectivos.

La principal reflexión es, por tanto, que la economía de plataformas combina dos procesos que avanzan a velocidades diferentes. Por un lado, las infraestructuras digitales permiten una creciente estandarización y coordinación de mercados, procedimientos y flujos. Por otro, la reproducción de esas operaciones continúa dependiendo de fuerzas de trabajo territorialmente específicas. Lo que tiende a homogeneizarse son ciertos imperativos –velocidad, flexibilidad, trazabilidad y capacidad de respuesta–; quiénes realizan el trabajo y mediante qué relaciones contractuales depende de los mercados laborales y de las instituciones existentes en cada territorio.

La economía de plataformas no elimina, por tanto, la importancia del territorio. Al contrario: cuanto más integrada y acelerada se vuelve la circulación digital de mercancías, más visible resulta su dependencia de trabajadores concretos, reclutados en mercados de trabajo concretos. Un mismo modelo plataforma-logístico puede sostenerse sobre composiciones sociales diferentes. Esa combinación entre convergencia organizacional y heterogeneidad laboral constituye una de las claves para comprender el trabajo en el comercio electrónico contemporáneo.

Bibliografía

Alimahomed-Wilson, J., Allison, J. & Reese, E. (2020). "Introduction: Amazon Capitalism". En J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 1–18). Pluto Press.

Allison, J. E. & Reese, E. (2023). *Unsustainable: Amazon, Warehousing, and the Politics of Exploitation*. University of California Press.

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.

Barnes, T. & Ali, J. (2022). 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

Benvegnù, C. y Gaborieau, D. (2020). "La producción fluida. El almacén como forma logística en la nueva era industrial". *Arxius de Ciències Socials*, 43, 109-115. (Turia)

Carmona, R. & Couto, B. (2022). Panorama del mercado de trabajo: impactos de una crisis de múltiples aristas. Observatorio del Conurbano Bonaerense. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Castillo, A., & Coddou, A. (2026). Disputes in the labour regulatory space: Digitalisation and sociotechnical change in retail. *Economic and Industrial Democracy*. https://doi.org/10.1177/0143831X261458648

Cerón Hernández, J. Á. (2026). *Juventud, divino algoritmo: El trabajo en los almacenes de Amazon México*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Chua, C. (2021). Logistics. En S. Balakrishnan, B. Fine, M. Gonzalez, G. Souvlis, & L. Taylor (Eds.), *The SAGE Handbook of Marxism* (pp. 649–664). SAGE Publications.

Colectivo Arosa Sun (2020). Trabajadores migrantes en la logística holandesa. El papel de reclutadoras y agencias de trabajo temporal en la producción de vulnerabilidad. *Arxius de Ciències Socials*, 43, 37-59.

Delfanti, A. (2021) *The Warehouse: Workers and Robots at Amazon*. Pluto Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv2114fnm.8

De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work,

crowdwork and labour protection in the "gig-economy". Conditions of Work and Employment Series, No. 71. Geneva: International Labour Office.

Devesa, J. (2013). El desarrollo nacional como fuente del desarrollo loca. La experiencia de La Matanza. Publicado en Devesa, J.; Chiavetta, V.; Lineiro, S. & Mendicoa, G. (2014). La Formación de Agentes para el Desarrollo Local: Bases teóricas y orientaciones propositivas para la consolidación de nuevos liderazgos. Editorial Universidad Nacional de La Matanza.

Filipetto, S. & Pontoni, G. (2026). Mercado Libre: The Amazon of Latin America? In Martin, S.; Cândia Veiga, J. & Moreno Galhera, K. *Unpacking Global Amazon: Labor, Work, and Community in E-Commerce Warehousing and Distribution*. Chapter 12. Edward Elgar Publishing.

Filipetto, S. (2024). *La fábrica y el algoritmo. La reconfiguración del trabajo en el capitalismo contemporáneo: un análisis del caso de MercadoLibre en la Argentina*. Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires.

Filipetto, S. & Pontoni, G. (2020). Relaciones laborales y economía de plataformas. El caso de MercadoLibre en la Argentina reciente. *Realidad Económica* 50 (335), pp. 15-44.

Hassel, A. & Sieker, F. (2022). The platform effect: How Amazon changed work in logistics in Germany, the United States and the United Kingdom. *European Journal of Industrial Relations*, 28(3), 363–382. https://doi.org/10.1177/09596801221082456

Jaffee, D., & Bensman, D. (2016). Draying and picking: Precarious work and labor action in the logistics sector. *WorkingUSA: The Journal of Labor & Society, 19*(1), 57–79. https://doi.org/10.1111/wusa.12227.

Massimo, F. (2020). Struggle for bodies and souls: Amazon management and union strategies in France and Italy. In Alimahomed-Wilson, J. & E. Reese (Eds.), *The cost of free shipping: Amazon in the global economy* (pp. 129–144). Pluto Press.

Míguez, P. & Filipetto, S. (2026). Digitalización y control del trabajo en almacenes logísticos. Un estudio sobre el centro de distribución de MercadoLibre en Argentina. *Ensambles*, 13(24), 31–48. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Míguez, P. (2024). Plataformas, rentas y trabajo. Efectos en la competencia capitalista contemporánea. *Realidad Económica*, 54(364), 9–40.

Trajtemberg, D. & Varela, H. (2015). Movilidad laboral de los trabajadores con contratos eventuales: ¿mecanismo de inserción en empleos estables o regularización de la inestabilidad laboral? *Trabajo y sociedad*, (24), 109-130.