



 **realidad  
económica**

Nº 373 AÑO 55

1º de julio al 15 de agosto de 2025

ISSN 0325-1926

Páginas 75 a 98

---

ECONOMÍA DIGITAL

## Efectos del consumo digital en los comercios minoristas chaqueños. Primeras aproximaciones\*

---

María Ayelén Flores\*\* y Urturi Matías Flores\*\*\*

\* Una versión reducida y con menor contenido analítico del presente artículo fue presentada en formato de ponencia en las XV Jornadas de Estudios Sociales de la Economía de la Escuela IDAES de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

\*\* Licenciada en Abogacía por la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), magíster en Desarrollo Internacional por la Universidad de Barcelona. Jefa del Departamento de Investigación de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco, R. S. Pena 143 (H3506), Resistencia, Chaco, Argentina, ayelenflores.escgob@gmail.com.

\*\*\* Estudiante avanzado de la licenciatura en Economía de la UNNE. Investigador senior de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco, R. S. Pena 143 (H3506), Resistencia, Chaco, Argentina, matiasfloresurturi.escgob@gmail.com.

RECEPCIÓN DEL ARTÍCULO: enero de 2025

ACEPTACIÓN: abril de 2025



## Resumen

Es indudable que las nuevas tecnologías digitales están cambiando radicalmente la forma de adquisición de bienes y servicios. De la mano de la proliferación de Internet, los consumidores tienen la posibilidad de realizar sus compras digitalmente en cualquier lugar del país (o del mundo) y en cualquier momento del día, tendencia que impacta en las dinámicas empresariales, laborales y comerciales. El objetivo de este informe es analizar los efectos de esta nueva realidad en los comercios de la provincia del Chaco, teniendo en cuenta la relevancia del comercio para la actividad económica de la provincia, representada tanto por su contribución al producto bruto geográfico (PBG) como por la cantidad de puestos de trabajo que genera. En ese sentido, el aumento de la popularidad del comercio electrónico podría contribuir a la concentración de la actividad comercial en los grandes centros urbanos (esencialmente en Buenos Aires), comprometiendo directamente el desarrollo de esta actividad en el territorio. Asimismo, indagaremos en el rol de la empresa multinacional Mercado Libre en este proceso, en las estrategias de adaptación de las empresas locales y en el abordaje de la cuestión desde la política pública.

**Palabras clave:** Comercio digital – Impacto en los comercios de proximidad – Economías regionales – Mercado Libre

## Abstract

### Effects of Digital Consumption on Retail Businesses in Chaco: Initial Approaches

There is no doubt that new digital technologies are radically transforming the way goods and services are acquired. Driven by the proliferation of the Internet, consumers now have the possibility to shop online from anywhere in the country (or the world) at any time of day. This trend is impacting business, labor, and commercial dynamics. The aim of this report is to analyze the effects of this new reality on businesses in the province of Chaco, considering the importance of commerce for the province's economic activity—reflected both in its contribution to the gross geographic product (GGP) and in the number of jobs it generates. In this context, the growing popularity of e-commerce could contribute to the concentration of commercial activity in major urban centers (essentially Buenos Aires), directly threatening the development of this sector in the province. We will also examine the role of the multinational company Mercado Libre in this process, the adaptation strategies of local businesses, and the approach taken by public policy.

**Keywords:** Digital commerce – Impact on local retailers – Regional economies – Mercado Libre

## Introducción

**E**s indudable que las nuevas tecnologías digitales están cambiando radicalmente la forma de adquisición de bienes y servicios. De la mano de la proliferación de la Internet, los consumidores tienen la posibilidad de realizar sus compras digitalmente en cualquier lugar del país (o del mundo) y en cualquier momento del día, tendencia que impacta en las dinámicas empresariales, laborales y comerciales. El objetivo de este informe es analizar los efectos de esta nueva realidad en los comercios del Chaco, teniendo en cuenta la relevancia del comercio para la actividad económica de la provincia. En ese sentido, el aumento de la popularidad del comercio electrónico podría contribuir a la concentración de la actividad comercial en los grandes centros urbanos (esencialmente en Buenos Aires), comprometiendo el desarrollo de esta actividad en el territorio. Asimismo, indagaremos en el rol de la empresa Mercado Libre en este proceso, en las estrategias de adaptación de las empresas locales y en el abordaje de la cuestión desde la política pública.

El análisis aquí propuesto parte de la relevancia que tiene el comercio para la actividad económica de la provincia, lo que se evidencia tanto en su contribución al PBG como en la cantidad de puestos de trabajo que genera. Por su parte, el comercio digital presenta en el país una tendencia alcista, sobre todo desde la irrupción de la pandemia. En este contexto, Mercado Libre, como empresa líder del mercado electrónico (*e-commerce*) en la Argentina, condensa este mercado en la mayoría de los rubros, generando con su crecimiento puntos de tensión que se encuentran aún inexplorados.

Este artículo contribuye a los estudios sobre los efectos de la expansión del comercio electrónico en las economías regionales. En ese sentido, existen análisis en Estados Unidos sobre el impacto de la instalación de centros de distribución de Amazon en la actividad económica local. Por ejemplo, Chava *et al.* (2022) examinan

mediante análisis econométricos cómo el aumento de la competencia por parte del comercio electrónico afecta al sector minorista tradicional y sus empleados, llegando a la conclusión de que la instalación de un centro de distribución de Amazon en una determinada área reduce las ventas de las tiendas minoristas tradicionales geográficamente cercanas, lo que implica que estas reduzcan sus costos operativos ajustando el número de horas que trabajan los empleados y la cantidad de contratados; impacto negativo que no existe para trabajadores y tiendas distantes del centro de distribución. En contraste, Pathania y Netessine (2022) señalan que la entrada de Amazon amplía la proporción de población ocupada, reduce la tasa de pobreza y aumenta el ingreso familiar medio en proporciones considerables. Sin embargo, es fundamental destacar que estos últimos autores reconocen en su artículo que fueron contratados por Amazon para escribirlo.

A nivel nacional, existen estudios interesantes sobre el modelo de negocios de Mercado Libre (Casanova, Miroux y Finchelstein, 2021), los riesgos que este supone (Zícari, 2022) y su impacto en las relaciones laborales y las dinámicas sindicales (Filipetto y Pontoni, 2020, 2022; Atzeni, 2023). Asimismo, Filipetto (2023) mostró cómo la operatoria de Mercado Libre, funcionando en coalición con los consumidores, genera resultados injustos para los vendedores de la Ciudad de Buenos Aires, quienes aparecen como los actores más débiles de la transacción, ya que a expensas de estos la plataforma obtiene su rentabilidad y el comprador obtiene los productos cada vez más baratos. Sin embargo, los análisis situados sobre el efecto del consumo digital en general y de Mercado Libre en particular, en la actividad económica de las provincias (considerando impactos socioeconómicos y territoriales), continúa siendo un área de vacancia.

## Elementos metodológicos

El abordaje elegido para el desarrollo de esta publicación es exploratorio, teniendo en cuenta que el desarrollo de la temática es aún incipiente tanto en nuestro país como en la región, por lo que los aportes aquí expuestos pretenden contribuir a la comprensión general del asunto, y a la vez orientar futuras investigaciones. En ese marco, se han procesado datos cuantitativos provenientes de estadísticas oficiales e informes de consultoras privadas proveedoras de

servicios relativos al comercio electrónico (Tiendanube,<sup>1</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)<sup>2</sup> y Mercado Libre<sup>3</sup>) y se han realizado diez entrevistas en profundidad a empresarios de diferentes rubros de la ciudad de Resistencia durante los meses de septiembre y octubre de 2024.

La muestra está compuesta por empresas que se dedican al comercio minorista en tienda física y que subsidiariamente operan por Mercado Libre (ML) o han desarrollado su propia plataforma web a través de la cual venden sus productos (hay un solo caso en que la tienda minorista no desarrollo una plataforma de venta digital). Los rubros comerciales a los que pertenecen las empresas de la muestra son: a) indumentaria, accesorios y calzado deportivo, b) electrónica, c) herramientas, d) indumentaria urbana, e) calzado urbano, f) librería, g) productos para mascotas y h) electrodomésticos. Teniendo en cuenta el criterio de personal ocupado, de las diez compañías entrevistadas, tres de ellas son empresas micro (hasta 7 empleados), cinco son pequeñas (8 a 35), una de ellas pertenece a la categoría de mediana tramo 1 (hasta 125) y la última se corresponde con la categoría de empresa grande.<sup>4</sup> Cabe aclarar que se recogieron los testimonios de empresarios de Resistencia (capital de Chaco), como representativos de las experiencias de los comerciantes chaqueños, en virtud de que se trata de un territorio absolutamente dispar en su distribución demográfica, ya que casi la mitad de la población de la provincia se concentra en esta ciudad, lo que impacta directamente en la intensidad de la actividad comercial.

---

<sup>1</sup> Plataforma digital de comercio electrónico que permite el desarrollo de tiendas comerciales virtuales, particularmente popular entre las pymes, ya que ofrece diferentes planes de contratación de acuerdo con las posibilidades de inversión del cliente.

<sup>2</sup> Es una asociación civil sin fines de lucro creada con el fin de promover el crecimiento del comercio electrónico. En ese marco, entre otras actividades, organizan dos eventos digitales, el Cyber Monday y el Hot Sale, y elaboran informes periódicos que dan cuenta del desempeño del sector. Cuentan con dos mil socios, a quienes encuestan para la elaboración de los reportes mencionados. En el último informe (Mid Term 2024) la muestra estuvo compuesta por 251 respuestas.

<sup>3</sup> Empresa líder en comercio electrónico de América Latina, fundada en 1999 y considerada la más importante de la Argentina, según su valor bursátil.

<sup>4</sup> Para categorizar las empresas según su tamaño, se siguió el criterio establecido por ARCA (ex-AFIP), disponible en: <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>.

**Cuadro 1.**  
Muestra de empresas entrevistadas

Rubro de la empresa	Cantidad de trabajadores	Plataforma de e-commerce (no tiene; ML; web propia; ambos: ML+web propia)	Centro de distribución en Buenos Aires
Calzado de moda	35	Ambos	Sí
Calzado de moda	31	Ambos	Sí
Indumentaria, calzado y accesorios deportivos	30	No tiene	No
Indumentaria de moda	7	Web propia	No
Indumentaria de moda	6	Web propia	No
Herramientas	35	Ambos	No
Mascotas	30	No tiene	No
Librería	4	Web propia	No
Electrodomésticos	2000	Ambos	Sí
Electrónica	90	Web propia	No

Para la selección de las empresas que componen la muestra se consideró como criterio el rubro comercial al que se dedican, escogiéndose aquellos en los que el canal digital resulta más popular para los consumidores. En ese sentido, “indumentaria y accesorios”, “electrodomésticos” y “tecnología” figuran como las principales categorías, según la información obtenida de las bases de datos de Tiendanube, Mercado Libre y CACE (la que se especifica en el siguiente apartado). Asimismo, se consideraron para la composición de la base aquellos productos más vendidos en la Internet en general (Mercado Libre, 8/10/2024) y las categorías más vendidas en Mercado Libre en el año 2023 (PK, 3/2/2024), entre los que figuran los artículos para mascotas y los libros.

La estructura de este artículo puede resumirse de la siguiente manera: en la primera sección se alude en términos sintéticos y selectivos a las principales transformaciones que afectan al comercio minorista y que se relacionan con el surgimiento del comercio electrónico en general y de Mercado Libre en particular,

para luego proceder a demostrar la importancia del comercio como actividad para la economía de la provincia desde diversas aristas, a saber, su aporte al PBG, la generación de puestos de trabajo y la creación de empresas en el sector. En la siguiente sección se sistematizan los impactos del comercio digital en los comercios minoristas chaqueños a partir de los hallazgos obtenidos de los testimonios de los empresarios entrevistados. Finalmente, se repasan algunas iniciativas públicas con sus principales propósitos e implicancias para las economías regionales para terminar con lineamientos generales que podrían contribuir a continuar la indagación en esta temática.

### **Transformaciones en el comercio minorista: e-commerce y surgimiento de Mercado Libre**

La reducción de los costos de transporte propia de la Revolución Industrial y el desarrollo tecnológico de las comunicaciones transformó la práctica del comercio como actividad económica y propició el aumento de la oferta de productos disponibles para el consumo. Esta tendencia se acentuó con la intensificación de la globalización que representó la digitalización<sup>5</sup> en general y el comercio electrónico en particular.

Uno de los principales cambios asociados al comercio digital apunta a que esta práctica facilitó el acercamiento entre el fabricante (o importador) y el consumidor final, pudiendo prescindir de esta manera de algunos eslabones del circuito comercial que, a grandes rasgos, suele incluir a las figuras del fabricante, importador, distribuidor, mayorista y minorista. La existencia de un canal virtual permite que aquellos que operaban como proveedores de los comercios minoristas ahora puedan generar el volumen de ventas necesario para que les sea rentable vincularse directamente con los consumidores finales mediante páginas web propias o mercados en línea (*marketplaces*).

---

<sup>5</sup> La digitalización es entendida por Miguez (2020) como una transformación tecnológica derivada de la dinámica de la innovación propia del capitalismo que implica “la posibilidad técnica de convertir todo tipo de señales (sonidos, imágenes, información, datos, etc.) en códigos formados por ceros y unos (0 y 1) y transmitirlos por las redes (Arpanet y luego Internet, con mayores flujos y velocidad gracias a la fibra óptica)”.

En ese marco, Mercado Libre con su *marketplace*, un mercado en línea para pequeños y medianos productores y comerciantes, aparece como una fuerza catalizadora, afectando en menor o mayor medida los comercios minoristas de la periferia del país, entre ellos a los chaqueños. Esto es así ya que amplía el universo de sus competidores concentrándolos en un mercado virtual, promoviendo que los importadores y los fabricantes que se concentran en Buenos Aires puedan vender directamente a los consumidores de las provincias ofreciendo precios más bajos, ya que no incurrir en los costos que representa disponer de una tienda al público.

Al respecto, resulta necesario hacer una aclaración conceptual, ya que existen dos grandes ramas dentro del universo del comercio digital, a saber:

1. Los *marketplaces*, es decir, las plataformas web que agrupan en un solo sitio a los compradores y vendedores, y que pueden incluir una pasarela de pagos, caso en el que se destaca Mercado Libre como empresa líder a nivel regional y nacional; o bien pueden no permitir que la transacción se efectivice en el mismo sitio, como es el caso del *marketplace* de Facebook.

2. Páginas web propias o “tiendas en línea”, que son sitios de la Internet que le permiten a las empresas disponer de su propio dominio, evitar los costos de comisión de los *marketplaces* ajenos y tener un mayor control de la disposición de los productos. Como contrapartida, implica que deben enfrentar el costo de montar la web y posteriormente generar un flujo de visitas hacia la tienda virtual, lo que requiere inversiones significativas en publicidad.

Resulta muy difícil estimar la magnitud precisa de las ventas en el comercio digital en comparación con las que se producen por la vía de las tiendas físicas, ya que no existe una base de datos lo suficientemente representativa que pretenda reflejar tal cuantificación. Sin embargo, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) observa desde 2009 las ventas digitales de una base (limitada en tamaño y en representación geográfica) compuesta por diversas empresas del país, análisis que en el último informe de agosto de 2024 arrojó que el 18% de las ventas totales de las empresas encuestadas se producen a través del canal online, aumentando

tres puntos porcentuales respecto de lo que declararon en 2023 para dicha modalidad.

Al observar los rubros que más se consumen por la vía digital, se registra que el que más facturación generó fue “electrodomésticos y aires acondicionados”, para la base de CACE; “indumentaria”, según Tiendanube, y para Mercado Libre (en términos de unidades vendidas que es la forma en que presenta sus datos esta empresa) los rubros más populares fueron “hogar y herramientas” (27%), “moda y belleza” (23%), “electrodomésticos” y “tecnología” (18%).<sup>6</sup> Esto quiere decir que cada rubro podría presentar preferencias por algún *marketplace* o vía de venta en particular por ventajas en función del público objetivo o aspectos técnicos.

## El comercio en la provincia del Chaco

A fin de contextualizar la situación económica de la provincia al momento de la redacción del presente artículo, resulta conducente mostrar el desempeño reciente de las siguientes variables económicas: PBG total y aporte a este del sector comercio, inflación, empleo e ingresos.

El Producto Bruto Geográfico del Chaco ha presentado una caída en 2024 respecto al año anterior, replicando su desempeño del año 2022. En concreto, existió una disminución del 7,8% entre lo registrado en el segundo trimestre de 2023 y el segundo trimestre de 2024, antecedida por una merma del 5,6% entre el segundo trimestre de 2022 y el mismo período de 2023. Puntualmente la letra G (que refiere al sector de actividad “comercio mayorista, minorista y reparaciones”), si bien evidencia un escenario positivo entre el segundo trimestre de 2022 y el segundo trimestre de 2023, registrando una suba del 2% interanual, presenta una abrupta caída del 20,9% entre el trimestre número dos de 2023 y el mismo período de 2024. La inflación es otro factor a tener en cuenta para el análisis

---

<sup>6</sup> A falta de información sobre la proporción de facturación por rubros se utilizó el dato de cantidad de unidades extraído de Somos Pymes. Para complementar este dato, según CACE (2024) “alimentos y bebidas”, “productos para el cuidado personal” y “productos de belleza” son los tres principales rubros en cantidad de productos vendidos en el Hot Sale 2024.

económico en general y comercial en particular. El incremento generalizado de precios interanual fue de 180,4% a marzo de 2024, mientras que un año atrás la suba fue de 145,73%, entre el mismo mes de 2022 y 2023.<sup>7</sup>

Según datos del Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI), sobre la base de AFIP, el empleo del Chaco registró un incremento del 9% en general y del 8,1% en el sector comercio entre marzo de 2022 y marzo de 2023. Sin embargo, la variación interanual en marzo de 2024 muestra una caída del 6% en el empleo registrado total y un estancamiento en el sector comercio al mostrar una merma del 0,4% en los puestos de trabajo.<sup>8</sup> En cuanto a la cuestión salarial, los datos reflejan una caída en términos reales en el salario promedio de los empleados de comercio del 5,6% entre marzo de 2022 y 2023; seguida de una disminución del 14% interanual entre marzo de 2023 y 2024.<sup>9</sup>

La importancia de la actividad comercial para la economía chaqueña puede evidenciarse a través de su aporte al Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia ya que, según los resultados para el segundo cuatrimestre de 2024,<sup>10</sup> es la cuarta actividad que más aporta al PBG con una contribución del 11,06%, precedida por “agricultura, ganadería, caza y silvicultura”, que representa un 21,2%, “transporte, almacenamiento y comunicaciones”, que representa un 16,2%, y por “actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”, que equivale a un 13,8% del total del PBG.

---

<sup>7</sup> Datos extraídos de la Dirección Provincial de Estadística y Territorio del Chaco para la construcción del IPC en el Gran Resistencia (disponible en: <https://polite-sunflower-567bfd.netlify.app/infografia-ipc.html>).

<sup>8</sup> Datos extraídos del Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI) sobre la base de la AFIP (disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/cep/tableros-interactivos>).

<sup>9</sup> Datos extraídos de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, dependiente del Ministerio de Capital Humano (disponible en: [https://www.srt.gob.ar/estadisticas/cf\\_tablero\\_dinamico.php](https://www.srt.gob.ar/estadisticas/cf_tablero_dinamico.php)).

<sup>10</sup> Datos extraídos de la Dirección Provincial de Información Estadística y Territorial sobre la base de la Administración Tributaria Provincial (ATP) (disponible en: <https://ipecd.chaco.gob.ar/economia/cuentas-provinciales/producto-bruto-geografico-pbg>).

Asimismo, el comercio es la actividad económica privada que más empleo formal demanda en la provincia, representando el 26,58% del total de asalariados privados en el primer trimestre de 2024, lo que equivale a 22.529 puestos de trabajo del total de 90.435 trabajadores. Para comprender la importancia del sector en este punto, es preciso señalar que las actividades que le siguen son “actividades administrativas y servicios de apoyo” con 11.065 puestos de trabajo formales e “industria” con 9096. En esa misma línea, y a los fines de dimensionar la importancia del comercio como actividad generadora de puestos de trabajo, resulta útil mencionar también que el sector público provincial comprende a 49.900 agentes públicos de planta permanente, según datos del Gobierno Abierto de la Provincia del Chaco. Lo antedicho redundante en que el comercio representa el 13% del empleo registrado chaqueño.

En cuanto a la cantidad de empresas existentes en la provincia, también se constituye como el sector de mayor relevancia, ya que para agosto de 2024 se registraron 2756 empresas dedicadas al comercio, lo que representa un 22% del total de compañías, seguido del sector de “agricultura, ganadería, caza y silvicultura” con un 16% y de “industria” con un 5%. Más precisamente, son las empresas que contienen una planta de 1 a 40 empleados las que concentran la mayor cantidad de puestos de trabajo, a saber, un 70% de estos, siempre teniendo en cuenta el sector privado formal. Por su parte, el 94% de las empresas chaqueñas dedicadas al comercio emplea de 1 a 35 personas, lo que corresponde a la categoría de pequeña empresa, teniendo en cuenta el criterio de personal ocupado.<sup>11</sup>

### **Impacto del consumo digital en la actividad económica chaqueña. Algunos indicios.**

Habiendo ya justificado la importancia del comercio para la actividad económica de la provincia, en esta sección se procederá a sistematizar las principales manifestaciones de los efectos del comercio electrónico en los comercios del Chaco surgidas a partir del procesamiento de las entrevistas realizadas a empresarios locales. La información fue sistematizada tomando los principales hallazgos como ejes ordenadores.

---

<sup>11</sup> Datos extraídos del Ministerio de Capital Humano sobre la base de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo ([https://www.srt.gob.ar/estadisticas/cf\\_tablero\\_dinamico.php](https://www.srt.gob.ar/estadisticas/cf_tablero_dinamico.php)).

## **Principales inquietudes relativas a la competencia que supone el comercio digital y Mercado Libre: precio y red logística**

Si bien ningún comerciante entrevistado está en condiciones de determinar con exactitud el impacto del *e-commerce* en la facturación, y por lo tanto en el funcionamiento general de su empresa, todos coinciden en que la llegada del comercio digital implicó un incremento en la competencia para los negocios locales. Los empresarios reconocen que desde que existe el comercio digital los precios se volvieron más competitivos, lo que hizo que sus márgenes se redujeran. Esto en virtud de que, previo a la expansión del consumo digital, los comerciantes locales fijaban los precios con mayor discrecionalidad, ya que la competencia se restringía a otras tiendas físicas de la ciudad; situación que cambió con la llegada de internet y la habilitación de nuevos canales de venta virtuales con competidores que no siempre tienen la misma estructura de costos que ellos.

Además, esto intensifica dinámicas problemáticas propias de la relación entre minoristas y mayoristas, que en algunos casos generan competencia desleal. Por ejemplo, las librerías de barrio se ven afectadas por los menores precios que ofrecen las editoriales y las librerías de Buenos Aires a través de la Internet, y las tiendas minoristas de calzados no pueden competir con el mayorista de su rubro si este decide ofrecer descuentos especiales a través de un sitio web propio. Por su parte, Mercado Libre profundiza la tendencia, ya que todos los entrevistados concordaron en el hecho de que Mercado Libre se ha convertido en un consultor inmediato del cliente para referencia de precios, lo cual los obliga a utilizar la plataforma como parámetro.

El hecho de que el comercio digital genere una síntesis en el circuito comercial, prescindiendo de ciertos eslabones, beneficia a empresas mayoristas y minoristas que se ubican en el centro del país, con contacto directo con la producción nacional y la importación, en detrimento de los comercios locales que para poder ofrecer ese mismo producto tienen que afrontar el costo logístico del envío a la provincia. Además, la concentración poblacional en el centro del país representa un número importantísimo de consumidores a los que las empresas chaqueñas no acceden.

Todos los empresarios chaqueños entrevistados coinciden en que, para que un *e-commerce* sea rentable, resulta imprescindible contar con un centro de distribución

en Buenos Aires. Esto les permite a los comerciantes del interior competir con las empresas radicadas en el centro del país que venden a través de su propia página web y/o Mercado Libre, ya que de esta manera acceden a las ventajas logísticas para la distribución en el resto del país, sin mencionar la clientela propia de la densidad poblacional de los centros urbanos como Buenos Aires que, según CACE (2024), representan hasta el 82% del público del comercio digital y el 70% de la facturación a nivel nacional. Los resultados de CACE demuestran lo que indica el sentido común (a más gente dispuesta a consumir, más rentable es el centro de distribución), pero también reflejan las experiencias de todas las empresas chaqueñas que lograron generar un *e-commerce* rentable con presencia nacional en rubros como calzados, electrodomésticos y productos del hogar.

Por cómo está dividida la población en el país, que tenés una concentración del 30-40% en Buenos Aires, y toda la red logística como está armada en el país (...) hoy un *e-commerce* para que sea rentable tiene que estar en Buenos Aires, tenés que tener un depósito ahí, sí o sí tenés que estar ahí. De hecho, nosotros hoy estamos vendiendo todo lo que es Mercado Libre desde Buenos Aires. (Comerciante del rubro calzado de moda. Comunicación personal, 3/10/2024)

Todos los comercios que están ubicados en CABA o en el Gran Buenos Aires tienen una ventaja comparativa muy importante, si vos tenés en cuenta que en el *e-commerce* tiene muchísima incidencia lo que es la logística. Competir desde acá para hacer *e-commerce* en un marketplace no es viable. Las empresas locales que compiten con grandes *e-commerce* o con las plataformas de marketplace tienen depósitos en Buenos Aires. (Comerciante del rubro mascotas. Comunicación personal, 18/10/2024)

En este sentido, los entrevistados advierten que un *e-commerce* que pretenda llegar exclusivamente a consumidores de la provincia carece de sentido, ya que se trata de un punto de geolocalización débil, es decir, un espacio geográfico en el que se producen pocas transacciones ya que hay menos consumidores y con menor capacidad adquisitiva que en los grandes centros urbanos. A esto hay que sumar la considerable inversión que significa desarrollar un modelo de negocios de comercio electrónico, ya sea para cubrir los costos de mantener una página

web –y generar el tráfico de clientes hacia ella– o para costear las comisiones por ventas y por publicidad de un *marketplace*.

El comercio digital está pensado para potenciar el consumo donde hay más posibilidades de consumir, toda esta interfaz que se genera lee que hay zonas que tienen mayor consumo, esencialmente las capitales de las grandes ciudades, que son las que tienen el mayor ticket promedio, entonces la tendencia de las plataformas, vendas donde vendas, va a tender a mostrarle tu producto a personas que tienen más posibilidades de comprar, entonces es muy difícil traer mucho movimiento digital a una ciudad chica como la nuestra. El medio digital conviene siempre tenerlo en ciudades donde voy a ser más potable para que me compren, acá igual me sirve el cliente porque si no me compra por la web, igual esa publicidad, esa vidriera constante que es mi web, me sirve porque el cliente lo ve y va al negocio. (Comerciante del rubro indumentaria de moda. Comunicación personal, 9/9/2024)

Por otra parte, también resulta evidente que, incluso dentro del universo de Mercado Libre, la competencia se torna desleal e injusta, ya que las empresas más grandes y con mayor respaldo financiero se ven beneficiadas ante la posibilidad de abonar el servicio *premium* de publicidad que les permite ubicarse como patrocinados en las primeras búsquedas de los usuarios; así como también los fabricantes o mayoristas pueden ofrecer un mejor precio que los minoristas.

Entonces, de los testimonios se desprende que el comercio electrónico fomentó la expansión del universo de competidores de las tiendas físicas de la provincia, que, desde la irrupción del *e-commerce*, se encuentra comprendido tanto por locales de Buenos Aires, que pueden vender directamente al consumidor chaqueño, como por tiendas cuya estructura de costos es menor porque no cuenta con locales al público. Si bien esto propició una disminución de los precios de los productos, también podría tender a la concentración geográfica de la actividad comercial en la provincia de Buenos Aires, ya que por una cuestión logística los comerciantes chaqueños no pueden ofrecer los mismos precios que ofrecen las tiendas del centro del país.

## Tiendas físicas y comercio digital: modelos de negocios diferentes

En general, los empresarios entrevistados señalan que *el e-commerce* y las tiendas físicas constituyen modelos de negocios diferentes. Si bien algunos de ellos logran dedicarse a ambas actividades, esto no quita que se requieran estrategias, habilidades e inversiones disímiles. Varios de ellos comentan que al principio existía la creencia de que *el e-commerce* se trataba de una boca de venta más, hasta que cayeron en la cuenta de que ese sistema requería el desarrollo de herramientas específicas para que sea rentable.

La mayoría de los entrevistados (9 de 10) tiene su propia página web, pero solo cuatro de ellos utilizan Mercado Libre. En todos los casos eligen explotar el medio digital, aunque los márgenes de rentabilidad sean bajos o hasta inexistentes, con el objetivo de “tener presencia”. En otras palabras, usan sus tiendas en línea como una suerte de vidriera más y con la convicción de que impacta positivamente en sus ventas en la tienda física, ya que sus clientes tienen la posibilidad de mirar los productos disponibles fuera del horario de apertura del local. Esto quiere decir que buscan la complementariedad entre la tienda física y la digital, concentrándose en la primera, pero entendiendo el comercio electrónico (sea a través de su propia página web o incluso en combinación con las redes sociales como WhatsApp e Instagram) como una forma de potencializar las ventas en la tienda tradicional. En síntesis, recurren a la omnicanalidad con el objetivo de mejorar la experiencia comercial integral del cliente y así fidelizarlo.

En esa inversión que nosotros le asignamos al e-commerce propio hay un intangible que es cuánta gente ve nuestra página, ve esa publicidad y termina yendo a la tienda física. Hay mucha gente que viene al local y te dice: quiero este producto que vi en la página. (Comerciante del rubro electrodomésticos. Comunicación personal, 15/9/2024)

Podés armar un e-commerce desde acá, desde Resistencia, pero si pensás en llegar a todo el país y ganar guita con eso, y no... es más un problema que una solución. Ahora, si lo ves desde el punto de vista de la presencia, yo creo que hoy si no tenés un e-commerce estás como afuera. (Comerciante del rubro electrónica. Comunicación personal, 23/9/2024)

También es cierto que en determinados rubros desarrollar una página web propia puede resultar contraproducente. Por ejemplo, en el rubro de indumentaria y calzado deportivo existen grandes jugadores que se dedican exclusivamente al *e-commerce* sin atención al público que, al tener una estructura de costos bastante menor a la de las tiendas físicas, ofrecen productos a precios más bajos. Por este motivo, el comerciante entrevistado de este rubro mencionó que decidió no tener página web para evitar la comparación de precios con los sitios de estas empresas.

Enfatizando la idea de que ambas modalidades constituyen modelos de negocios diferentes, tres entrevistados que tienen experiencia en el comercio digital, resaltaron que los períodos de ventas más altos también difieren en los dos canales, ya que así como Navidad es una época de facturación importante para las tiendas físicas, esto no se replica necesariamente en el *e-commerce*, canal en el que las ventas se disparan en dos eventos anuales: el Hot Sale (que suele ser en mayo) y el Cyber Monday (que suele ser en noviembre).

En conclusión, todos los entrevistados reconocen que ambas modalidades requieren competencias específicas y, aquellos que optaron por incorporar un canal online, lo hicieron con el objetivo de generar un complemento de la tienda física, con la convicción de que ambas modalidades pueden potenciarse entre sí.

### **Estrategias de adaptación**

A medida que el comercio electrónico continúa ganando impulso, los comerciantes minoristas enfrentan el desafío de adaptarse a este nuevo paradigma. Cuatro entrevistados señalan que los nuevos hábitos de consumo de la población impulsan a las empresas a especializarse en productos de nicho, incluso al desarrollo de marcas propias.

Lo que pasó es que la irrupción de Mercado Libre en el comercio hizo que todo lo que es multimarca deje de ser negocio, entonces el nicho que quedó para las pymes dentro de lo que es el e-commerce, en mi punto de vista, tiene que ver con generar algo distinto, como una marca propia... nuestra página ahora dejó de ser la de un multimarca, vos antes entrabas a la página y tenías todas las marcas que vendemos y podías elegir por marca o por estilo, pero ¿qué pasó? Mercado Libre o las marcas

que nos proveen a nosotros venden a precios más bajos que los nuestros, entonces nos salimos de eso y estamos queriendo encontrar nuestro lugar y nuestra identidad como marca, porque así lograrás un público que te sigue y podés ser rentable y el e-commerce termina siendo un canal de venta fuerte. Ahora, si sos como nosotros que somos una tienda multimarca, es como que competís con los marketplaces, Facebook market y con el pibe que se va a Flores y te los vende en la casa y no paga impuestos. (Comerciante del rubro calzado de moda, comunicación personal, 6/10/2024).

De hecho, la dueña de una librería minorista de Resistencia menciona que es consciente de que su ventaja comparativa respecto a las librerías generales y a la venta de libros por Internet es el asesoramiento en su especialidad: la literatura juvenil. Esto coincide con lo analizado por Bondi y Cabral (2021) quienes, a partir de un análisis de las ventas efectuadas por una gran editorial en Estados Unidos, sugieren que, a medida que Amazon crece en títulos disponibles, es probable que la estrategia óptima de una librería pequeña sea pasar de ser generalista a especialista en alguna temática, incluso, dicen los autores, hasta sería posible que las tiendas físicas puedan vender proporcionalmente más títulos de nicho que Amazon.

Por su parte, un empresario experimentado del rubro calzado se encuentra desarrollando su propia marca para venderla vía online y en sus tiendas físicas, proceso que consiste en la elección de calzados ya fabricados y el desarrollo del *branding*<sup>12</sup> y el *packaging*<sup>13</sup> con el fin de ofrecer un producto diferenciado, buscando evitar las comparaciones por precios con otras tiendas que ofrecen productos similares. Otro empresario del mismo rubro sustentó su estrategia de comercio digital en acuerdos con sus proveedores que implican que estos últimos no ofrecerán sus productos directamente al consumidor final.

---

<sup>12</sup> El *branding*, o “gestión de marca”, alude a una serie de actividades ligadas al posicionamiento, el propósito y los valores de una marca determinada.

<sup>13</sup> El *packaging*, o “empaque”, se refiere a la forma de empaquetar los productos, acción que en términos comerciales pretende generar una identidad para la marca.

Otra estrategia de adaptación consiste en maximizar las ventajas propias de las tiendas físicas, lo que implica generar una experiencia de compra presencial superior a la que el cliente pueda obtener de forma digital, de manera tal que prefiera dirigirse hacia el local físico en lugar de obtener el producto por Internet.

Prefiero asignarle algún beneficio a la experiencia de compra física, que tengan una sensación diferente en el comercio presencial a que si compran a través de la pantalla, y que nos elijan por eso que sabemos que funciona. En la web veré cómo hago para que me sirva en los momentos en que la gente va a estar ahí, porque después de la pandemia la gente compra mucho en el Hot Week, en el Cyber Monday. (Comerciante del rubro electrónica. Comunicación personal 23/9/2024)

La transición hacia el *e-commerce* mediante el desarrollo de una página web también representa una forma de adecuarse al nuevo escenario. Para esto los comerciantes entrevistados se valen de Tiendanube, principal proveedor de pymes de los servicios necesarios para el desarrollo de web comerciales, ofreciendo además pasarela de pagos y relevamiento y sistematización de datos relativos a la tienda. La empresa cuenta con diversos planes para los emprendedores según las necesidades y el poder adquisitivo de la empresa. La principal dificultad en ese sentido se relaciona con la generación de un flujo razonable de visitas a la web (y su consecuente traducción en ventas) que le permita generar rentabilidad en el negocio digital, tomando en cuenta también los costos considerables en publicidad y servicios asociados. Esto se condice con lo explicado por Gurumurthy y Bharthur (2018) que señalan que poner en marcha una interfaz segura, con infraestructura de pagos y sistemas de autenticación, y al mismo tiempo mantener el interés de los consumidores en la plataforma web requiere de recursos significativos que no pueden darse por sentado para el caso de muchas empresas, sobre todo pymes. Sin embargo, tal como ya fuera mencionado, los entrevistados que poseen sitio web propio manifestaron que, si bien los márgenes son escasos y hasta a veces nulos, procuran mantener una presencia digital en la medida de sus posibilidades, considerando que se trata de una vidriera adicional disponible las 24 horas del día.

Acá lo difícil es generar tráfico dentro de tu página, se necesita mucha publicidad, es un trabajo costoso en término de tiempo y de inversión hacer que la gente vaya

a tu página. Básicamente, tenés que ser muy profesional e invertir mucho para que el e-commerce sea realmente rentable. Y puede ser rentable, pero para eso es necesario un cierto volumen de ventas, porque tenés que estar competitivo en precios, en tiempos, en cuotas, en descuentos... y para las pymes eso siempre es más difícil.

Entonces, es posible observar que los empresarios entrevistados despliegan estrategias intuitivas que no se vinculan ni con el tamaño ni con el rubro de la empresa, sino más bien con lecturas del comportamiento de sus clientes, percepciones propias del fenómeno del *e-commerce*, su experiencia en la actividad, las expectativas de desarrollo de su empresa y sus recursos disponibles.

## **Iniciativas públicas y sus riesgos**

En el afán de mitigar los impactos económicos y sociales del comercio electrónico y de su concentración esencialmente en Mercado Libre, el Estado nacional y algunos Estados provinciales han ensayado algunas medidas que vale la pena repasar con el fin de analizar los aspectos positivos, así como los riesgos que estas representan.

1. Tienda Chaco: iniciativa del gobierno del Chaco en conjunto con la Cámara de Comercio, que pretendió ofrecer a los comerciantes chaqueños una plataforma gratuita que conecte las tiendas de la provincia con el público local. Pese a que obtuvo en un comienzo buena recepción y una actitud colaborativa por parte de los comerciantes que debían, entre otras cosas, brindar a Tienda Chaco el acceso a sus sistemas de stock, finalmente el proyecto se discontinuó debido a dos problemas: a) no fue posible generar el flujo de visitas necesario para que los comerciantes observen un impacto positivo en sus ventas; esto debido a la elevada inversión que requería dirigir el tráfico de consumidores hacia el *marketplace* Tienda Chaco y b) surgieron dificultades técnicas importantes relacionadas con la actualización de stock y de precios que distorsionaron la operatoria de los comercios, lo que generó la pérdida de confianza de los propios beneficiarios.

2. Correo Compras: experiencia similar a la anterior, que pretendía competir con Mercado Libre ofreciendo la logística de Correo Argentino y precios más

accesibles al consumidor final. Al no oficiar como intermediario sino como vidriera virtual, no cobraban comisiones a quienes vendieran sus productos a través de la plataforma, motivo por el cual también beneficiaba a los comerciantes que ofrecían sus productos por esta vía. El problema con esta medida es que profundiza la tendencia hacia la concentración del comercio en Buenos Aires, es decir, no tiene en cuenta el impacto que el comercio digital representa para las economías regionales con sus potenciales efectos en la actividad económica que más empleo genera en nuestra provincia. Al igual que con Tienda Chaco, el obstáculo que no lograron sortear fue la competencia con un monopolio ya establecido como Mercado Libre, con el que los consumidores ya están habituados.

3. Hecho en Córdoba: iniciativa del gobierno de Córdoba para quienes produzcan en la provincia, que les permite vender sus productos en una tienda oficial en Mercado Libre. De esta manera el gobierno subsidia las comisiones de la plataforma y concentra muchas tiendas locales en una gran tienda oficial de Mercado Libre. Un aspecto positivo de la medida es que reduce una de las principales barreras de entrada al comercio digital que es la confianza de los consumidores. Si bien es difícil predecir los resultados de la iniciativa, sí es posible afirmar que no sería replicable en Chaco, ya que no tendría un impacto significativo en las tiendas comerciales, considerando que la producción local es exigua.

### **Comentarios finales. Lineamientos para continuar la indagación**

A lo largo del artículo hemos delineado el panorama de los comerciantes chaqueños, quienes ante los nuevos hábitos de consumo y las consecuentes dinámicas empresariales que los mismos suscitan recurren a diferentes mecanismos para adaptarse y mantener la rentabilidad de sus empresas.

En ese sentido, no hay dudas de la influencia moderadora que ejerce el comercio digital (y Mercado Libre en particular) en lo que a competencia de precios se refiere, beneficiando directamente a los consumidores. No obstante, este informe aporta algunas pistas que indican que esta tendencia comercial podría afectar las economías regionales.

Una de las hipótesis que parece surgir del trabajo de campo podría resumirse de la siguiente manera: el comercio digital tiende a concentrar el servicio de intermediación comercial en los grandes centros urbanos de fabricación, importación y distribución (esencialmente Buenos Aires). Esto en virtud de que, al inaugurarse los canales virtuales que permiten a los fabricantes, importadores o mayoristas vender directamente al consumidor final, se tiende a la prescindencia de ciertos eslabones de la cadena de comercialización. Uno de esos eslabones está representado por las tiendas minoristas tradicionales de la provincia, a las cuales se les amplía el universo de competidores, lo que favorece a los actores más grandes que se localizan en la capital del país. Esta tendencia podría impactar en la actividad de las empresas chaqueñas que se dedican al comercio, lo que a su vez podría conducir a consecuencias negativas para la generación de puestos de trabajo del sector de actividad que mayor empleo genera en la provincia.

Por su parte, Mercado Libre como empresa líder en *e-commerce* acentúa este fenómeno, ya que es la plataforma web de intermediación comercial más popular del país, cuyo objetivo es precisamente habilitar la interacción directa entre minoristas y mayoristas de Buenos Aires con los consumidores del interior.

Entonces, si las tendencias globales y nacionales conducen a la concentración del comercio como actividad económica en el centro del país, con Mercado Libre operando como catalizador, lo ideal sería que tanto desde el Estado nacional como provincial se generen ideas en torno a la reconversión de la mano de obra de las provincias que quedaría disponible y a las nuevas oportunidades laborales que surjan a partir del fenómeno. Es necesario tener en cuenta este efecto a la hora de planear las políticas públicas con el fin de mitigar los riesgos económicos asociados con la competencia entre mercados grandes y establecidos y pymes locales y tradicionales que carecen de las ventajas logísticas necesarias para operar efectivamente en canales digitales.

En ese marco podría pensarse, para continuar con esta línea de investigación, que la llegada de Amazon al país y la reciente incorporación del sistema de compras internacionales de la plataforma Mercado Libre (en el marco de políticas económicas aperturistas y un tipo de cambio apreciado sostenido en el tiempo) podrían acortar aún más la cadena de comercialización, prescindiendo del eslabón

que representa el importador. Esto es así ya que el consumidor podría transaccionar directamente con el fabricante o mayorista internacional, abonando aún más a la concentración de la intermediación comercial y generando puntos de tensión en actores locales que merecerían ser analizados.

## Bibliografía

Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) (3/3/2024). *Nuevos parámetros para categorización de MiPymes*.

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*, vol. 3, n° 2, 181-200. DOI: 10.1332/27324176Y2023D000000003.

Bondi, T. y Cabral, L. (2021). "Amazon and the Future of Retail". Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Amazon-and-the-Future-of-Retail-Bondi-Cabral/8c76e6b2e13cafb9fa48987ac50b9a1286284a3b>.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2024). "Estadísticas de Comercio Electrónico MidTerm 2024". Disponible en: <https://cace.org.ar/estadisticas/>.

Casanova, L.; Miroux, A. y Finchelstein, D. (2021). "Digital companies driving business model innovation in emerging markets: The cases of Alibaba, Flipkart, Jumia and Mercado Libre". En Cahen, F.; Casanova, L. y Miroux Cornell, A. (eds.), *Innovation from Emerging Markets. From Copycats to Leaders* (122-149). Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108764407>.

96 Chava, S.; Oettl, A.; Singh, M. y Zeng, L. (2022). *Creative destruction? impact of e-commerce on the retail sector. Working Paper No. 30077*. USA: NBER.

Filipetto, S. (2023). "Vender en Mercado Libre. Funcionamiento de la principal plataforma argentina de e-commerce, experiencias y percepciones de los vendedores". *Papeles de trabajo*, vol. 17, n° 32, 60-77.

Filipetto, S. y Pontoni, G. (2020). "Relaciones laborales y economía de plataformas. El caso de Mercado Libre en la Argentina reciente". *Realidad Económica*, n° 335.

\_\_\_\_ (2022). "Relaciones laborales en la encrucijada: desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y Mercado Libre". *Cuadernos de Relaciones Laborales*. DOI: <https://dx.doi.org/10.5209/crla.84620>.

Gurumurthy, A. y Bharthur, D. (2018). *What development actors need to know about e-commerce?* Bengaluru, India: IT for Change Policy Brief.

Mercado Libre (15/11/2024). "Los productos más vendidos en Internet: 10 ideas para tu Shop". *Mercado Libre*. Disponible en: <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/nota/los-productos-mas-vendidos-en-internet-10-ideas-para-tu-shop>.

\_\_\_\_ (8/10/2024). "MELI trends consumo 2024". *Mercado Libre*. Disponible en: <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/meli-trends-consumo-2024>.

Miguez, P. (2020). "Valorización del conocimiento, cambio tecnológico y plataformas. Sus efectos sobre el trabajo". *Voces en el Fénix*. Disponible en: <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/valorizacion-del-conocimiento-cambio-tecnologico-y-plataformas-sus-efectos-sobre-el-trabajo/>.

Pathania, V. y Netessine, S. (2022). "The impact of Amazon facilities on local economies". DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116645>.

PK (3/2/2024). "Cuáles fueron los productos más vendidos en Mercado Libre en 2023 en cada país". *IProfesional*. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/actualidad/398424-cuales-fueron-los-productos-mas-vendidos-en-mercado-libre-en-2023-en-cada-pais>

Redacción *Somos Pymes* (22/5/2024). "Hot Sale en Mercado Libre: se vendieron más de 3 millones de productos en los primeros días". *Somos Pymes*. Disponible: <https://www.somospymes.com.ar/tecnologia/hot-sale-mercado-libre-se-vendieron-mas-3-millones-productos-los-primeros-dias-n5394930>.

Tiendanube (3/10/2024). “Métricas al cierre oficial de Hot Sale 13, 14 y 15/5”.  
*Tiendanube*. Disponible en: <https://site.tiendanube.com/hot-sale-2024>.

Zícari, J. (dir.) (2022). *República Mercado Libre. La empresa más grande de Argentina y los riesgos de la economía de plataformas*. Buenos Aires: Callao Cooperativa Cultural.