



Facultad de Ciencias Económicas

TESINA

“E-commerce y COVID-19”

¿Un punto de inflexión en la historia del comercio?

Argentina 2019–2025

Alumno:	GANDULFO, Martina Rocío
ID:	16-1233
Carrera:	Licenciatura en Comercialización (305)
E-mail:	martina.gandulfo@comunidad.ub.edu.ar
Turno:	Noche
Tutor:	Prof. Carlos Román Bondi

ÍNDICE:

ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN:.....	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	4
PLANTEO DEL PROBLEMA:.....	5
HIPÓTESIS:	6
OBJETIVOS:.....	7
OBJETIVO GENERAL:	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
MARCO TEÓRICO:	8
METODOLOGÍA:	10
CAPÍTULO 1: Situación del E-commerce antes del COVID-19	11
1.1 Crecimiento y adopción del e-commerce a nivel mundial.....	13
1.2 Características del mercado argentino previo a la pandemia	16
1.3. Barreras y limitaciones del e-commerce pre COVID-19	19
CAPÍTULO 2: Impacto del COVID-19 en el E-commerce	21
2.1. Cambios en la demanda y en las prioridades de consumo	22
2.2. Adopción del canal online por parte de las empresas	26
2.3. Transformación de la cadena de suministro y la logística.....	27
CAPÍTULO 3: Cambios en el Comportamiento de Compra Durante la Pandemia.....	28
3.1. Aumento de las compras online y cambios en las preferencias de productos	29
3.2. Impacto de la seguridad y conveniencia en las decisiones de compra.....	31
3.3. Nuevas expectativas y exigencias del consumidor en la experiencia de compra en línea	34
CAPÍTULO 4: Estrategias de las Empresas ante el Comercio Electrónico Durante la Pandemia	36
4.1. Desarrollo de plataformas y sitios web de e-commerce	36
4.2. Estrategias de marketing digital y gestión de la reputación en línea.....	37
4.3. Colaboraciones y alianzas estratégicas en el comercio electrónico.....	38
CAPÍTULO 5: Postpandemia y actualidad del e-commerce en Argentina (2022–2025)	40
5.1. Del pico a la consolidación: qué muestran los números recientes	40
5.2. Pagos, cuotas y billeteras: la fricción que ya no se tolera.....	41
5.3. Logística, experiencia y el “nuevo rival”: compras internacionales	43
CONCLUSIÓN:.....	45
BIBLIOGRAFÍA:.....	48

ABSTRACT

El COVID-19 fue un punto de inflexión en la historia del comercio. En cuestión de semanas, aceleró de forma abrupta la adopción del e-commerce, tanto a nivel global como en Argentina, empujando a personas y empresas a probar (y sostener) el e-commerce sin margen de ensayo.

Esta tesina se mete de lleno en este cambio. Analiza cómo la pandemia modificó el comportamiento del consumidor y qué respuestas dieron las empresas para operar con restricciones sanitarias y hábitos de compra que cambiaban de forma rápida. También, se revisan transformaciones en la oferta y la demanda y, especialmente, se pone foco en las oportunidades y los desafíos que enfrentaron las pequeñas y medianas empresas en su proceso de digitalización.

El objetivo principal del trabajo es bastante concreto, determinar si el COVID-19 dejó cambios estructurales y duraderos en el e-commerce o si su impacto respondió sobre todo a un fenómeno coyuntural.

INTRODUCCIÓN:

En 2020, la pandemia causada por el COVID-19 cambió la vida cotidiana y también transformó nuestra forma de comprar y vender bienes y servicios. De repente, con restricciones para circular y menos acceso a locales físicos, la adopción de soluciones digitales se aceleró. Muchas organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente a esa nueva normalidad, incorporando alternativas basadas en tecnología para poder seguir operando.

Esta tesina aborda, con foco en Argentina, la evolución del e-commerce entre 2019 y 2025. En una primera etapa (2019–2021) se analizan los cambios derivados de la pandemia en el comportamiento del consumidor y en las estrategias de marketing y operación que implementaron las empresas frente a la coyuntura excepcional. Luego, se estudia el período posterior (2022–2025) para evaluar la evolución y consolidación del comercio electrónico en el mercado argentino. Además, se examina el impacto sobre las pequeñas y medianas empresas, junto con las oportunidades y barreras que surgieron en áreas como logística, medios de pago, confianza y capacidades internas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

La pandemia generada por el COVID-19 aceleró a nivel global la digitalización del comercio y empujó a consumidores y empresas hacia los canales online en un plazo muy corto. En Argentina, ese salto se dio sobre un mercado que ya venía creciendo, pero todavía con frenos claros (logística, confianza y medios de pago).

Con ese contexto como punto de partida, la investigación busca responder si la pandemia funcionó como un punto de inflexión en la evolución del e-commerce, es decir, si generó cambios estructurales que se sostienen en el periodo postpandemia (2022-2025) y en paralelo, describir cómo se modificó el comportamiento de compra del consumidor (frecuencia, criterios de elección, canales utilizados y expectativas de entrega/servicio).

¿El COVID-19 fue el punto de inflexión en la historia del e-commerce?

PLANTEO DEL PROBLEMA:

La pandemia por COVID-19 cambió de forma muy rápida la manera en que las personas compran y las empresas venden. En muy poco tiempo, el e-commerce creció y pasó a ocupar un lugar mucho más protagónico en la vida cotidiana.

El motivo de este crecimiento no termina de estar del todo claro. Se trató como respuesta una situación excepcional debido a las restricciones e incertidumbre o es un cambio más profundo y duradero en el mercado.

Por eso, el problema de investigación no se limita a medir cuánto aumentaron las ventas online. Busca entender si este avance modificó de manera sostenida los hábitos de consumo, las expectativas de los clientes y las estrategias de las empresas. Se intenta analizar si la pandemia simplemente fue un impulso momentáneo o si marcó un antes y un después en la evolución del e-commerce en Argentina, considerando también su continuidad y consolidación en el período postpandemia (2022–2025).

HIPÓTESIS:

La pandemia por COVID-19 generó modificaciones en varios aspectos del e-commerce, aceleró su desarrollo y trajo cambios en las estrategias de las empresas y en los hábitos de compra y consumo, cambios que perduraron en el período postpandemia (2022-2025).

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la situación del e-commerce antes y después del COVID-19 para determinar si generó cambios en su desarrollo y si impactó en el comportamiento del consumidor, el funcionamiento del mercado y en las estrategias de las empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar de qué manera la pandemia impulsó el desarrollo del e-commerce y lo posiciona en comparación a las tiendas físicas.
- Analizar los principales cambios en el comportamiento de compra durante y después del COVID-19.
- Identificar cómo respondieron las empresas a la pandemia y las estrategias que utilizaron para adaptarse a las necesidades del mercado.

MARCO TEÓRICO:

El marco teórico de esta tesina parte de una convicción central: el e-commerce no puede leerse solo como un canal de venta, sino como una forma de organización comercial mucho más compleja, en la que se entrelazan tecnología, medios de pago, logística, atención al cliente, marketing y experiencia de compra. Esta mirada resulta especialmente valiosa para el trabajo realizado porque permite entender que el crecimiento del comercio electrónico durante la pandemia no respondió únicamente a un aumento brusco de la demanda online, sino también a la capacidad o, en muchos casos, a la dificultad de las empresas para sostener una propuesta de valor completa en un contexto de enorme presión. En ese sentido, los aportes de Somalo (2017) ayudan a pensar el comercio electrónico como un sistema integral, mientras que los datos sectoriales analizados a lo largo de los capítulos muestran cómo ese sistema se vio forzado, acelerado y reconfigurado entre 2020 y 2025.

En segundo lugar, este marco teórico incorpora conceptos vinculados al comportamiento del consumidor, porque una parte decisiva de la investigación consiste en analizar cómo se movieron los hábitos de compra durante la pandemia. Para eso no alcanza con medir cuánto crecieron las ventas online. También hace falta mirar qué ocurrió con la frecuencia de compra, los criterios de elección, la sensibilidad al precio, la búsqueda de conveniencia, la confianza en el canal y la relación, cada vez más estrecha, entre los entornos físicos y digitales. En esta línea, los aportes de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2024) permiten interpretar la consolidación de recorridos de compra más híbridos, en los que el consumidor compara, consulta, compra, retira o devuelve a través de distintos puntos de contacto. Esta perspectiva conversa de manera directa con el análisis desarrollado en el capítulo 3, donde se observan cambios en preferencias, expectativas de servicio, omnicanalidad y nuevas exigencias de experiencia.

Un tercer eje del marco teórico se relaciona con las respuestas empresariales frente al avance del canal digital. El trabajo muestra que la pandemia no solo multiplicó las compras online, sino que también empujó a muchas organizaciones a desarrollar capacidades que antes estaban poco maduras o,

directamente, no existían. Por eso, este marco incorpora conceptos asociados a profesionalización digital, integración de canales, experiencia del cliente, logística de última milla, medios de pago, reputación online y coordinación operativa. Estos elementos permiten leer con más profundidad lo analizado en los capítulos 2 y 4, donde queda claro que vender online implica bastante más que publicar productos en una plataforma: exige cumplir con disponibilidad real, tiempos de entrega razonables, atención, postventa y una coherencia sostenida entre lo que la marca promete y lo que efectivamente puede cumplir.

En síntesis, el marco teórico funciona como una base conceptual para ordenar el análisis del trabajo y darle sentido a la evidencia relevada. No aparece como una revisión abstracta, aislada del desarrollo, sino como una estructura de apoyo que permite leer con más claridad el escenario previo a la pandemia, el impacto del COVID-19 sobre la demanda y la oferta, los cambios en el comportamiento del consumidor, las estrategias empresariales de adaptación y la consolidación posterior del canal en Argentina. De este modo, el marco ayuda a responder con más solidez a la pregunta de investigación: si el COVID-19 fue apenas un impulso coyuntural o si, por el contrario, terminó actuando como un punto de inflexión que aceleró y afianzó transformaciones más hondas en el e-commerce argentino.

METODOLOGÍA:

Esta investigación se desarrolló a través del análisis de información secundaria con una recopilación de datos cuantitativos. Se trabajó con material ya publicado, informes sectoriales, estadísticas y publicaciones especializadas, para obtener datos e información del e-commerce antes y después del COVID-19 e identificar cambios tanto en el comportamiento del consumidor como en las estrategias implementadas por las empresas.

Además, se realizó un análisis comparativo de indicadores y métricas clave del e-commerce a partir de reportes de acceso público, con foco en Argentina (2019–2025). Se relevaron variables como facturación, cantidad de órdenes de compra, número de compradores, medios de pago y modalidades de entrega. Como complemento para otorgar contexto e interpretación a los datos cuantitativos, se sumaron casos ilustrativos y ejemplos del sector tomados de medios y publicaciones especializadas. Este complemento ayudó a entender las decisiones empresariales y fenómenos que, durante la pandemia, se volvieron visibles casi de un día para el otro.

Finalmente, la información relevada fue analizada de manera integrada con el propósito de identificar los cambios producidos en el desarrollo del e-commerce argentino antes, durante y después de la pandemia, así como su impacto en el comportamiento de los consumidores y en las estrategias adoptadas por las empresas.

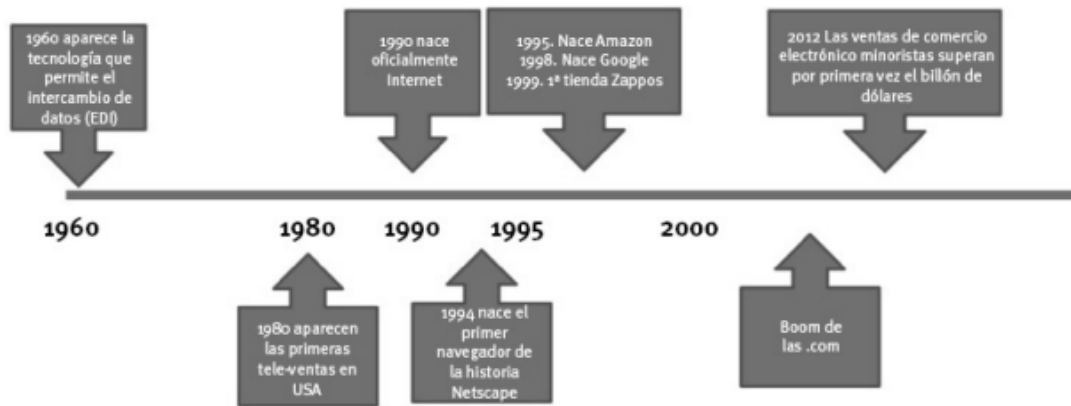
CAPÍTULO 1: Situación del E-commerce antes del COVID-19

Antes de analizar la situación del e-commerce previa al COVID-19, resulta necesario delimitar qué se entiende por comercio electrónico y revisar, aunque sea brevemente, su proceso de surgimiento y consolidación. Esta aclaración es importante porque permite comprender que la expansión del canal digital durante la pandemia no apareció de un día para el otro, sino que se apoyó en transformaciones tecnológicas, logísticas y culturales que ya venían madurando desde hace varias décadas. En este sentido, como explica Somalo (2017), el comercio electrónico no implica solamente “vender por internet”, sino una lógica más amplia que incluye tecnología, medios de pago, logística, atención al cliente y estrategia comercial.

En términos generales, la Asociación para la Economía Digital (ADIGITAL) define al comercio electrónico como «la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet».

A partir de la década de 1970, con la introducción del EDI (Intercambio Electrónico de Datos) se consolidó la infraestructura que daría origen a las transacciones digitales. Posteriormente con la irrupción de Internet y sobre esa base previa, el e-commerce dio un salto decisivo: pasó de operar en redes propietarias sustentadas en EDI a difundirse masivamente en redes abiertas, un cambio que Somalo (2017) identifica como decisivo en la evolución.

El principal impulsor del comercio electrónico inicia en 1980 con la expansión de la venta a distancia a través de lo que hoy se conoce como televentas. Pero el desarrollo más profundo comienza en los años 90 y sobre todo en los primeros años del 2000 con la llegada del internet. En esos años el concepto de e-commerce empezó a incorporarse de manera más visible en la vida cotidiana de los consumidores. Amazon fue la primera marca en lanzar su tienda online en 1995, convirtiéndose en uno de los hitos más representativos de esa década.



Fuente: Mel Solé y Jordi Campo (2020) Marketing Digital y Dirección de E-Commerce

Desde entonces, el comercio electrónico creció de forma sostenida gracias a una combinación de factores: mayor disponibilidad de tecnologías digitales, desarrollo de infraestructuras logísticas más eficientes y un conocimiento cada vez más preciso del comportamiento del usuario. Todo esto ayudó a reducir la incertidumbre y a fortalecer la confianza en las compras en línea (Solé More y Campo Fernández, 2020) y (Somalo, 2017).

Antes de que llegara la interrupción causada por el COVID-19, el e-commerce ya venía creciendo. La mejora de la conectividad, la masificación de los smartphones y el avance de las plataformas de pago, sumados a soluciones logísticas cada vez más aceitadas, empujaban al canal online hacia adelante.

Ahora bien, este crecimiento no se veía igual en todos lados. Variaba entre países y regiones, entre categorías (no es lo mismo comprar un libro que un alimento fresco) y, sobre todo, según el perfil del consumidor. Esto muestra que el desarrollo del e-commerce no dependía solo de factores tecnológicos, sino también de condiciones económicas, culturales e institucionales.

En Argentina, por ejemplo, el e-commerce crecía sobre una base todavía condicionada por diversos desafíos estructurales. A pesar del avance del canal digital, en muchas categorías existía una preferencia muy fuerte por la compra presencial. Al mismo tiempo, cuestiones como la logística, los medios de pago,

la informalidad y la confianza del consumidor continuaban funcionando como frenos relevantes para su consolidación.

Este capítulo se enfoca en el pre-COVID. Describe el escenario previo a la pandemia para entender cuáles eran las condiciones de base del mercado y por qué, cuando llegó el COVID-19, terminó funcionando como un acelerador tan potente del canal online.

1.1 Crecimiento y adopción del e-commerce a nivel mundial

A escala global, el e-commerce se venía afirmando como un canal complementario y, en algunos países, ya era parte central de la estrategia comercial de marcas y empresas. El motor de crecimiento era una mezcla bastante clara de cultura y tecnología, más predisposición a comparar ofertas online, plataformas que le sacaban fricción a la compra (búsqueda, recomendaciones, reseñas) y servicios de entrega cada vez más confiables. En paralelo, crecían los marketplaces, que funcionaban como un “puente” para que pequeños y medianos vendedores pudieran acceder rápido a la demanda digital sin tener que construir desde cero toda la infraestructura. Los Marketplace son espacios de venta digital donde distintos vendedores pueden ofrecer sus productos dentro de una misma plataforma, concentrando tráfico, medios de pago y, muchas veces, soluciones logísticas. Son como una especie de centros comerciales del mundo físico, pero de forma virtual. Los vendedores en vez de alquilar un local físico compra espacios virtuales para comercializar sus productos y/o servicios. (Somalo, 2017).

Antes de la pandemia, las categorías con mayor penetración online tendían a ser las más estandarizadas, aquellas en las que no resulta necesario probar físicamente el producto en el momento. Ejemplos de ello son la electrónica, ciertas prendas de indumentaria, los libros y algunos bienes durables. A la vez, se iba fortaleciendo la omnicanalidad. Mucha gente investigaba online (precio, características, disponibilidad) y después definía si compraba por internet o en la tienda física. Eso obligó a las empresas a integrar sus canales de venta:

coordinar inventarios, alinear precios y promociones y sostener una experiencia consistente entre locales, sitios web y plataformas de terceros.

En Latinoamérica, la adopción del e-commerce también venía en expansión y todavía tenía mucho margen para crecer antes de 2020. Según un análisis de Business Insider, se proyectaba una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 17% entre 2014 y 2019, y se estimaba que las ventas B2C de e-commerce superaron los US\$ 57.000 millones en 2016. Dentro de ese mapa, Brasil, México y Argentina se destacaban como los mercados principales por volumen, concentrando una parte importante de los ingresos regionales.

En términos de escala, varios organismos internacionales ya venían registrando una expansión sostenida del canal. El e-commerce B2C ganaba participación dentro del consumo minorista global, acompañado por el crecimiento del comercio internacional y por mejoras en pagos digitales y logística. Esto mientras que cuando llegó la pandemia, la industria ya venía en una curva ascendente y contaba con capacidades tecnológicas listas para escalar.

Para verlo con números, las estimaciones de UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) muestran una evolución clara en los años previos al COVID-19. El valor global del e-commerce (B2B + B2C) se estimó en US\$ 23,8 billones en 2017; subió a US\$ 25,6 billones en 2018 (+8% vs. 2017) y alcanzó US\$ 26,7 billones en 2019 (+4% vs. 2018). En paralelo, el e-commerce B2C se estimó en aproximadamente US\$ 4,4 billones en 2018 (+16% vs. 2017) y US\$ 4,9 billones en 2019 (+11% vs. 2018).

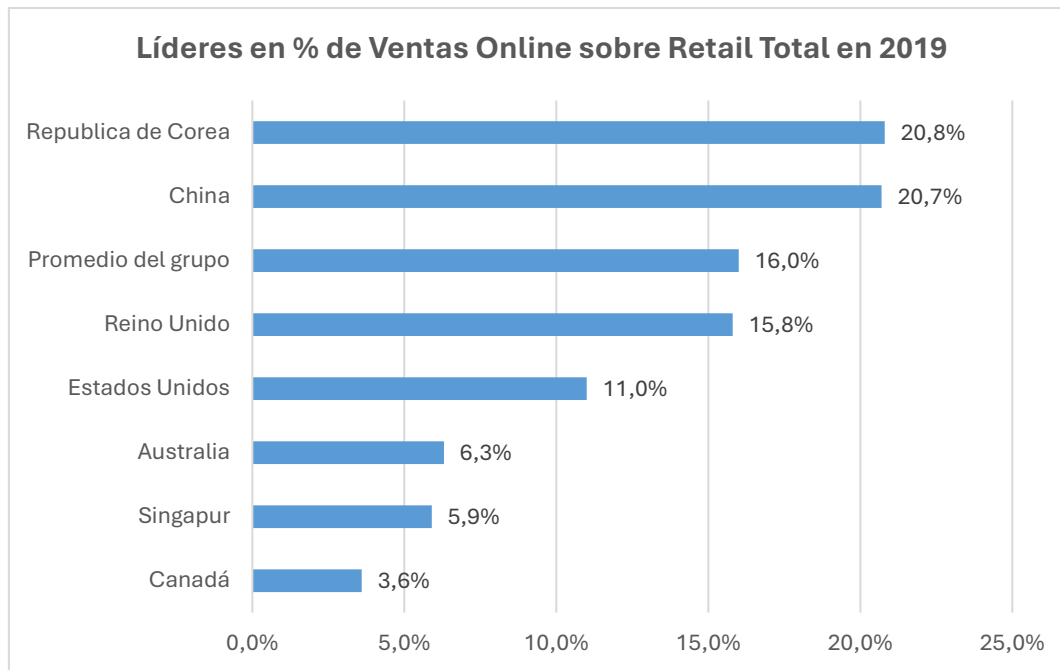
Además, algunos relevamientos hechos en los primeros meses de 2020 capturan un cambio rápido en la disposición a comprar presencialmente. El reporte de BlackSip (2020), citando una encuesta de Coresight Research en Estados Unidos, señala que en febrero de 2020 cerca del 47,2% de las personas evitaba centros comerciales y que, si la situación empeoraba, alrededor del 74,6% estaría dispuesto a alejarse completamente de espacios públicos con alta aglomeración. Este tipo de datos ayuda a entender el “por qué” cuando el riesgo

percibido sube, el canal online deja de ser solo conveniente y pasa a ser una alternativa casi obvia.

Finalmente, en economías con medición sistemática, la participación de las ventas minoristas online sobre el total del retail pasó de aproximadamente 14% en 2018 a 16% en 2019. Puede parecer un salto pequeño, pero no lo es ya que se da sobre una base significativa y confirma que el proceso de adopción seguía avanzando, apalancado en infraestructura digital, medios de pago más maduros y mejores capacidades logísticas. En 2019, este grupo de países representó cerca del 65% del e-commerce B2C global, lo que refuerza la idea de que el canal ya estaba en una fase de consolidación antes del shock del COVID-19.

Dentro de ese conjunto, algunos países ya mostraban una penetración particularmente alta del comercio minorista online, por encima del promedio. Estas diferencias suelen explicarse por factores estructurales bastante concretos, más conectividad, mayor bancarización, aceptación más amplia a pagos digitales, logística más desarrollada y hábitos de compra online más consolidados. Según UNCTAD (con datos de oficinas nacionales de estadística para economías seleccionadas), en 2019 los líderes se veían con claridad:

- República de Corea: 20,8% (2019)
- China: 20,7% (2019)
- Reino Unido: 15,8% (2019)
- Estados Unidos: 11,0% (2019)



Descripción: el gráfico representa la participación de las ventas minoristas online sobre el total de ventas minoristas en economías seleccionadas (2019). Se observan diferencias significativas entre países; por ejemplo, la República de Corea y China registran valores cercanos al 21%, por encima del promedio del conjunto. Fuente: UNCTAD. (2021). Technical Notes on ICT for Development No. 18.

1.2 Características del mercado argentino previo a la pandemia

En Argentina, el e-commerce crecía año a año, pero de una forma muy particular. Por un lado, estaban los grandes marketplaces y algunas empresas con buena capacidad logística. Por el otro, un universo enorme de PyMEs que seguían vendiendo principalmente por canales tradicionales. Muchas de estas PyMEs empezaban a tantear la venta digital a través de redes sociales, catálogos simples o participación en plataformas, pero todavía con una brecha de profesionalización ya que no todas tenían stock integrado, variedad de medios de pago, ni procesos estandarizados para envíos y devoluciones.

Del lado del consumidor, también existían rasgos muy locales. Había alta sensibilidad al precio, uso extendido de promociones o financiación y una preferencia marcada por las cuotas. La confianza era un punto y un tema clave.

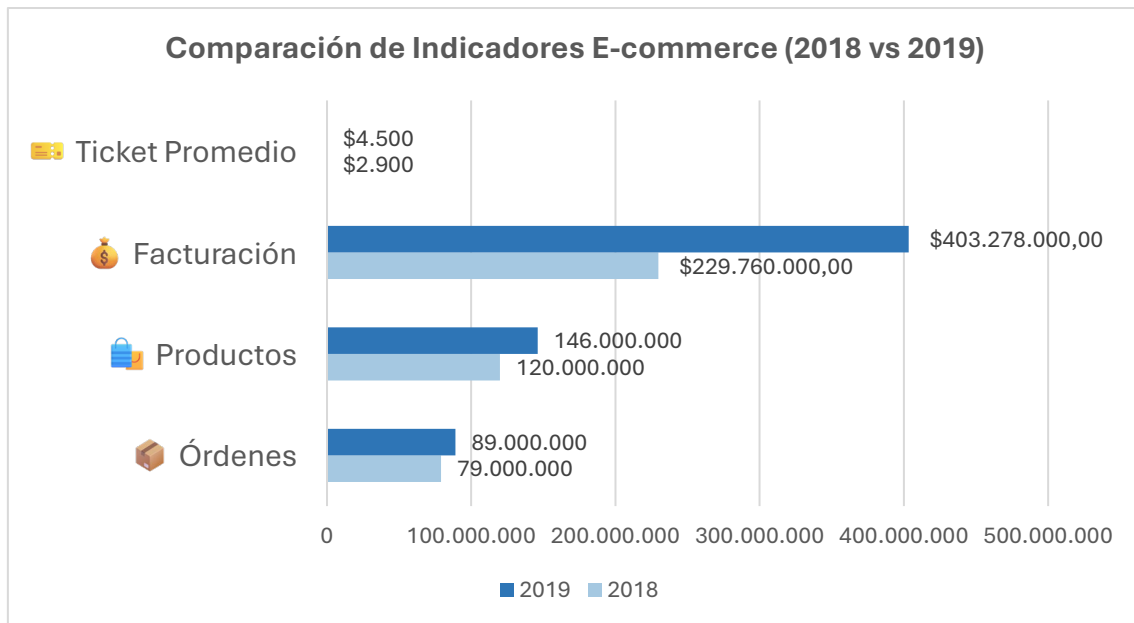
La reputación del vendedor, la claridad de las condiciones y la seguridad del pago pesaban mucho en la decisión de compra. En logística, el envío a domicilio ya era relevante, pero a la vez coexistía con alternativas muy difundidas como retiro en sucursal, en puntos de entrega o en tienda, sobre todo para quienes querían bajar costos o evitar el costo del envío.

Los datos de CACE ayudan a dimensionar esta etapa previa. Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico (CACE/Kantar), en 2018 el e-commerce en Argentina alcanzó una facturación aproximada de \$229.760 millones (crecimiento interanual del 47%), con 79 millones de órdenes de compra y 120 millones de productos vendidos; el ticket promedio fue de alrededor de \$2.900.

En 2019, la facturación ascendió a \$403.278 millones (76% interanual), con 89 millones de órdenes (+12% vs. 2018) y 146 millones de productos (+22%); el ticket promedio se ubicó cerca de \$4.500. Más allá del crecimiento, lo interesante es la señal de maduración en el canal, el estudio destaca la incorporación de más de 828.000 nuevos compradores en 2019 y un aumento en la frecuencia, ya que 2 de cada 3 consumidores declaraban comprar online al menos una vez al mes.

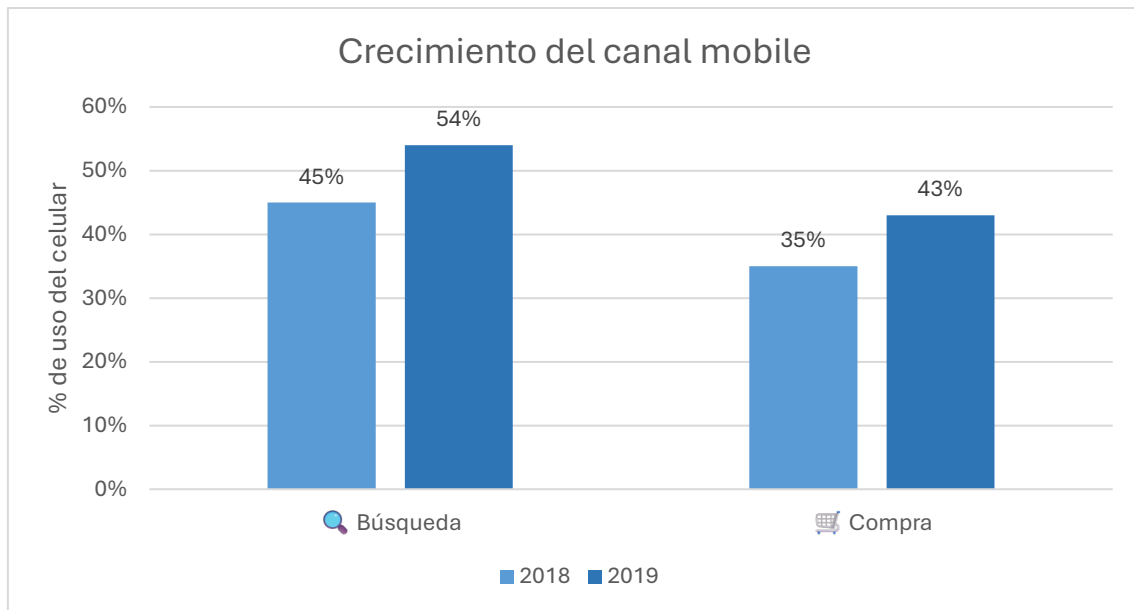
Indicador	2018	2019
Facturación	\$229.760 millones	\$403.278 millones
Crecimiento interanual	47%	76%
Órdenes de compra	79 millones	89 millones
Productos vendidos	120 millones	146 millones
Ticket promedio	\$2.900	\$4.500

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2019). Estudio anual de comercio electrónico 2019.



Descripción: el gráfico presenta la evolución de indicadores clave del e-commerce en Argentina entre 2018 y 2019 (facturación, órdenes, productos y ticket promedio), evidenciando el crecimiento del canal previo a la pandemia. Fuente: elaboración propia en base a Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2018,2019). Estudio anual de comercio electrónico.

En cuanto a la composición del mercado, CACE señala que en 2019 los rubros que más facturaron fueron pasajes y turismo, tecnología (TV, audio, consolas, TI y telefonía), alimentos y bebidas (junto con artículos de limpieza), artículos para el hogar y electrodomésticos. En medios de pago, la tarjeta de crédito era predominante (alrededor del 78%), seguida por efectivo y débito, mientras que billeteras electrónicas y transferencias empezaban a ganar tracción. Y había otro avance importante, el del canal mobile. El uso del celular crecía tanto para la búsqueda de productos (54% en 2019 vs. 45% en 2018) como para la concreción de la compra (43% en 2019 vs. 35% en 2018), anticipando una tendencia que después se profundizaría durante la pandemia.



Descripción: el gráfico muestra el aumento del uso del celular tanto para la búsqueda como para la compra online en Argentina (2018 vs. 2019), anticipando la consolidación del canal mobile que se intensificaría durante la pandemia. Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2018, 2019). Estudio anual de comercio electrónico.

Mercado Libre es un caso clave para mirar la evolución del comercio electrónico en Argentina antes del COVID-19 porque su liderazgo local y su nivel de penetración permiten tomar su desempeño como un termómetro bastante fiel del grado de adopción del canal digital en la previa de 2020.

En esos años, Mercado Libre consolidó su crecimiento en volumen de transacciones, diversificó categorías y profundizó el acceso móvil, anticipando hábitos de consumo digital que más tarde se acelerarían con la crisis sanitaria.

El caso refuerza una idea importante, la expansión del e-commerce no fue un fenómeno exclusivamente coyuntural. Fue, más bien, la consecuencia de un proceso de digitalización que ya estaba en marcha.

1.3. Barreras y limitaciones del e-commerce pre COVID-19

Antes de 2020 seguían existiendo barreras que frenaban la expansión del canal. La primera era logística gracias a los tiempos de entrega largos o inciertos según

la zona y costos de envío que desalentaban, sobre todo, las compras chicas. La segunda era la confianza, había mucho miedo a estafas, a que el producto no coincidiera con lo prometido o a que reclamar fuera un problema nunca resuelto. Y la tercera era la experiencia, los sitios poco amigables en celular, pagos engorrosos o información incompleta que terminaban en lo mismo, en un carrito abandonado y menos compras repetidas.

Del lado de la oferta, muchas empresas también tenían limitaciones internas gracias al desconocimiento de herramientas digitales, falta de personal capacitado, inversiones percibidas como altas y una cultura organizacional todavía muy centrada en la venta presencial. A eso se sumaban problemas de integración (stock, facturación, atención al cliente) y la informalidad de ciertos actores, que complicaba la estandarización de procesos. En este contexto, el e-commerce crecía, pero lo hacía condicionado por restricciones estructurales y por un aprendizaje gradual tanto por parte de los consumidores como de las empresas.

Los reportes semestrales también ayudan a ver el dinamismo y los frenos de este período. En el Estudio MID Term 2019, CACE reportó que en el primer semestre el e-commerce facturó \$152.619 millones (56% más que el mismo período de 2018) y se registraron 41,9 millones de órdenes de compra, con un aumento del peso de mobile en el tráfico y en las transacciones. Aun así, el propio relevamiento señalaba que persistía un segmento que no compraba online, principalmente por falta de confianza y por incertidumbre en la entrega.

En otras palabras, el crecimiento prepandemia convivía todo el tiempo con barreras estructurales (confianza, logística y experiencia).



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2019). Estudio MID Term 2019.

En síntesis, antes del COVID-19 el e-commerce ya era una realidad en expansión en Argentina, pero todavía con frenos que moderaban su adopción masiva. Y este punto de partida ayuda a entender lo que pasó a partir de 2020, la pandemia no creó el canal desde cero, sino que aceleró procesos que ya existían y empujó a consumidores y empresas a adoptar soluciones digitales a una velocidad inusual.

Cierre del capítulo: Antes del COVID-19, el e-commerce ya venía creciendo, pero lo hacía con límites muy concretos: logística, confianza y experiencia. Este punto es clave para entender el salto posterior. La pandemia cayó sobre una tendencia en marcha y la aceleró: instaló hábitos, obligó a desarrollar capacidades y dejó aprendizajes. En el Capítulo 2 se analiza cómo ese shock impactó en la demanda, la oferta y la operación del e-commerce.

CAPÍTULO 2: Impacto del COVID-19 en el E-commerce

La pandemia de COVID-19 generó un impacto en varios aspectos, ya que afectó la oferta, la demanda y la forma de operar. Esto en el e-commerce fue muy visible, ya que aceleró la adopción de canales digitales, cambiaron los rubros más demandados, la logística se tensionó y el estándar de experiencia esperado

subió varios escalones. Los consumidores empezaron a pedir más rapidez, más disponibilidad, más transparencia y mejor servicio. En línea con Somalo (2017), esto muestra que el crecimiento del canal no depende solo de que aumenten las ventas online, sino también de cómo responden la operación, los pagos, la entrega y la experiencia del cliente.

“No se trata solo de tener infraestructura para desarrollar estas actividades. Se trata sobre todo de entender que la venta online es servicio y que debes ser capaz de cumplir lo que ofreces en tu oferta digital. Es una cuestión en gran medida cultural pero también de capacidades de la organización.” (Somalo, 2017).

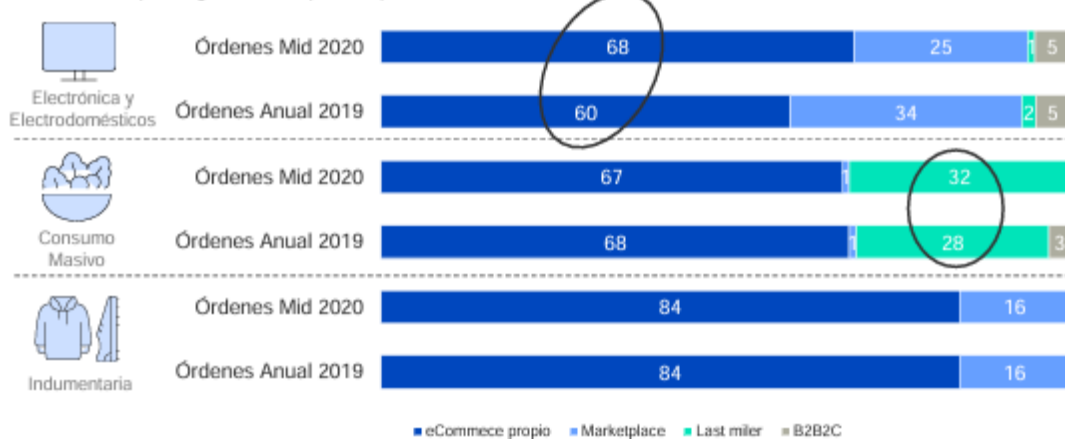
“El comercio electrónico no es solo un comercio minorista sin más, tampoco es solo retail a través de una página web. Sino que tiene ciertos condicionantes que son relevantes para el éxito de la actividad empresarial, como: la logística, la tecnología y la gestión comercial.” (Somalo, 2017).

En este capítulo se repasan los efectos del COVID-19 en tres planos diferentes, qué cambió del lado del consumidor, cómo reaccionaron las empresas y qué transformaciones operativas dejaron aprendizajes que no se borraron con la reapertura.

2.1. Cambios en la demanda y en las prioridades de consumo

En las primeras etapas del aislamiento, los consumidores reordenaron las prioridades de compra. Subieron fuerte las categorías vinculadas a abastecimiento y salud (alimentos, bebidas, limpieza, farmacia e higiene) y quedaron en pausa o prácticamente frenados los consumos asociados a movilidad, ocio fuera del hogar y turismo. Al mismo tiempo, los hogares tuvieron la necesidad de rearmarse para afrontar las nuevas rutinas (home office, estudio online y entretenimiento), lo que favoreció al crecimiento en la demanda de tecnología, equipamiento y artículos para el hogar.

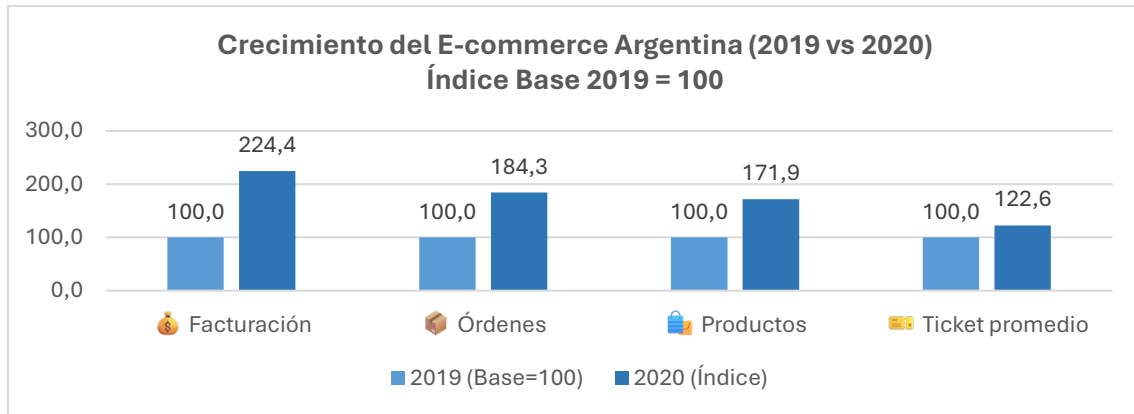
Órdenes de compra según canal- apertura por verticales



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2020). Estudio MID Term 2020.

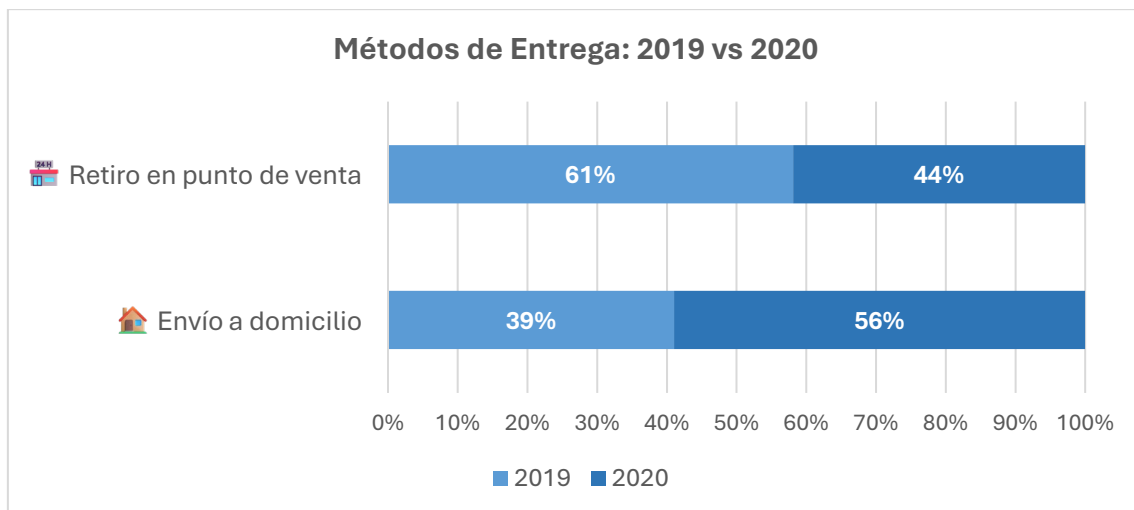
Este cambio, no fue lineal ya que dependía de cómo iban cambiando las restricciones, de qué productos había disponibles y del contexto económico. Con la incertidumbre, se intensificó la comparación de precios y la búsqueda de promociones. Pero también la disponibilidad y el tiempo de entrega se volvieron criterios centrales al monto de la decisión, casi al nivel del precio. Y como muchos consumidores no podían o no querían acceder a ciertos canales físicos, probaron nuevas marcas y plataformas, bajando la lealtad y elevando la competencia por experiencia y servicio.

De acuerdo con el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020 de CACE/Kantar, el salto del canal online fue muy positivo, ya que la facturación creció 124% interanual en 2020 y ascendió a \$905.143 millones. En el mismo período se registraron 164 millones de órdenes de compra (+84% vs. 2019) y 251 millones de productos vendidos (+72% vs. 2019), con un ticket promedio de \$5.519 (+22% vs. 2019).



Descripción: la figura compara indicadores agregados del e-commerce en Argentina entre 2019 y 2020 (facturación, órdenes, productos y ticket promedio), evidenciando el salto del canal durante el año de pandemia. Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2019,2020). Estudio anual de comercio electrónico.

En logística también hubo un cambio relevante, el envío a domicilio pasó a ser la opción dominante (56% de las compras), desplazando al retiro en punto de venta (en 2019, el envío a domicilio representaba 39%). Es un cambio que dice mucho, porque confirma que la pandemia no solo empujó el canal, sino que reconfiguró lo que el consumidor considera “normal” en entrega y servicio.

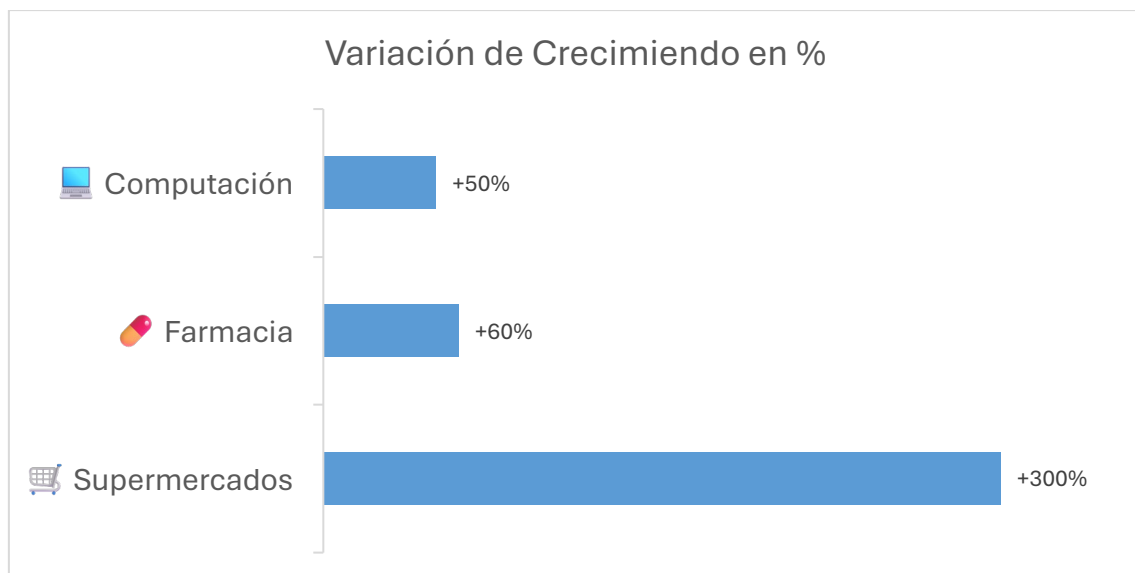


Descripción: la figura muestra el cambio en las preferencias de entrega entre 2019 y 2020, con un mayor peso del envío a domicilio durante la pandemia, reflejando nuevas expectativas de conveniencia y cambios en la operación

logística. Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2019, 2020). Estudio anual de comercio electrónico.

El mismo estudio también registró el crecimiento de la base de usuarios. En 2020 se contabilizaron algo más de 20 millones de compradores online en Argentina, aproximadamente 1,3 millones más que en 2019. Esto demuestra la incorporación acelerada de nuevos perfiles, muchos de los cuales llegaron al canal por necesidad y después se quedaron.

Si miramos la etapa inicial de la pandemia, la aceleración fue visible incluso en ventanas muy cortas. Según declaraciones recogidas por iProUP (mayo de 2020) a partir de fuentes de CACE, el sector avanzó “en dos meses lo que hubiera llevado dos años”. Con ese empujón, los rubros esenciales lideraron. Los supermercados habrían crecido en torno al 300% frente al período previo al aislamiento, farmacia alrededor de 60% y computación cerca de 50%, mientras que turismo e indumentaria mostraron caídas o menor dinamismo. En pocas palabras, el impacto fue muy desigual por rubro y, en los primeros meses, la adopción digital fue muy “forzada”.



Descripción: la figura ilustra la variación aproximada por rubro durante los primeros meses de aislamiento, destacando el crecimiento de categorías esenciales (p. ej., supermercados, farmacia y computación) frente a rubros con

menor dinamismo. Fuente: iProUP (2020), Ecommerce, impulsado por el coronavirus: cuánto avanzará este año contra el comercio físico en la Argentina.

2.2. Adopción del canal online por parte de las empresas

Del lado de la oferta, muchas compañías se encontraron con una disyuntiva inmediata, casi sin tiempo para pensar si operar con restricciones en tiendas físicas o migrar rápido a un esquema digital para sostener ventas y atención. Eso aceleró proyectos que, en condiciones normales, habrían tomado meses (implementación de plataformas de e-commerce, integración de stock, habilitación de pagos digitales, capacitación de equipos y rediseño de procesos de despacho y postventa). No fue solo salir a vender de forma online, sino que también decidir la forma y en donde vender (tienda propia, marketplaces, redes sociales y/o alianzas con operadores logísticos).

En Argentina, esto se vio con claridad en empresas que no contaban con una tienda propia de e-commerce o no la tenían disponible de forma local y que, frente al cierre de total de locales y la caída del tráfico en puntos de venta, aceleraron su salida al canal digital. Un caso emblemático fue Zara, que habilitó la venta online en Argentina en mayo de 2020, en plena etapa de restricciones. En paralelo, otros actores expandieron su propuesta digital. Por ejemplo, PedidosYa lanzó “Market”, un supermercado 100% online con preparación de pedidos y entrega rápida, y Mercado Libre impulsó su vertical de Supermercado y/o consumo masivo durante la cuarentena, reordenando la navegación de su sitio para compras de abastecimiento. Estos ejemplos muestran algo muy concreto, la pandemia no solo incrementó la demanda; también empujó a las empresas a adoptar soluciones digitales en tiempo récord para sostener la operación y capturar nuevos hábitos de compra.

El impacto en la oferta también se nota cuando miramos el ecosistema de plataformas. Por ejemplo, Mercado Libre reportó en un estudio realizado junto a Trendsity que la transformación digital se aceleró en las PyMEs durante el contexto de COVID-19. Este relevamiento (encuesta online a 2.100 emprendimientos) identifica al e-commerce y a los pagos digitales como herramientas clave para sostener la actividad en aislamiento. Entre los

hallazgos, se menciona que una parte mayoritaria de las ventas se completaba de manera online y que una fracción de las nuevas PyMEs que se sumaron al canal correspondía a emprendimientos iniciados durante la cuarentena.

En conjunto, estos casos breves de plataformas y proveedores del ecosistema digital sirven para dimensionar, desde distintos ángulos, la aceleración de la adopción del e-commerce durante el aislamiento.

- Tiendanube (Ideal para PyMEs y comercios): durante el aislamiento la plataforma reportó picos de creación de nuevas tiendas. El número de tiendas pasó de 30 mil a más de 70 mil en un año, mientras que el número de colaboradores creció de 150 a más de 360.
- VTEX (Utilizada por empresas): referentes del sector señalaron que la digitalización se aceleró fuertemente en semanas y que, en volumen de ventas, se observaron picos comparables a eventos masivos como Hot Sale/CyberMonday, lo que impulsó a más comercios a habilitar canales de venta online.
- Empretienda (especial para microemprendimientos): la aparición y crecimiento de plataformas orientadas a microemprendedores facilitó que negocios sin experiencia técnica abrieran su tienda en pocos minutos, reduciendo barreras de entrada (costos, conocimiento y tiempo de implementación) y ampliando la oferta de comercios digitales durante 2020–2021.

2.3. Transformación de la cadena de suministro y la logística

Uno de los impactos más críticos del COVID-19 se vio puertas adentro, en la operación. Cuando los pedidos crecieron de golpe, se tensionó la preparación (picking/packing), el almacenamiento y la última milla. La logística dejó de ser un “área de soporte” y pasó a ser una pata estratégica de la propuesta de valor. En los picos de demanda aparecieron demoras, faltantes y cambios en condiciones de entrega, y eso obligó a empresas y operadores a rediseñar procesos, ampliar turnos y priorizar por categorías.

Ante esta situación se aceleró la creación de centros de fulfillment o dark stores, se fortaleció el retiro en tienda, se firmaron acuerdos con operadores de última milla y se mejoraron sistemas de trazabilidad para que el cliente pudiera saber, al menos, dónde estaba su pedido y cuándo iba a llegar.

La postventa y las devoluciones también ganaron protagonismo, porque la compra online multiplica la necesidad de procesos claros, simples y confiables. Si bien parte de la presión logística se normalizó con la reapertura luego del COVID-19, muchas inversiones quedaron instaladas.

Cierre del capítulo: El COVID-19 aceleró el crecimiento del e-commerce por un shock simultáneo de demanda y oferta. Cambió qué se compra y cómo se decide. Y obligó a las empresas a digitalizar, escalar y profesionalizar operaciones (logística, pagos, atención y postventa) en tiempo récord. Todo esto ayuda a entender por qué el consumidor incorporó hábitos más digitales y, al mismo tiempo, elevó sus expectativas sobre servicio y cumplimiento. En el Capítulo 3 se profundizan estos cambios de comportamiento y sus implicancias.

CAPÍTULO 3: Cambios en el Comportamiento de Compra Durante la Pandemia

La pandemia de COVID-19 generó cambios muy rápidos en la vida cotidiana y uno de esos cambios fue la manera de comprar. Con locales cerrados, restricciones para circular e incertidumbre sanitaria, muchísimas personas (incluyendo segmentos que antes elegían lo presencial) se volcaron al canal digital casi por necesidad. Al mismo tiempo, quienes ya compraban online lo hicieron más seguido y se animaron a categorías que antes no consideraban.

En este capítulo se analizan los cambios de comportamiento en la compra durante la pandemia, poniendo el foco en las nuevas expectativas y lo que generó en consumidores y empresas en Argentina.

3.1. Aumento de las compras online y cambios en las preferencias de productos

Antes de 2020, el e-commerce crecía de manera sostenida, pero convivía con una preferencia fuerte por la compra presencial en varias categorías. Ver y elegir en el momento productos relacionados a alimentos frescos, farmacia o de uso cotidiano tenían mucho peso.

Con la llegada de la pandemia, en 2020–2021, el e-commerce dejó de ser un canal complementario y pasó a ser prácticamente la única opción para comprar. La demanda creció por necesidad, pero también por aprendizaje acelerado. Usuarios nuevos incorporaron rutinas de búsqueda, comparación y seguimiento de pedidos en tiempo récord. Y los compradores habituales, que ya estaban en el canal, aumentaron la frecuencia y ampliaron el repertorio de categorías.

En la práctica, no solo cambió el “qué” se compraba, sino también el “cómo”. Las restricciones para circular, el riesgo percibido de contagio y la necesidad de asegurar abastecimiento (en un contexto de quiebres de stock y demoras logísticas) llevaron a muchas personas a anticipar decisiones y ajustar su ritmo de compra. Por eso aumentó la frecuencia (más pedidos por mes), ya que no respondía únicamente a preferencias individuales si no que empezaba a estar condicionado por variables operativas muy concretas, como el costo de envío, mínimos de compra, disponibilidad y tiempos de reposición.

De hecho, se consolidaron dos lógicas bien marcadas. Por un lado, un segmento concentró el consumo en pedidos grandes no solo para “stockearse”, sino para salir menos, reducir el contacto y también optimizar el costo del envío o llegar al mínimo para obtenerlo bonificado. Por otro lado, una lógica opuesta compras más chicas, pero más frecuentes usadas como estrategia para manejar incertidumbre y disponibilidad. Estos consumidores preferían ajustar el carrito según el stock del momento y la necesidad inmediata, evitando inmovilizar presupuesto en un contexto volátil.

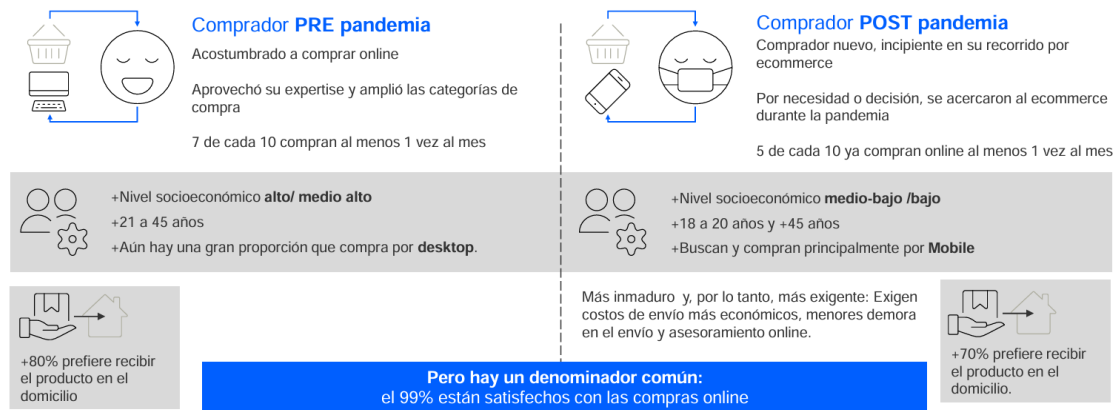
En ambos casos, la pandemia incorporó una lógica más “táctica” en la decisión de compra. El tamaño del pedido, el canal elegido y hasta el momento de

reposición se definían buscando equilibrio entre conveniencia, presupuesto, disponibilidad y cumplimiento logístico.

Estas conductas impactaron de lleno en las empresas. Subió la presión sobre la precisión del stock publicado (lo que se ve, tiene que estar), y se volvió más necesario segmentar promociones (incentivos por volumen vs. beneficios por recompra). También exigieron ajustes en políticas de envío y ventanas de entrega, y un refuerzo de la comunicación (sustituciones, plazos, seguimiento) para sostener la confianza y bajar fricciones en la experiencia.

El cambio también fue cualitativo. En los primeros meses de restricciones, las prioridades de compra se reordenaron casi sin aviso. Hubo un salto en la demanda de productos de higiene, cuidado personal y salud (alcohol, barbijos, termómetros, suplementos), y también de insumos para el hogar ligados al “quedarse en casa” (equipamiento de cocina, pequeños electrodomésticos, muebles, artículos de organización y limpieza). A la vez, se expandió la compra online de alimentos y bebidas, una categoría tradicionalmente asociada a la presencialidad por la necesidad de ver el producto o por la complejidad logística de entregarlo.

También crecieron categorías asociadas al trabajo y estudio online (notebooks, auriculares, sillas ergonómicas, conectividad) y al entretenimiento doméstico (consolas, suscripciones, libros, juegos). En ese contexto, mucha gente terminó probando nuevas marcas y vendedores porque cuando había quiebres de stock o demoras, se priorizaba disponibilidad y velocidad de entrega por encima de “la marca de siempre”. Así, la pandemia funcionó como un experimento forzado que movió la lealtad, habilitó una comparación constante y fortaleció la búsqueda de la mejor relación valor/servicio.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2020). Estudio anual de comercio electrónico 2020.

3.2. Impacto de la seguridad y conveniencia en las decisiones de compra

La seguridad se volvió un determinante de la elección, en un doble sentido. Por un lado, la seguridad sanitaria (evitar aglomeraciones, minimizar el contacto físico y preferir entregas sin contacto o con protocolos de cuidado). Por otro, la seguridad transaccional (confianza en los medios de pago, protección de datos y respaldo ante reclamos). El temor al contagio empujó al canal digital, mientras que la confianza en plataformas, marketplaces y comercios con trayectoria ayudó a que quienes tenían una resistencia inicial finalmente se animaran.

En este contexto, cobraron mucho valor las reseñas y calificaciones de otros usuarios, sellos de compra protegida, información clara sobre cambios y devoluciones, y la posibilidad de rastrear el pedido en tiempo real. La atención al cliente, por chat, WhatsApp o redes, pasó a ser un componente clave para bajar ansiedad e incertidumbre. Quedó bastante claro que la compra online no depende solo del precio, sino del conjunto de garantías que el consumidor siente que tiene detrás.

Si antes el diferencial del e-commerce era la conveniencia de “comprar sin moverse”, durante la pandemia esa conveniencia se redefinió. El consumidor empezó a evaluar la compra online como una experiencia integral y a mirar con lupa atributos operativos como lo son los tiempos de entrega realistas, cumplimiento de franjas horarias, disponibilidad efectiva, estado del packaging,

facilidad para reprogramar y gestión de devoluciones. Lo que antes era “un plus”, pasó a ser parte del mínimo esperado.

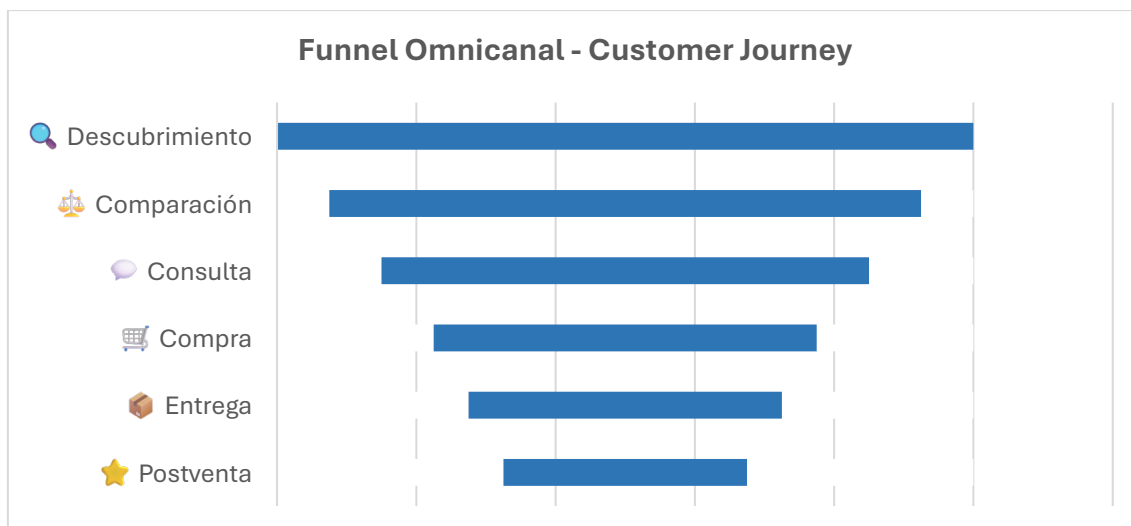
En los picos de demanda, la infraestructura logística se saturó y se obtuvieron demoras, faltantes y cambios en las condiciones de entrega. Cuando eso pasa, cae la satisfacción, por eso muchas empresas incorporaron opciones como retiro en tienda (pick-up), puntos de retiro, acuerdos con operadores de última milla y, en algunos casos, espacios dedicados a la preparación de pedidos (dark stores o centros de fulfillment). Esto nos demuestra que el e-commerce compite, en gran medida, por cumplimiento y por calidad logística/servicio.

La expansión del e-commerce también estuvo ligada a cambios en los medios de pago. La necesidad de minimizar el contacto empujó el uso de pagos digitales, billeteras virtuales y transferencias. En Argentina, donde la financiación en cuotas es culturalmente relevante, las facilidades de pago siguieron siendo un factor clave, sobre todo en categorías de mayor valor. Y, en paralelo, se volvió más natural gestionar comprobantes digitales, validaciones por correo o apps y reclamos de manera online.

También se hicieron visibles varias fricciones, como por ejemplo rechazos por límites, problemas de validación, demoras en acreditaciones y temor al fraude. Estas barreras pegan directo en la conversión y en la repetición de compra. Por eso, durante la pandemia se volvió crítico ofrecer múltiples medios de pago, comunicar medidas de seguridad y simplificar el checkout, especialmente para nuevos usuarios con menor familiaridad tecnológica.

El proceso de compra, además, se volvió más híbrido y menos lineal. Mucha gente descubría productos en redes sociales, comparaba precios en marketplaces, consultaba disponibilidad por WhatsApp y terminaba comprando en el canal que ofreciera mejores condiciones de entrega o financiación. Esa dinámica reforzó la omnicanalidad. Incluso con restricciones, la tienda física siguió siendo relevante como punto de retiro, atención o devolución, mientras que lo digital concentró la exploración, la decisión y el pago.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2024) describe estos escenarios de camino hasta la compra como showrooming o webrooming. Buscar información online y comprar en una tienda física, sería webrooming y hacer lo inverso, mirar el producto en el local y concretar la compra online, es showrooming.



Descripción: la figura sintetiza un recorrido omnicanal típico durante la pandemia (descubrimiento en redes, comparación en buscadores/marketplaces, consulta por mensajería, compra online y gestión de entrega y postventa), destacando la integración de múltiples puntos de contacto. Fuente: elaboración propia en base al Capítulo 3.

“El marketing omnicanal es un enfoque más integrado en el que una empresa crea una experiencia de cliente sin fisuras en todos los canales. Los clientes pueden interactuar con la marca a través de cualquier canal, como una tienda física, redes sociales, sitio web o aplicación móvil, y recibir un mensaje y experiencia consistentes. Cada canal puede desempeñar un papel diferente en llevar a los clientes a lo largo de todo el camino hasta la compra.” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2024).

Como consecuencia, subió la expectativa de consistencia entre canales (precios alineados, información de stock actualizada, políticas claras y una comunicación coherente). El celular terminó de consolidarse como el dispositivo central del recorrido (búsqueda, compra, pago y seguimiento). Eso volvió indispensable

optimizar la experiencia mobile y ofrecer soporte rápido, casi “en el momento”, cuando el usuario lo necesita.

3.3. Nuevas expectativas y exigencias del consumidor en la experiencia de compra en línea

La experiencia de compra online durante la pandemia redefinió estándares. Los consumidores empezaron a esperar entregas más rápidas, información más precisa y procesos más simples. Elementos como el tracking, la confirmación inmediata y la posibilidad de gestionar cambios sin fricciones pasaron a ser mínimos esperables. Y la transparencia ganó peso, saber con claridad costos de envío, tiempos reales, disponibilidad y condiciones de garantía se volvió clave al momento de decidir.

En línea con esto, el Estudio Anual 2020 de CACE/Kantar describe un comprador “postpandemia” más exigente. Este valora el envío a domicilio, la facilidad para encontrar productos y la seguridad en la operación, y también señala fricciones que pesan (como los costos de envío o la imposibilidad de ver el producto antes de comprar). En conjunto, la evidencia refuerza que más allá del crecimiento del volumen, la experiencia (logística, información y soporte) pasó a ser un determinante central de la satisfacción, junto con expectativas más altas de transparencia (stock, plazos y condiciones) y confianza (reputación y respaldo de la marca).

Dimensión	Antes (pre COVID-19)	Durante (2020–2021)	Después (postpandemia)
Logística	Entrega valorada, pero con tolerancia a plazos mayores	Demanda de envío a domicilio, trazabilidad y ventanas horarias	Estándar alto: rapidez + cumplimiento + opciones (retiro/devolución)

Confianza y seguridad	Barreras: fraude, dudas sobre vendedor y producto	Se priorizan señales: reseñas, políticas claras, reputación	Consumidor más informado y exigente con transparencia
Medios de pago	Predominio tarjeta y cuotas; baja penetración de billeteras	Más pagos digitales, billeteras y transferencias	Checkout simple + opciones; foco en seguridad y conversión
Postventa	Menor estandarización; devoluciones más complejas	Aumenta relevancia de cambios/devoluciones y atención inmediata	Se consolida como diferencial competitivo (sin fricción)

En paralelo, fidelizar se volvió más difícil. La comparación permanente entre plataformas incrementó la sensibilidad al valor y redujo la lealtad. Por eso muchas empresas reforzaron estrategias de retención (beneficios por recompra, envíos bonificados, programas de puntos) y profesionalizaron la experiencia digital. Ya no alcanza con “estar online”, la competencia se define por UX, stock disponible, medios de pago, logística, atención y postventa. Marketing ganó peso en la performance (medición y optimización), el contenido que baja incertidumbre y la gestión de la reputación (reseñas y respuesta a reclamos).

En síntesis, la pandemia aceleró la digitalización del consumo y elevó las exigencias del comprador.

Cierre del capítulo: La pandemia amplió el uso del canal online y elevó el estándar de experiencia: más confianza, más información y mejor cumplimiento (entrega, atención y postventa). En este contexto, la competitividad pasó a depender de la capacidad de reducir fricciones a lo largo del recorrido del cliente y sostener una propuesta consistente entre canales. En el Capítulo 4 se analizan

las estrategias empresariales que surgieron para responder a estas nuevas exigencias.

CAPÍTULO 4: Estrategias de las Empresas ante el Comercio Electrónico

Durante la Pandemia

El crecimiento del e-commerce durante la pandemia no fue automático. Para sostener ventas y, al mismo tiempo, no romper la experiencia del cliente, muchas empresas tuvieron que ajustar estrategia, tecnología y operación en tiempo récord. Esto confirma algo que plantea Somalo (2017): hace falta coordinar la propuesta de valor, la plataforma, la logística, los pagos y la atención para que el sistema funcione de punta a punta. Por otro lado, Mel Solé y Jordi Campo (2020) mencionan en su libro un planeamiento estratégico para un e-commerce que creo Ogilvy llamado las 4e (experiencias, exchange, everyplace y evangelism).

Este capítulo muestra las principales repuestas empresariales en distintos ejes, capacidades digitales, marketing y reputación, alianzas de canal y fortalecimiento operativo, para mostrar qué decisiones permitieron escalar el negocio y qué prácticas quedaron instaladas como “nuevo estándar” cuando empezó la etapa posterior.

4.1. Desarrollo de plataformas y sitios web de e-commerce

La primera respuesta estratégica fue tecnológica, lanzar o mejorar la tienda online y asegurarse de que funcione durante con picos de tráfico. Eso implicó elegir la solución adecuada (plataformas SaaS, desarrollo propio o soluciones de gestión integradas) y, al mismo tiempo, contar con un sitio rápido, una navegación simple, un checkout sin fricciones y una versión mobile que no se caiga. En paralelo, se volvió imprescindible integrar inventario y precios en tiempo real, automatizar confirmaciones y dar trazabilidad del pedido, porque en un contexto de demoras se elevaban los reclamos por parte de los clientes para comprender donde estaba su pedido.

En muchos casos, la implementación se dio por etapas. Primero, el objetivo era asegurar tener el canal online en marcha, un catálogo básico navegable, medios

de pago que funcionen y una modalidad de entrega viable. Después llegó la profesionalización, mejorar la calidad del catálogo (fotos, descripciones, variantes), ordenar disponibilidad y sumar analítica para entender el recorrido del usuario y empujar la conversión. Por último, integrar el canal online con los procesos internos (facturación, stock, atención y postventa) para sostener consistencia y eficiencia.

La pandemia, además, aceleró mejoras de experiencia de usuario (UX) que en muchos rubros pasaron a ser “higiénicas”. Contar con navegación clara, buscadores internos que realmente ayuden, filtros y recomendaciones, y contenidos que bajen incertidumbre (talles, garantías, tutoriales y preguntas frecuentes). Sumado al uso de datos, segmentación, remarketing y personalización, una clave para competir en un entorno donde el consumidor comparaba más, cambiaba de marca con menos culpa y exigía claridad antes de decidir.

4.2. Estrategias de marketing digital y gestión de la reputación en línea

En marketing, el ajuste fue doble. Por un lado, cambió el mensaje ya que, en plena incertidumbre, pasó a valer más comunicar disponibilidad, plazos reales de entrega y medidas de cuidado que hacer una campaña puramente promocional. Por otro, cambió la ejecución debido al aumento del tráfico digital intensificó la competencia por visibilidad en buscadores, marketplaces y redes. Esto empujó estrategias de performance (SEO/SEM, anuncios en redes y retail media), con una disciplina mucho mayor en la medición y la optimización del retorno de inversión.

En este marco, materiales de formación y publicaciones sectoriales (por ejemplo, contenidos educativos de CACE) reforzaron una idea central, en un contexto volátil, el marketing digital tiene que aterrizar en objetivos medibles. Eso implicó sostener inversión en canales con seguimiento de resultados y, a la vez, ajustar creatividades y mensajes a variables operativas muy concretas como el stock, plazos de entrega y capacidad de atención. Por eso la planificación se volvió más táctica, con ciclos de optimización más cortos y foco en conversión y retención.

La reputación online se volvió un activo crítico. Reseñas, calificaciones y comentarios en redes empezaron a influir de forma directa en la conversión, especialmente entre compradores nuevos que necesitaban “pruebas” antes de animarse a comprar. Por eso muchas marcas reforzaron la atención omnicanal (chat, WhatsApp, redes), armaron protocolos de respuesta y buscaron resolver más rápido. En momentos de demoras o faltantes, la comunicación proactiva dejó de ser un detalle y pasó a ser parte del servicio.

En paralelo, creció el uso de CRM y automatizaciones (email marketing, seguimiento postcompra, recuperación de carritos) para sostener la recompra y ganar eficiencia comercial. En un mercado más competitivo, estas herramientas ayudan a reducir el costo de adquisición y a construir una relación más estable con el cliente.

“CRM es toda aquella metodología y herramientas que se encargan de mejorar la relación entre una empresa y sus contactos, ya sean clientes o no.” (Mel Solé y Jordi Campo, 2020)

En definitiva, el plan estratégico para el e-commerce debe centrarse en el consumidor y en cómo aportar el valor añadido. (Mel Solé y Jordi Campo, 2020)

4.3. Colaboraciones y alianzas estratégicas en el comercio electrónico

Para llegar más rápido al consumidor y ampliar cobertura, muchas empresas buscaron aliados como plataformas o socios especializados. Los marketplaces funcionaron como una rampa de acceso al canal digital para marcas y PyMEs, al aportar demanda, infraestructura de pagos y, en algunos casos, servicios logísticos integrados. A la vez, se profundizaron acuerdos con operadores de última milla, servicios de fulfillment, puntos de retiro y plataformas de delivery, especialmente en rubros donde la rapidez se volvió parte central del valor percibido.

Estas decisiones implicaron trade-offs. Vender en plataformas puede reducir el margen por comisiones, pero acelera volumen y visibilidad. Fortalecer una tienda propia, en cambio, mejora el control sobre la experiencia, los datos y la relación

con el cliente, aunque exige una inversión sostenida en tráfico, UX y operación. En la práctica, la pandemia consolidó un enfoque multicanal al combinar tienda propia, marketplaces y social commerce para diversificar riesgos, captar demanda en distintos puntos del recorrido y sostener continuidad operativa ante interrupciones.

Por último, la estrategia digital obligó a mover piezas internas. Se crearon o fortalecieron equipos de e-commerce, se redefinieron roles entre marketing, IT, ventas y logística, y se empezaron a mirar indicadores con otra disciplina (tiempos de preparación, OTIF, tasa de reclamos, conversión, NPS). También se avanzó en estandarización de procesos, capacitación y coordinación con proveedores, junto con políticas más claras de postventa. Esto demuestra que la experiencia del cliente depende tanto de la plataforma como del cumplimiento de la entrega, packaging, cambios y devoluciones.

Un caso que ayuda a dimensionar el escalamiento operativo y financiero del ecosistema digital durante la pandemia es Mercado Libre. Según reportes periodísticos basados en resultados corporativos, en el primer trimestre de 2020 las transacciones procesadas por Mercado Pago crecieron 106% interanual y movilizaron alrededor de US\$ 8.100 millones, mientras que Mercado Envíos despachó 90 millones de envíos (+46% interanual). Estos indicadores ayudan a entender como las empresas líderes hicieron inversiones en capacidad logística, pagos y operación para sostener volúmenes crecientes y estar a la altura de nuevas exigencias del consumidor.

En síntesis, las empresas que lograron sostener el canal durante 2020–2021 combinaron aceleración tecnológica, marketing orientado a performance y confianza, alianzas para escalar alcance y logística, y profesionalización interna.

Cierre del capítulo: Las respuestas más efectivas al shock combinaron capacidades digitales (plataforma y experiencia), capacidades de comunicación (marketing orientado a información, performance y reputación) y capacidades de red (alianzas para pagos, logística y alcance). En conjunto, estas estrategias

aceleraron la profesionalización del comercio electrónico y consolidaron estándares que, en gran medida, se sostienen hoy en día.

CAPÍTULO 5: Postpandemia y actualidad del e-commerce en Argentina (2022–2025)

Si la pandemia fue el “empujón”, la postpandemia fue la prueba de fuego para el e-commerce. Cuando volvieron los locales, cuando el miedo bajó y la rutina se reordenó, el canal online volvió a tener competencia real en precio, experiencia y hábito. En esta etapa se vuelve más visible lo que plantean sobre la Omnicanalidad Kotler, Kartajaya y Setiawan (2024): el consumidor ya espera una experiencia integrada entre lo físico y lo digital, no dos mundos separados.

En este capítulo analiza un tramo más actual para entender qué se consolidó, qué se ajustó y qué nuevas tensiones aparecieron. Se desarrolla un análisis de tres ejes principales, la evolución de los indicadores (facturación, órdenes, ticket), la fricción en pagos y financiamiento (billeteras, transferencias, cuotas), y la experiencia logística (entrega, retiro, devoluciones) en un contexto donde también crece la comparación con alternativas internacionales.

5.1. Del pico a la consolidación: qué muestran los números recientes

Después de 2021, el mercado entró en una fase menos “extraordinaria”. El e-commerce dejó de correr por urgencia y empezó a sostenerse por valor.

Según el Estudio Anual 2024 de CACE, el comercio electrónico en Argentina alcanzó una facturación de \$22.025.462 millones, con un crecimiento del 181% interanual y, además, las órdenes de compra crecieron 5% y el ticket promedio se ubicó en \$92.341. Un dato que marca crecimiento es el avance de las billeteras virtuales. Por primera vez, la cantidad de personas con billeteras virtuales superó a quienes tenían tarjeta de crédito o débito, aunque la tarjeta de crédito siguió liderando como medio de pago con 74% de participación. Y en términos de rubros, Pasajes y Turismo volvió a ubicarse primero en facturación, seguido por Alimentos y Bebidas, y luego Tecnología/Telefonía.

Indicador	2020	2024
Facturación	\$905.143 millones	\$22.025.462 millones
Crecimiento interanual	124%	181%
Órdenes de compra	164 millones	246 millones
Productos/unidades vendidas	251 millones	504 millones
Ticket promedio	\$5.519	\$92.341
Compradores online	20.058.206	23.784.620

Fuente: elaboración propia en base a Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2020, 2024). Estudio anual de comercio electrónico.

Ya en 2025, CACE describe al e-commerce como un canal “estructural” del consumo argentino. Los números acompañan esa idea con una facturación total de \$34.033.238 millones (+55% vs. 2024), 253 millones de órdenes (+3%), un ticket promedio de \$134.519 (+46%) y 645 millones de unidades vendidas (+28%).

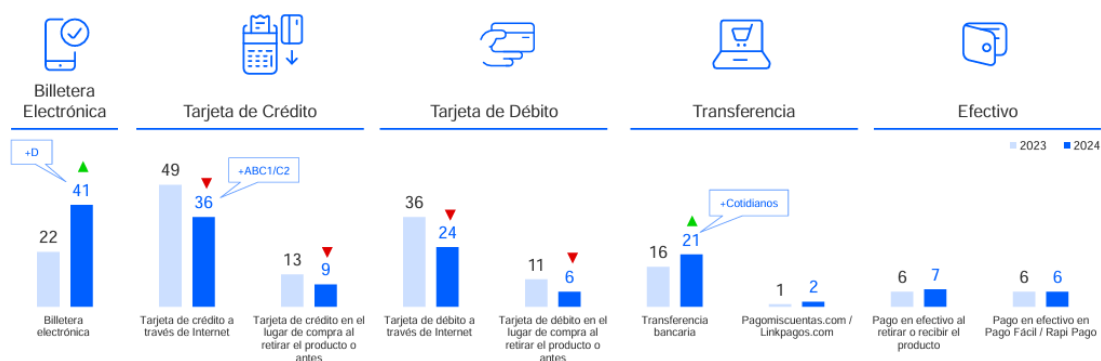
Por otro lado, aparece un factor que no se estaba mencionando en la prepandemia y durante la pandemia, las compras al exterior. Según el mismo relevamiento, el porcentaje de argentinos que compraron productos del exterior pasó de 37% en 2024 a 47% en 2025.

En esta nueva instancia cambia el criterio de evaluación. Ya no alcanza con “estar online”. Hay que rendir tiempos, cumplimiento, precio final, financiamiento, atención, pero sobre todo consistencia. En la postpandemia el e-commerce se volvió más parecido al retail de siempre en algo clave, compite todos los días, no solo cuando hay un evento masivo o una crisis. Mostrando una gran señal de madurez en el canal.

5.2. Pagos, cuotas y billeteras: la fricción que ya no se tolera

Si hay algo que los análisis de la pandemia dejaron en claro es que cuando pagar se vuelve fácil, la compra fluye. Y cuando pagar se vuelve confuso, lento o inseguro la venta se cae. En la etapa postpandemia esa tolerancia a la fricción bajó todavía más, porque el consumidor ya aprendió “cómo debería funcionar”.

El Estudio Anual 2024 de CACE muestra una transición que se venía gestando. Las billeteras virtuales se expandieron hasta superar en cantidad de usuarios a las tarjetas tradicionales. Es un cambio cultural, no solo tecnológico. Ahora bien, en el mismo informe se ve que la tarjeta de crédito todavía domina el pago en compras online (con un 74%). Esto nos muestra que el usuario adopta billeteras virtuales como “base” cotidiana, pero sigue eligiendo crédito cuando necesita financiamiento o cuotas.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2024). Estudio anual de comercio electrónico.

En 2025, CACE vuelve a señalar el peso de la tarjeta de crédito (67% de participación), pero también desataca dos cosas. Primero que el financiamiento sigue siendo decisivo y crece respecto al periodo 2024 (8 de cada 10 consumidores consideran clave pagar en cuotas) y segundo crecen con fuerza las transferencias desde billeteras electrónicas frente al año anterior. Para las empresas, esto se traduce hacer cambios obligatorios de ofrecer opciones de pago. Esto no forma parte de descartarse, sino es lo mínimo requerido por el consumidor. El diferencial está en comunicarlo bien, cuotas, promos, QR y condiciones.

Con este escenario, el checkout se volvió un momento sensible. Es el último tramo para efectuar la compra y si hay rechazos, validaciones eternas o dudas de seguridad, se pierde todo el trabajo previo. Por eso, en la actualidad, ganar

en e-commerce también es ganar en pagos (antifraude sin fricción, información clara y un proceso que no te haga pensar demasiado).

5.3. Logística, experiencia y el “nuevo rival”: compras internacionales

En la postpandemia, la logística dejó de ser una promesa y pasó a ser una expectativa. A veces, una exigencia. Esto es lógico porque el consumidor ya vivió la experiencia de comprar desde el sillón y recibir en casa. Cuando eso funciona, el cliente está contento, pero cuando falla, lo recuerda por mucho tiempo.

En 2024, el informe Mid Term de CACE mostraba que el envío a domicilio concentraba alrededor del 70% de las entregas en el primer semestre, lo que confirma que la comodidad siguió siendo el formato dominante aun sin restricciones sanitarias. En 2025, esa preferencia continúa, CACE reporta 59% de entrega a domicilio, pero también un crecimiento del retiro en punto de venta (29%). Es decir, el cliente elige según conveniencia, costo y urgencia. A veces quiere que se lo lleven, pero otras quieren retirarlo ya. Y espera que ambas opciones estén bien resueltas.

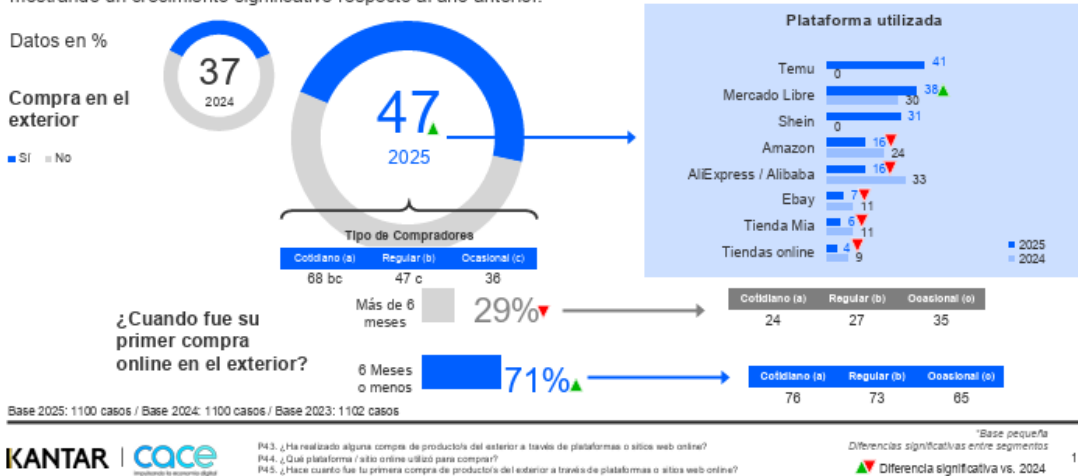
Esto empuja a una conclusión práctica, la experiencia hoy se define por el “cumplimiento” tanto en la ejecución de la compra (stock real, plazos realistas y comunicación simple) como en la postventa (cambios y devoluciones sin laberintos). En un mercado donde el usuario compara en segundos, las marcas que resuelven rápido ganan confianza. Las que no, se quedan con el costo del reclamo y con un cliente que no vuelve.

A esto se suma un factor nuevo, la competencia internacional. En 2025, CACE registra un aumento significativo de compras en el exterior (37% en 2024 vs. 47% en 2025). Ese dato no es menor, porque pone presión sobre precio, surtido y propuesta de valor local. Pero mismo tiempo deja una ventana a favor del comercio argentino, entrega más rápida, devoluciones simples, atención cercana, cuotas y confianza.

En este sentido, la compra en el exterior crece significativamente en comparación a 2024, especialmente para compradores regulares y cotidianos de estratos socioeconómicos altos.

Temu, Mercado Libre y Shein son los principales impulsores.

Asimismo, 7 de cada 10 compradores afirma haber adquirido por primera vez productos del exterior hace menos de 6 meses, mostrando un crecimiento significativo respecto al año anterior.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2025). Estudio anual de comercio electrónico.

Cierre del capítulo: La postpandemia no “apagó” el e-commerce, lo volvió más exigente. En 2024–2025 el canal crece, suma compradores y se vuelve estructural. La competencia se juega en detalles concretos, pagos sin fricción, logística confiable, financiamiento y una experiencia consistente. Con una información más actualizada, la conclusión del trabajo puede leerse con más perspectiva. El COVID-19 fue un punto de inflexión, pero el verdadero cambio se confirma en lo que vino después, cuando el canal tuvo que sostenerse sin el contexto excepcional.

CONCLUSIÓN:

A lo largo de esta tesina se analizó la evolución del e-commerce en Argentina antes, durante y después de la pandemia con el objetivo de determinar si el COVID-19 constituyó un punto de inflexión en la historia del comercio. A partir del recorrido realizado, puede afirmarse que la pandemia no creó el comercio electrónico desde cero, pero sí empujó con una fuerza inusual un proceso de digitalización que ya venía avanzando y, sobre todo, terminó de afianzar cambios que no se desarmaron cuando volvió la presencialidad. En ese sentido, el COVID-19 funcionó como un catalizador. Generó en muy poco tiempo transformaciones que, en un escenario más estable, probablemente hubieran tardado años en madurar.

El análisis del escenario previo al COVID-19 mostró que el canal digital ya venía creciendo, aunque todavía arrastraba frenos importantes, como la desconfianza del consumidor, las trabas logísticas, la débil integración entre canales y la escasa profesionalización digital de muchas empresas. Ese punto de partida, desarrollado en el primer capítulo, resulta clave para entender por qué la pandemia operó como un acelerador tan contundente. Tal como se observó en el segundo capítulo, frente al cierre de locales y las restricciones para circular, consumidores y empresas se vieron forzados a incorporar el canal online como una necesidad concreta, y no solo como una alternativa complementaria. Esa adopción empujada por la urgencia produjo un salto cuantitativo muy visible en ventas, órdenes de compra, frecuencia de uso y cantidad de compradores. Pero no terminó ahí. También dejó un corrimiento más profundo, ya que reordenó hábitos de compra, las expectativas de servicio y obligó a las empresas a revisar, casi a contrarreloj, sus capacidades operativas y estratégicas. En otras palabras, no solo cambió cuánto se vendía, sino también cómo se compraba y cómo se respondía desde el lado empresarial.

Desde el lado del consumidor, uno de los cambios más claros es que la pandemia alteró tanto el comportamiento de compra como la forma de relacionarse con las marcas y con los canales. Como se desarrolló en el tercer capítulo, el comprador se volvió más digital, más híbrido y también bastante más exigente. La conveniencia siguió ocupando un lugar central, pero dejó de

medirse solo por la posibilidad de comprar desde cualquier lugar. Empezó a jugarse en otros detalles, a veces muy concretos: la velocidad de entrega, la claridad de la información, la facilidad del pago, la posibilidad de devolver un producto sin vueltas y la coherencia entre lo que promete el canal digital y lo que realmente ocurre. En otras palabras, el consumidor postpandemia no solo compra online con mayor naturalidad, sino que espera una experiencia integrada, ágil y consistente entre canales. La omnicanalidad, en ese marco, dejó de sentirse como un plus y pasó a parecer casi una condición básica.

Desde la perspectiva empresarial, el trabajo permitió ver que el verdadero impacto de la pandemia no estuvo solo en la necesidad de vender online, sino en la presión por profesionalizar el e-commerce. Como se analizó en el cuarto capítulo, la competencia dejó de jugarse únicamente en el precio o en la mera presencia digital y pasó a depender del cumplimiento integral de la propuesta de valor: stock real, medios de pago accesibles, logística confiable, atención al cliente, postventa y coordinación entre canales. Por eso, el aprendizaje más fuerte que deja este período es bastante nítido: en el comercio electrónico ya no alcanza con “estar online”. Lo que pesa de verdad es poder operar con solidez, inspirar confianza y sostener una experiencia consistente incluso cuando la demanda aprieta. Ese cambio endureció el estándar competitivo del mercado argentino y dejó capacidades instaladas que, todavía hoy, siguen marcando diferencias.

La etapa postpandemia, abordada en el quinto capítulo, terminó de poner a prueba esta transformación. Los datos más recientes de CACE muestran que el e-commerce no se desinfló con la reapertura de locales, sino que siguió creciendo hasta consolidarse como una pieza estructural del consumo en Argentina. En 2024, la facturación alcanzó \$22.025.462 millones y en 2025 llegó a \$34.033.238 millones, mientras que también crecieron las órdenes de compra, el ticket promedio y la base de compradores. Al mismo tiempo, aparecieron tensiones nuevas, como la expansión de las compras en el exterior y una competencia más áspera en precio, surtido y experiencia. Todo esto refuerza una idea central, y quizás una de las más potentes del trabajo: el canal online ya no depende de una coyuntura excepcional para sostenerse, sino que ya está

incrustado en el funcionamiento habitual del mercado. Dejó de ser una salida de emergencia. Hoy forma parte, cada vez más, de la rutina comercial.

Respuesta a la pregunta de investigación: Sí. El COVID-19 funcionó como un verdadero punto de inflexión para el e-commerce en Argentina, no porque haya dado origen al comercio electrónico, sino porque aceleró tendencias previas, corrió resistencias de adopción, alteró hábitos de consumo y empujó a las empresas a desarrollar capacidades que después quedaron incorporadas. La evidencia analizada permite sostener que su impacto fue estructural y no meramente coyuntural. Si bien el contexto sanitario explica el salto inicial, la continuidad del crecimiento en la postpandemia muestra que el cambio fue más profundo. El e-commerce dejó de ser un canal en expansión para convertirse en una dimensión estable, estratégica y ya difícil de separar del comercio contemporáneo.

“Lo que comenzó como una salida de emergencia se consolidó como una práctica estable y estratégica”.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros

- *Somalo, Ignacio. (2017). El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online. ESIC Editorial.*
- *Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, y Setiawan, Iwan. (2024). Marketing 6.0: El futuro es inmersivo. LID Editorial.*
- *Solé, Mel y Campo, Jordi. (2020) Marketing Digital y Dirección de E-commerce. ESIC*

Informes y reportes

- *BlackSip. (2020). COVID-19: El eCommerce y el entorno digital en tiempos de cuarentena.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2018). Estudio anual de comercio electrónico 2018.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2019a). Estudio anual de comercio electrónico 2019.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2019b). Estudio Mid Term 2019.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2020a). Estudio anual de comercio electrónico 2020.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2020b). Estudio Mid Term 2020.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2021a). Estudio anual de comercio electrónico 2021.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2021b). Estudio Mid Term 2021.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2022a). Estudio anual de comercio electrónico 2022.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2022b). Estudio Mid Term 2022.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2023a). Estudio anual de comercio electrónico 2023.*
- *Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] & Kantar. (2023b). Estudio Mid Term 2023.*

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2024a). *Estudio anual de comercio electrónico 2024*.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2024b). *Estudio Mid Term 2024*.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2025a). *Estudio anual de comercio electrónico 2025*.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2025b). *Estudio Mid Term 2025*.
- Mercado Libre Argentina & Trendsity. (2020). *La transformación digital, el nuevo motor de la economía*.
- Tiendanube. (2020). *Anual e-commerce 2020*.
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2020). *UNCTAD estimates of global e-commerce 2018*.
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2021). *Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of COVID-19 impact on online retail 2020* (Technical notes on ICT for development No. 18).

Artículos y recursos web

- Reuters. (2020). Latam ecommerce giant Mercado Libre is not currently an acquisition target: CEO. <https://www.reuters.com/article/idUSL1N2HY3YZ>
- MDirector. Características del nuevo consumidor post pandemia. <https://www.mdirector.com/blog/consumidor-post-pandemia/>
- El mundo del e-commerce: las oportunidades en América Latina. Cross Border Tech (Medium). <https://medium.com/crossbordertech/el-mundo-del-e-commerce-las-oportunidades-en-am%C3%A9rica-latina-f2401a253c87>
- iProUP. (2020, 11 mayo). Ecommerce, impulsado por el coronavirus: cuánto avanzará este año contra el comercio físico en la Argentina. <https://www.iproup.com/economia-digital/13765-ecommerce-y-coronavirus-cuantocrecera-sobre-comercio-fisico>
- iProUP. (2020). Ecommerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado. <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-enargentina-durante-la-pandemia>

- BBVA. El comercio online registra un sólido crecimiento en Argentina. <https://www.bbva.com/es/ar/el-comercio-online-registra-un-solido-crecimiento-en-argentina/>
- iProUP. (2020). Análisis sobre Mercado Libre (transformación durante la cuarentena). <https://www.iproup.com/economia-digital/13959-ecommerce-en-cuarentena-la-transformacion-de-mercado-libre>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Estadísticas e informes. <https://www.cace.org.ar/estadisticas/>
- Mercado Libre. Institucional. <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/>
- UNCTAD. Publications search: e-commerce. <https://unctad.org/publications-search?title=e-commerce%202019>
- Perfil. Mercado Libre y Mercado Pago durante la pandemia <https://www.perfil.com/>