

¿ESTAMOS RETROCEDIENDO A ÉPOCAS MÁS OSCURAS?

Q-COMMERCE, COMERCIO RÁPIDO
Y EL CAMBIANTE PANORAMA DEL
SECTOR MINORISTA

Rachel Verdin, Steve Rolf, Wil Hunt y Sacha Garben



Estudio de políticas publicado en marzo de 2023 por

FEPS
FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES



**THE FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES (FEPS)**

Fundación Política Europea - N.º 4 BE 896.230.213
Avenue des Arts 46, 1000 Bruselas (Bélgica)

www.feps-europe.eu

@FEPS_Europe



UNI - GLOBAL UNION EUROPA

Rue Joseph II 40, 1000 Bruselas (Bélgica)

www.uni-europa.org

@UNI_Europa



Este estudio de políticas se ha elaborado con ayuda financiera del Parlamento Europeo. No representa la opinión del Parlamento Europeo.

Copyright © 2023 de la Fundación Europea de Estudios Progresistas.

Foto de portada: shutterstock.com

Revisión: Rosalyne Cowie

Diseño gráfico: Triptyque

ISBN: 9782931233092

¿ESTAMOS RETROCEDIENDO A ÉPOCAS MÁS OSCURAS?

Q-commerce, comercio rápido y el cambiante panorama del sector minorista

ÍNDICE

SINOPSIS	4
AGRADECIMIENTOS	6
GLOSARIO	7
1. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN DEL ESTUDIO DE POLÍTICAS	8
2. ANÁLISIS COMERCIAL	10
2.1 Introducción	11
2.2 La aparición del sector minorista de entrega rápida de comestibles: crecimiento irregular del comercio minorista en línea y macro tendencias	13
2.2.1 Sector minorista de la alimentación en línea	13
2.2.2 Macro tendencias	15
2.2.3 Modelos de cadena de suministro con entrega rápida	18
2.2.4 Financiación, titularidad y rentabilidad	22
2.3 Estrategia de negocio y supervivencia del sector	26
2.3.1 Amenazas económicas: tipos de interés, finanzas y la vuelta a la normalidad	28
2.3.2 Amenazas políticas: planificación urbana y medio ambiente	29
2.3.3 ¿Ciclo de sobreexpectación o construcción de infraestructuras?	29
2.4 Resumen de las tendencias comerciales	31
3. PROBLEMAS LABORALES	32
3.1 Introducción	33
3.2 Puestos laborales y perfil de los trabajadores	34
3.2.1 Puestos laborales y modelo operativo básico	34
3.2.2 Perfil de la plantilla	35
3.3 Contratos y sueldo	35
3.4 Precariedad	38
3.5 Condiciones laborales	39
3.5.1 Formación	39
3.5.2 Entorno laboral, equipos, y salud y seguridad	40
3.5.3 Bienestar, intensidad y presión laboral	43
3.6 Relaciones laborales	45
3.6.1 La organización del trabajo	45
3.6.2 Control algorítmico del trabajo	46
3.6.3 Malas prácticas de gestión y medidas disciplinarias	48
3.7 Resumen de los problemas laborales	51

4. IMPLICACIONES EN MATERIA DE POLÍTICAS	54
4.1 Introducción	55
4.2 Regular las condiciones de trabajo	56
4.2.1 Directiva 2019/1152 relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles: contratos a demanda, de cero horas y períodos de prueba	56
4.2.2 Salud y seguridad en el trabajo, tiempo de trabajo y vacaciones remuneradas	57
4.2.3 Empleo de duración determinada	58
4.2.4 Gestión algorítmica	58
4.2.5 Organización del trabajo	60
4.2.6 Acceso a la información para las autoridades laborales públicas	60
4.3 Implicaciones en materia de políticas: ¿crear normativas o exigir su cumplimiento?	61
4.3.1 Normativas	61
4.3.2 Aplicación de las leyes	61
4.4 Conclusión	62
5. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	68
APÉNDICE A: LOS PANORAMAS DEL Q-COMMERCE EN EUROPA	70

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: Crecimiento de las compañías de plataformas	14
FIGURA 2: Mercados de la alimentación en línea en Europa, 2021	14
FIGURA 3: Subempleo en una selección de países europeos (2018)	18
FIGURA 4: Visualización de la cadena de suministro de entrega rápida en el sector minorista de la alimentación	20
FIGURA 5: Principales accionistas de Gorillas en enero de 2022	22
FIGURA 6: Ejemplo de la estrategia de descuentos de Gorillas en el Reino Unido	24
FIGURA 7: Cost structure of a typical 25 EUR order for q-commerce vs bricks-and-mortar retail	25
FIGURA 8: Estructura de costes de los minoristas físicos frente al q-commerce	28
FIGURA 9: Ejemplo de una campaña de marketing de Gorillas	63
TABLA 1: Summary of reported pay, employment status and basic conditions at firms covered by the research	37

SINOPSIS

La pandemia del COVID-19 dio lugar a un boom en el mercado de la alimentación en línea y los servicios de entrega rápida, con la aparición de empresas emergentes de comercio rápido (q-commerce) que realizan entregas de pedidos preparados en "tiendas oscuras". Estas empresas prometen plazos de entrega extracortos, a menudo de 30 minutos o menos, y emplean métodos que exigen un gran número de trabajadores para ofrecer comodidad a los consumidores. El presente estudio de políticas se centra en las empresas emergentes de q-commerce y su efecto sobre el empleo en Europa.

Las compañías de q-commerce tienen una ventaja en comparación con los minoristas físicos y las plataformas agregadoras al ofrecer plazos de entrega más cortos. Aun así, su panorama comercial es muy variable e incierto y los distintos modelos de negocio se mezclan. Es un sector en el que abundan las fusiones y adquisiciones según las compañías quiebran o son adquiridas por sus competidores, mientras siguen apareciendo nuevos participantes. A pesar de las dificultades financieras, es probable que perduren determinadas formas de q-commerce, dadas las grandes inversiones que se han realizado en su infraestructura.

El estudio de políticas también habla del efecto sobre el personal del trabajo en el sector minorista de entrega rápida, que guarda

semejanzas con la economía de plataformas y la economía "gig". No obstante, las empresas de q-commerce actualmente suelen ofrecer a sus trabajadores contratos de empleo y se jactan de sus buenas prácticas laborales, al contrario de los servicios tradicionales de entrega desde plataformas, que utilizan contratistas independientes y autónomos. Es posible que la existencia de un contrato de empleo no siempre proteja a los trabajadores de la precariedad. Los sueldos y las condiciones del sector dependen de la evolución de la competencia, las condiciones financieras y la capacidad de los trabajadores para organizarse y sindicalizarse.

El estudio de políticas se basa en investigación documental y entrevistas con expertos y partes interesadas del sector, así como en estudios cualitativos realizados con trabajadores del sector de q-commerce en el Reino Unido, España y Alemania con la finalidad de recoger información sobre el surgimiento del sector de q-commerce y de entrega rápida, la estrategia comercial en el sector, los problemas laborales y las implicaciones en materia de políticas. El estudio concluye haciendo hincapié en la necesidad de vigilar de cerca las prácticas comerciales de las compañías de q-commerce, su influencia sobre el tipo de trabajo que se está realizando en el sector minorista y las prácticas de empleo en el mismo.

TAMBIÉN EXPONE LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES EN MATERIA DE POLÍTICAS DE LA UE:

- Los responsables de las políticas de la UE deberían dar prioridad a adoptar la propuesta de Directiva relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales, a fin de abordar los problemas en el q-commerce relacionados con la gestión algorítmica, la organización del trabajo y el acceso a la información para las autoridades laborales públicas.
- Deberían explorarse argumentos jurídicos para la protección de los trabajadores frente a despidos injustificados en períodos de prueba y la no renovación de las relaciones laborales de duración determinada como represalia del empresario. Debería revisarse la Directiva 1999/70/CE para abordar el problema del uso estratégico del empleo de duración determinada como modelo de negocio.
- Si bien las protecciones jurídicas son imprescindibles, su ejecución en la práctica sigue siendo un problema importante. Los responsables políticos de la UE deberían ayudar más a los Estados miembros para que puedan aplicar la legislación laboral. Para ello, se deberían incluir disposiciones específicas de ejecución en las directivas de la UE en materia laboral y mejorar el apoyo a las inspecciones de trabajo, quizás ampliando la función de coordinación de la Autoridad Laboral Europea.
- Los responsables políticos nacionales en la UE y el Reino Unido deberían adoptar medidas de ejecución más proactivas en el sector de q-commerce, independientemente de la actuación de la UE.

En conclusión, el surgimiento del q-commerce demuestra cómo las tecnologías de plataformas digitales podrían hacer que los modelos de negocio del sector minorista diesen un vuelco a medio plazo. Las precarias bases financieras de las empresas de q-commerce plantean serias preguntas acerca de la durabilidad del sector, que intenta encontrar una "vía de rentabilidad", así como acerca de las consecuencias de los cambios para los trabajadores. El estudio ofrece un punto de partida para seguir

investigando y formular políticas. Dado que el sector minorista constituye la mayor fuente de empleo en la mayoría de las economías europeas, resulta crucial conocer el efecto de los servicios de entrega rápida sobre dicho sector y sobre los trabajadores.

TEXTO DE LA CONTRAPORTADA:

La pandemia del COVID-19 dio lugar a un boom en el mercado de la alimentación en línea, con la aparición de empresas emergentes de comercio rápido (q-commerce) que realizan entregas de pedidos preparados en "tiendas oscuras" y que prometen unos plazos de entrega extracortos. Este estudio de políticas se centra en las empresas emergentes del sector de q-commerce y su efecto sobre el empleo en Europa, incluidos los problemas laborales y las implicaciones en materia de políticas. Las compañías de q-commerce tienen una ventaja en comparación con los minoristas físicos al ofrecer plazos de entrega más cortos, pero su panorama comercial es muy variable e incierto. El estudio de políticas se basa en investigación documental, entrevistas y estudios cualitativos realizados con trabajadores para recoger información sobre el surgimiento del sector de q-commerce y de entrega rápida, la estrategia comercial en el sector, los problemas laborales y las implicaciones en materia de políticas. El estudio concluye haciendo hincapié en la necesidad de vigilar de cerca las prácticas comerciales de las compañías de q-commerce y su influencia sobre el tipo de trabajo que se está realizando en el sector minorista. También expone diversas implicaciones en las políticas de la UE, como la adopción de la propuesta de Directiva relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales, y explora argumentos jurídicos para la protección de los trabajadores del q-commerce. El estudio de políticas ofrece un punto de partida para seguir investigando y elaborar políticas, incluidas estrategias de contratación para los sindicatos del sector. Resulta crucial conocer el efecto de los servicios de entrega rápida en el sector minorista y en los trabajadores, puesto que el sector minorista constituye la mayor fuente de empleo en la mayoría de las economías europeas.

AGRADECIMIENTOS

Además de nuestro estudio secundario, estos estudios de políticas se basan en una serie de entrevistas cualitativas. Agradecemos el tiempo y los conocimientos compartidos por los siguientes miembros y expertos del sector: Brittain Ladd, George Nott, Viv Craske, Quaid Combstock, Dominique Locher, Jeff Nonato, Nick Brackenbury, Raimund Lainer y Bettina Miess-Kammeringer; los puntos de vista de los sindicatos aportados por Mick Rix, Ben Wray; los miembros de Gorillas Workers Collective y la red UNI Europa Q-commerce, así como CC.OO. en España. Finalmente, nos gustaría dar las gracias a todos los trabajadores de este sector que pudieron compartir sus experiencias y conocimientos. La combinación de sus aportaciones ha sido de incalculable valor.



GLOSARIO

Agregador (plataforma)	Una plataforma que conecta a un gran número de productores y consumidores, sin poseer activos básicos (p.ej. Deliveroo, que conecta a restaurantes independientes con los consumidores).
Algoritmo	Un conjunto de reglas o instrucciones que se utilizan para solucionar un problema. Los algoritmos, a veces usando IA o aprendizaje automático, se utilizan cada vez más para automatizar o asignar tareas.
Cadena de frío	Una cadena de suministro con temperatura controlada, utilizada normalmente para la entrega de productos perecederos.
Tienda oscura	(véase Centro de <i>micro-fulfilment</i>) Su nombre hace referencia al hecho de estar cerrada al público.
Comercio-e	Servicios minoristas que se ofrecen en línea.
Último kilómetro de entrega	La última etapa de trayecto de un producto hasta llegar al consumidor, normalmente desde un centro logístico o tienda al consumidor.
Justo a tiempo	Un sistema de fabricación o prestación de servicios cuyo objetivo es lograr la eficiencia al garantizar que los bienes o servicios estén disponibles en el momento necesario, ni antes ni después.
Centro/tienda de <i>micro-fulfilment</i>	Pequeños almacenes ubicados cerca del consumidor para facilitar unos plazos de entrega más cortos.
Centros de preparación de pedidos de próxima generación	Centro de preparación de pedidos de próxima generación. Se usa para indicar unos centros de preparación de pedidos que están muy automatizados y robotizados.
Omnicanal	Una estrategia minorista que tiene como objetivo ofrecer una experiencia similar tanto si los clientes compran en línea como en una tienda física.
A demanda	Se usa para indicar aquellos servicios que pueden prestarse con poca o ninguna antelación en la solicitud.
Figital	Un término híbrido entre físico y digital, figital se refiere al intento de crear una mejor experiencia para los clientes al combinar los canales de venta minorista en línea y fuera de línea.
Q-commerce	Un subconjunto de entrega rápida cuyo objetivo es lograr una entrega superrápida, a menudo a través del uso de tiendas oscuras situadas cerca de los consumidores.
Q-commerce como servicio (QCaaS)	El uso de un modelo o infraestructura de q-commerce que entrega productos para un servicio independiente.
Identificación por radiofrecuencia (RFID)	Una tecnología que utiliza campos electromagnéticos para etiquetar artículos individuales de tal manera que puedan rastrearse durante las distintas etapas del recorrido minorista.
Entrega rápida	Servicios minoristas en línea cuyo objetivo es entregar los productos en una hora o menos. <i>*Nota: las distinciones indicadas entre entrega rápida y q-commerce se han formulado libremente debido a la naturaleza variable del sector.</i>

1. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN DEL ESTUDIO DE POLÍTICAS

Los mercados de la alimentación en línea experimentaron un boom como resultado de la pandemia del COVID-19.^{1 2 3} Un importante impulsor de la entrega de comestibles en línea es la ambición de crear un mercado de servicios de entrega rápida, es decir, llevar los pedidos a los clientes en una hora o menos.⁴ Aunque los grandes minoristas se han beneficiado del crecimiento experimentado por este mercado de reciente aparición, las empresas emergentes de comercio rápido (*q-commerce*) dedicadas a la entrega rápida desde "tiendas oscuras" han experimentado un gran auge. La combinación de los avances en tecnología digital, la debilidad de los mercados laborales y la abundancia de capital de inversión ha permitido a las empresas utilizar unos métodos que exigen un gran número de trabajadores para ofrecer una impresionante comodidad a los consumidores.^{5 6 7 8}

Este estudio de políticas muestra una sección representativa del sector minorista de entrega rápida de comestibles en Europa, con un enfoque especial sobre las empresas emergentes de *q-commerce* y su efecto sobre el trabajo. Aunque se admite que existe cierto solapamiento, para los fines de este estudio de políticas el término *q-commerce* se refiere a

un subconjunto de servicios de entrega rápida que suelen prometer unos plazos de entrega superrápidos (a menudo de 30 minutos o menos). A pesar de la variabilidad de modelos de negocio y promesas de plazos de entrega, las empresas que ofrecen estos servicios suelen adoptar el modelo de tienda oscura, usando una red de centros de *micro-fulfillment* ubicados cerca de los consumidores, mientras que los minoristas físicos establecidos y las plataformas agregadoras suelen ofrecer unos servicios de entrega rápida más lentos (normalmente ofrecen unos plazos de entrega de una hora o menos). Actualmente, parece que las empresas de *q-commerce* han tomado la delantera a sus competidores. Pero el panorama comercial es sumamente variable, con un número cada vez mayor de fusiones entre los distintos modelos de negocio, y en estos momentos sigue sin estar claro cuál de ellos saldrá victorioso. En el espacio del *q-commerce*, las grandes inversiones de capital de riesgo respaldan unos plazos de entrega y precios por unidad insosteniblemente bajos, ya que las empresas deficitarias intentan acaparar mercados y establecer una posición dominante. Pero los mercados de capitales se están transformando con la subida global de los tipos de interés.

Las presiones de los costes inflacionarios y la recesión económica después del COVID-19 se suman a unas condiciones de mercado difíciles y llenas de incertidumbres. Por eso, el sector se caracteriza por un patrón caleidoscópico de fusiones y adquisiciones según las compañías quiebran o son adquiridas por sus competidores, mientras siguen apareciendo nuevos participantes (tanto empresas emergentes como negocios de alimentación ya establecidos). A pesar del deterioro de las condiciones financieras en el sector y la posible desaparición de algunos participantes importantes, es posible que perduren algunas variantes de *q-commerce*. Esto es así porque los participantes exclusivamente de *q-commerce* son plataformas con grandes activos, que realizan inversiones considerables en capital tangible (inmuebles, acuerdos de cadena de suministro, equipos y vehículos) e intangible (tecnología). Por tanto, incluso si una empresa concreta quiebra o es comprada, es posible que continúen estas inversiones realizadas en la infraestructura de *q-commerce*.

La situación también es variable desde el punto de vista de los trabajadores. El trabajo en el sector minorista de entrega rápida de comestibles comparte muchas cosas con las economías "gig" y de plataformas más amplias. Por eso, hasta cierto punto, el aumento de la entrega rápida constituye una amenaza para las condiciones laborales establecidas y los convenios colectivos acordados que existen en el sector minorista físico. A pesar de sus similitudes con la economía de plataformas más amplia, las compañías que trabajan con el modelo de *q-commerce*/tienda oscura suelen ofrecer a los trabajadores un contrato de empleo y se jactan de sus buenas prácticas laborales, al contrario de los servicios tradicionales de entrega desde plataformas, que utilizan contratistas independientes y autónomos que no pueden ampararse bajo ningún tipo de protección laboral y social. Es posible que la existencia de un contrato de empleo no siempre proteja a los trabajadores de la precariedad, como demuestra el presente estudio, y el modelo de empleo directo podría sufrir las presiones de los cambios en la coyuntura económica. Los sueldos y las condiciones del sector dependen

de la evolución de la competencia y las condiciones financieras, así como de la capacidad de los trabajadores para organizarse y sindicalizarse. Las importantes inversiones realizadas en el sector hacen que sea muy poco probable su colapso inmediato, por lo que merece la pena que los sindicatos comiencen a trabajar en la captación de afiliados dentro del *q-commerce*. En un estudio de políticas complementario se examina más detalladamente las estrategias que los sindicatos podrían utilizar en este sector.⁹

El estudio de políticas continúa de la siguiente manera. Basado en la investigación documental y las entrevistas con expertos y partes interesadas del sector, en el apartado 2 se habla de la aparición del *q-commerce* y el sector de las entregas rápidas y se explica su estrategia comercial dentro del mismo, así como sus posibilidades de supervivencia. En el apartado 3 se informa sobre el estudio cualitativo realizado con trabajadores del sector de *q-commerce*, centrándose en los problemas laborales y cómo es el trabajo dentro de este sector. En el apartado 4 se comentan las implicaciones para las políticas a raíz del estudio. Finalmente, en el apartado 5 se plantean las principales conclusiones derivadas del estudio.

2. ANÁLISIS COMERCIAL

2.1 INTRODUCCIÓN

El panorama del sector minorista de la alimentación está evolucionando a una velocidad vertiginosa. Aunque su desarrollo es más lento que otros tipos de comercio-e,¹⁰ la pandemia del COVID-19 fue el catalizador de una incipiente tendencia hacia la compra de comestibles en línea.^{11 12} Este cambio hacia el comercio-e en el sector de la alimentación ha dado pie a la dramática aparición de unos modelos de negocio relativamente nuevos basados en el concepto de *entrega rápida*, cuyo objetivo es llevar los productos a los clientes en mucho menos tiempo que el que ofrecen los modelos de entregas programadas.¹³ Gracias al uso de unos sistemas logísticos digitales racionalizados, que permiten llevar los comestibles a las casas de los consumidores en una hora o menos, los proveedores de servicios de entrega rápida se han beneficiado enormemente de los cambios en las conductas de los consumidores. Se prevé que el mercado de la alimentación en línea crezca en Europa en un 66 % entre 2019 y 2023, añadiendo una demanda de 21.000 millones de USD.¹⁴ Aunque actualmente representa menos del 1 % del total del sector minorista de la alimentación (en tienda y en línea), el mercado europeo de entrega rápida ha aumentado más del doble su tamaño de un año a otro, y está creciendo a un ritmo mucho más rápido que ningún otro segmento del mercado de la alimentación¹⁵ KPMG calcula que, aunque es posible que el crecimiento se haga más lento, el sector triplicará no obstante su tamaño entre 2022 y 2030.¹⁶

La entrega de pedidos de bajo volumen, y a menudo bajo valor, de comestibles frescos con mucha velocidad y a escala es una arriesgada propuesta de negocio. La aparición del sector minorista de entrega rápida de comestibles se ha debido a tres circunstancias previas fundamentales. En primer lugar, la aparición de tecnologías digitales para la gestión de las cadenas de suministro minoristas, los almacenes, la logística del último kilómetro (incluidos los algoritmos de gestión para el despacho de mensajeros) y la previsión de la demanda, a través de unos métodos que ofrecen la posibilidad de realizar una entrega rápida, eficiente y rentable.^{17 18 19 20 21} En segundo lugar está la aparición en los mercados

laborales de las economías avanzadas (especialmente desde la crisis financiera de 2008) de un gran número de trabajadores desempleados o subempleados dispuestos a aceptar trabajos eventuales, muy flexibles y mal remunerados.²² En tercer lugar, el aumento de los inversores de capital privado a gran escala dispuestos a conceder importantes líneas de crédito a empresas emergentes privadas con la esperanza de desestabilizar a empresas ya establecidas en los sectores tradicionales.²³

¿Qué estrategias y modelos de negocio están usando las empresas para moverse por este mercado emergente sumamente competitivo? Nuestro análisis sugiere la coexistencia de tres principales modelos de negocio distintos en el sector de la alimentación, aunque estos se solapan cada vez más. En primer lugar, los principales minoristas ya existentes están creando servicios internos de entrega rápida para llevar los pedidos a sus clientes (p. ej. "Whoosh" de Tesco). En segundo lugar, las empresas establecidas están participando en plataformas externas (Deliveroo, Glovo) para satisfacer pedidos de comestibles a demanda. En tercer lugar, las nuevas plataformas emergentes de *q-commerce* (Gorillas, Getir) emplean mensajeros y utilizan "tiendas oscuras" (centros de *micro-fulfillment* cerrados al público). Estos están ubicados cerca del mercado para ofrecer una amplia variedad de comestibles a disposición de los clientes de una forma rápida.

Aunque novedosos, estos dos primeros modelos de negocio sirven mayoritariamente para aumentar el alcance y ampliar las funciones de las tiendas físicas ya existentes que pertenecen a establecidas multinacionales de la alimentación (y el segundo de ellos aumenta el alcance de las plataformas agregadoras de entrega durante el proceso). Sin embargo, en los últimos años también se ha visto la aparición de empresas emergentes de *q-commerce* cuyo objetivo es desestabilizar los mercados de los negocios minoristas establecidos. Las nuevas tecnologías digitales, la debilidad de los mercados laborales y generosas inversiones de capital de riesgo llevaron a compañías como Getir (una empresa turca) a experimentar con los modelos de entrega rápida ya en el año 2015. Pero fueron los problemas que

la pandemia del COVID-19 planteó a las empresas físicas establecidas lo que dio el verdadero impulso a una oleada de empresas emergentes que se apresuraron a entrar en el sector minorista de entrega rápida a escala.²⁴ Esta nueva oleada de empresas de *q-commerce* gestiona redes de centros urbanos de *micro-fulfilment* ("tiendas oscuras") ubicados cerca de mercados de alta densidad. Al utilizar mensajeros en bicicleta, bicicletas eléctricas y motocicletas para recoger los pedidos preparados por los trabajadores de estos lugares cercanos al mercado, los minoristas de *q-commerce* pueden lograr una entrega sumamente rápida (normalmente en menos de 30 minutos), con la oferta de una gama de productos limitada, pero relativamente variada.

Los estudios de mercado indican que los clientes están respondiendo de forma positiva a la entrega rápida.²⁵ No obstante, el sector todavía se encuentra en una fase temprana y se enfrenta al final del boom de la inversión, por lo que resulta muy difícil pronosticar su futuro desarrollo. Unas enormes cantidades de inversión de capital de riesgo (18.000 millones de USD solamente en 2021) han financiado multitud de intentos para la drástica expansión ("*blitzscale*") de las empresas emergentes de *q-commerce*: en primer lugar, para acaparar mercados a través de un rápido crecimiento y solamente después cimentar la rentabilidad mediante la explotación de las economías de alcance y escala.²⁶ La capacidad de atraer una desproporcionada inversión de capital de riesgo ha conllevado el uso de exageraciones que bordean la fantasía (como demuestra la cita resaltada de Kağan Sümer de Gorillas²⁷). Resulta difícil determinar si esto supone una estrategia de éxito de cara al futuro, sobre todo porque, debido a los motivos que más adelante se explican, no está claro que el modelo de tienda oscura del *q-commerce* disfrute de la misma red y efectos de escala que las plataformas completamente tecnológicas. Esto se debe a la necesidad de inversiones sustanciales en capital físico. De todos modos, en la actualidad, la mayoría de las compañías de *q-commerce* están acumulando pérdidas muy considerables.²⁸ La consolidación a través de fusiones y adquisiciones ya es una característica importante de la entrega rápida y cabe esperar que se acelere durante los próximos años.²⁹

El entorno de inversión impone, en gran medida, las condiciones de empleo de los trabajadores del sector minorista de entrega rápida. Para las personas preocupadas por el deterioro del trabajo, el sector del *q-commerce* suele agruparse con las economías "gig" y de plataformas, como parte de una tendencia generalizada hacia la precariedad y los bajos sueldos en los mercados laborales de las economías avanzadas. Con la mediación de aplicaciones y sometido a una gestión mediante algoritmos, el trabajo de entrega rápida tiene mucho en común con sectores como los de la comida para llevar y los servicios de chóferes a domicilio. El sector minorista de entrega rápida de comestibles se encuentra en una etapa temprana de su ciclo de negocio. Sus compañías suelen ofrecer unas condiciones de empleo relativamente mejores que las de otros trabajos en plataformas. Por ejemplo, normalmente se ofrece a los trabajadores contratos de empleo formales y bonificaciones considerables al registrarse y según su rendimiento, aunque estas últimas parecen estar desapareciendo rápidamente. Pero plataformas como Uber y Deliveroo también contrataron activamente a conductores y motociclistas con subsidios de los inversores durante su período de crecimiento entre 2014 y 2016 aproximadamente. Al utilizar sueldos y bonificaciones junto con contratos laborales formales, estas compañías lograron sacar a muchos competidores del mercado laboral. Posteriormente, después de acabar con casi toda la competencia, se han impuesto recortes salariales, se ha implantado una mayor disciplina del tiempo y un cambio al modelo de trabajo autónomo.³⁰ Queda por ver si ese cambio en las prácticas laborales se producirá en el sector del *q-commerce*. Pero a pesar de las declaraciones de buenas prácticas de empleo de las empresas, este estudio de políticas descubre el modelo de trabajo precario y sistemáticamente intenso que ya domina el sector del *q-commerce* en todas las empresas y economías nacionales.

Nuestro objetivo es lograr una penetración del 100 %, democratizando la entrega instantánea, como Nike hizo con los deportes y Apple con los iPhones. Creemos que podríamos ayudar a nuestros clientes a consumir alimentos frescos y saludables; ser la mejor versión de sí mismos; y facilitarles la vida porque ya no tienen que preocuparse de sus necesidades de compra diaria... En cuanto tengamos la plataforma y los productos, aprovecharemos nuestros datos de consumo exclusivos y los mejoraremos con otras fuentes de datos para ofrecer a los clientes las mejores ofertas y servicios personalizados. Por ejemplo, los dispositivos de supervisión conectados, como anillos de sueño y relojes inteligentes, pueden ayudar a predecir lo que necesita, y esos productos pueden pedirse automáticamente y entregarse inmediatamente a su puerta. En ese momento, dispondremos de la infraestructura para crear una sociedad que "no necesita nada."

Kağan Sümer, consejero delegado y fundador de Gorillas

En este apartado se revisan los avances en el mercado minorista emergente de entrega rápida de comestibles en Europa y se analiza cómo podría avanzar en el futuro. Nos centramos en identificar los modelos de negocio y financiación de las compañías de *q-commerce*, antes de estudiar cómo estos modelos afectan a las prácticas laborales y de empleo. También conectamos estas diferencias con las diferencias transnacionales existentes en el sector minorista de la alimentación y los mercados laborales.³¹ En el apartado 2.2 se explica cómo las tendencias de la tecnología, el mercado laboral y el mercado de capitales han permitido el auge de los servicios de entrega rápida de comestibles. En el apartado 2.3. se describen las principales estrategias de negocio adoptadas en el sector y se analizan las principales amenazas a las que se enfrenta la industria y cómo las inversiones en infraestructuras pueden sentar las bases para su continuación de alguna forma. En el apartado 2.4 se resumen los principales resultados de toda la sección.

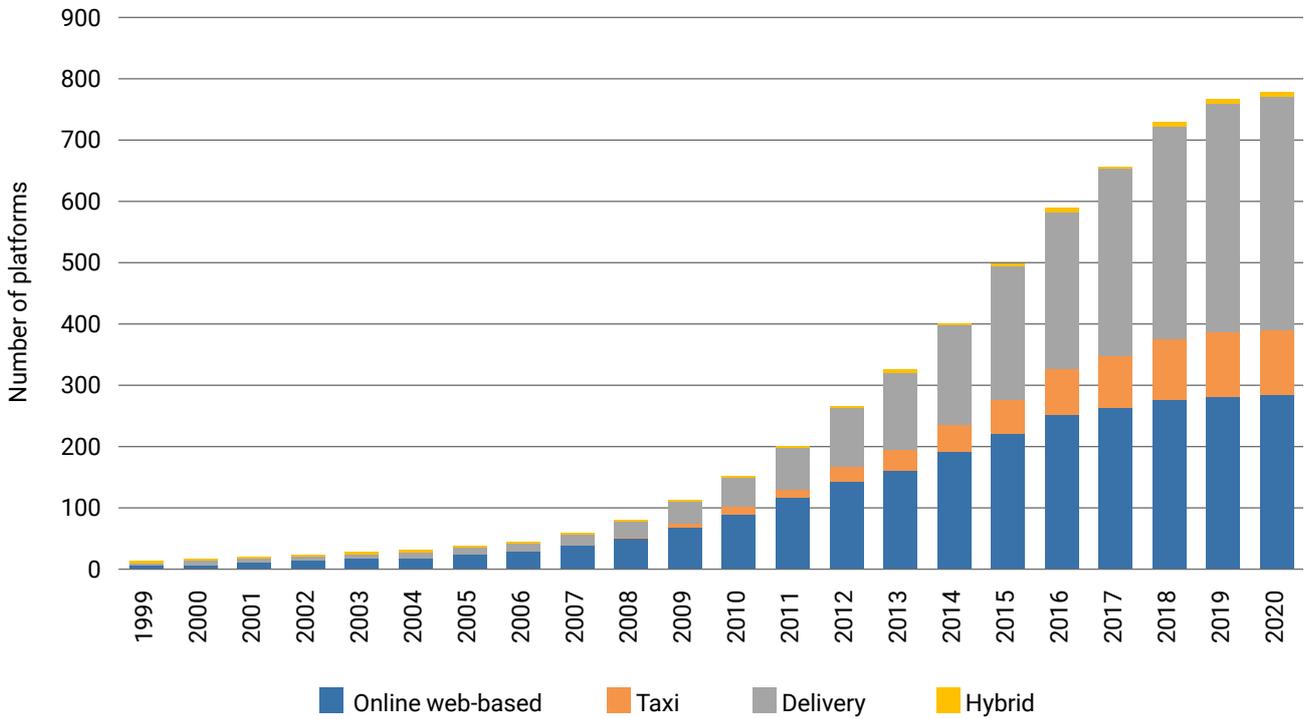
2.2 LA APARICIÓN DEL SECTOR MINORISTA DE ENTREGA RÁPIDA DE COMESTIBLES: CRECIMIENTO IRREGULAR DEL COMERCIO MINORISTA EN LÍNEA Y MACROTENDENCIAS

2.2.1 Sector minorista de la alimentación en línea

Durante los últimos años, el comercio-e ha experimentado un enorme auge como una parte del total de las ventas minoristas.^{32,33} En la actualidad, los canales en línea suponen alrededor del 10 % del total de las ventas minoristas europeas en algunos países que, relativamente, han tardado en empezar a utilizarlos (como España e Italia) y superan el 20 % en países pioneros como el Reino Unido (28 %) y los Países Bajos (24 %). El ascenso de una "sociedad de entregas"³⁴ se ve reflejado en el auge de la formación de empresas para las plataformas laborales desde el año 2010, en áreas como las entregas de comida para llevar y comestibles, además de los servicios de chóferes a domicilio (véase la figura 1).

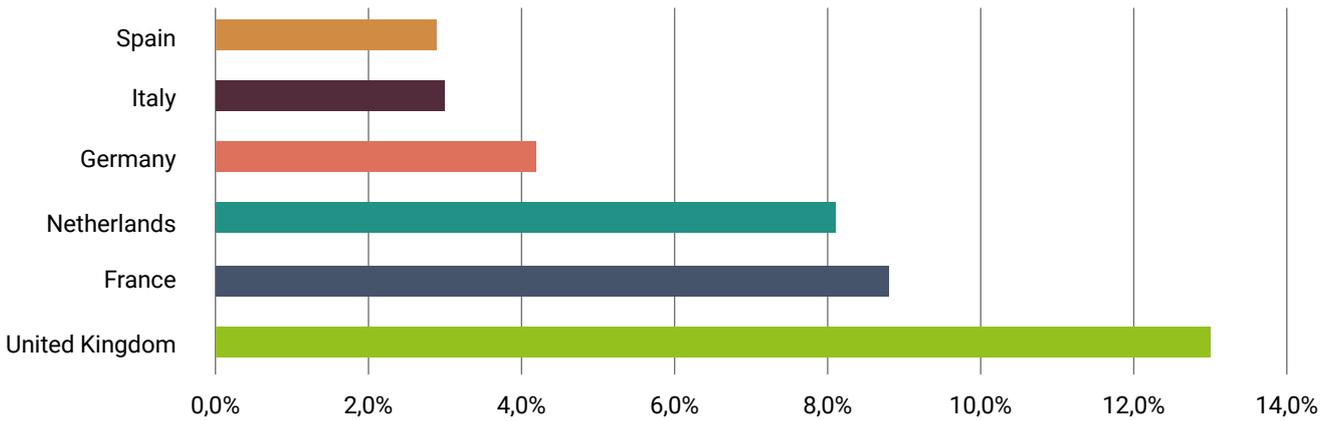
La compra de comestibles en línea sigue estando considerablemente menos desarrollada que otros tipos de ventas minoristas, como las de ropa o productos electrónicos. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 fomentó la penetración de los comestibles en línea en Europa occidental en un 5,3 % en 2020.³⁵ No obstante, su aceptación ha variado entre los distintos países europeos (véase la figura 2).

FIGURA 1: CRECIMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE PLATAFORMAS.



Fuente: Informe emblemático de la OIT, p. 47.

FIGURA 2: MERCADOS DE LA ALIMENTACIÓN EN LÍNEA EN EUROPA, 2021.



Fuente: Delberghe et al. (2022), 7.

Según un análisis de McKinsey, los mercados líderes de la alimentación en línea en Europa según su penetración son el Reino Unido (13 %), Francia (8,8 %), los Países Bajos (8,1 %) y Suecia (7,5 %).³⁶ Después hay considerables diferencias transnacionales en los tipos de comercio-e utilizados entre los países. Por ejemplo, tanto en el sur de Europa como en Alemania, hay unos niveles más bajos de compras de comestibles en línea. Mientras que, aunque los índices son relativamente altos en Francia, la recogida/click & collect (en lugar de la entrega a domicilio) es el canal en línea dominante.³⁷ Las proyecciones para el futuro indican que el sector minorista de la alimentación en línea seguirá creciendo de forma irregular a través de las economías europeas.

Para resumir, los canales minoristas de comercio-e en Europa están experimentando un auge, generando entre los consumidores unas expectativas cada vez mayores de entregas rápidas. Pero incluso en aquellos países con un alto grado de aceptación del comercio-e, los servicios de alimentación en línea han tardado en despegar. Este retraso ha dejado el campo abierto para que las empresas emergentes se enfrenten a los negocios alimentarios ya establecidos en una batalla por conseguir parte de este mercado en expansión. Mientras algunas tiendas físicas cerraban y largas colas surgían en otras, la pandemia del COVID-19 ofreció la oportunidad perfecta para que se pusieran en marcha los nuevos participantes del mercado de *q-commerce* capaces de ofrecer una *entrega sumamente rápida* (normalmente en menos de 30 minutos). En el año anterior a septiembre de 2021, se crearon más de 30 compañías en toda Europa solamente en el espacio del *q-commerce*, mientras que el tamaño del mercado se duplicó en un solo año hasta 2022.³⁸ McKinsey notificó que a finales de 2021 las 15 primeras compañías de *q-commerce* habían abierto más de 800 tiendas oscuras en Europa.³⁹ Antes de analizar estas compañías con más detalle, merece la pena hablar sobre las tendencias subyacentes que respaldan su aparición más allá de la causa directa de la pandemia del COVID-19.

2.2.2 Macrotendencias

Aunque el comercio-e de comestibles lleva varios años en fase de crecimiento, estimulando la demanda y las expectativas sobre el comercio minorista en línea, se pueden observar tres tendencias principales que han facilitado la repentina expansión de los servicios minoristas de la alimentación en línea: 1) la aparición de nuevas tecnologías digitales; 2) un lento crecimiento económico y debilidad de los mercados laborales en las economías avanzadas después de 2008; y 3) las transformaciones de los mercados de capital.

Nuevas tecnologías

Entregar comestibles a buen ritmo necesita la coordinación de una compleja cadena de frío, redes de suministros justo a tiempo con grandes almacenes fuera de las ciudades y múltiples centros de *micro-fulfillment* cerca del mercado, con último kilómetro de entrega a demanda. Durante los últimos años han surgido cuatro conjuntos de tecnologías digitales claves que facilitan esta coordinación. En primer lugar, los sistemas de gestión de la cadena de suministro que incorporan supervisión de software mediante códigos de barras, el etiquetado con identificación por radiofrecuencia (RFID) y los dispositivos de comunicación de campo cercano (NFC, por sus siglas en inglés) (entre otros) han simplificado significativamente las cadenas de suministro y mejorado la rastreabilidad, y la planificación y la reposición de existencias.⁴⁰ En segundo lugar, las tecnologías de almacenamiento y la planificación de flujos de trabajo han avanzado considerablemente. Al combinar algunas de las tecnologías de cadena de suministro anteriormente indicadas con la robótica y los dispositivos portátiles, los supervisores de almacén pueden lograr mejoras de la productividad a la hora de recoger y preparar los pedidos.⁴¹ En tercer lugar, la optimización de las rutas de los vehículos y los algoritmos de programación han generado mejoras en la planificación logística del último kilómetro, incluso para los pedidos

generados con escasa antelación.⁴² En cuarto lugar, los pronósticos de la demanda mediante algoritmos permiten una mayor eficiencia de los pedidos y la planificación.⁴³ Las posibilidades de combinar estas tecnologías para lograr una entrega de comestibles rápida y rentable está generando ahora un gran interés entre los inversores.⁴⁴

Sin embargo, los expertos entrevistados se mostraron de acuerdo en que la innovación tecnológica no fue el principal impulsor del ascenso del *q-commerce*. La mayoría de las anteriores tecnologías ya estaban disponibles por lo menos hace diez o veinte años. El *q-commerce* no se basa en la innovación tecnológica como tal, sino que aúna tecnologías ya existentes (*micro-fulfilment*, logística a demanda, previsión de la demanda y gestión digitalizada de inventarios) con un nuevo objetivo en el punto de mira. Por eso, también fueron necesarias otras condiciones para permitir que surgiera este sector.

Debilidad de los mercados laborales

Los mercados laborales del norte global se han polarizado cada vez más desde la década de los años 80 entre profesiones con altos salarios y altas cualificaciones, y trabajos eventuales con bajos salarios y pocas cualificaciones. Algunos trabajadores se ven cada vez más limitados en el extremo más bajo de los mercados laborales, donde predominan los sueldos estancados y la precariedad.⁴⁵ Esta tendencia se vio exacerbada por la crisis económica de 2008, que generó considerable desempleo en muchas economías europeas.

Las economías fueron recuperándose paulatinamente durante la década de 2010, y los mercados laborales hicieron aparentemente lo mismo. Pero durante este período una gran parte del desempleo quedó "oculta" para las estadísticas oficiales, debido al uso que los distintos gobiernos hicieron de las técnicas estadísticas para maquillar su verdadero alcance,^{46 47} además del drástico aumento de los sistemas de trabajo "alternativos", "no estándar" o "atípicos" asociados a las economías de

plataformas y "gig".⁴⁸ Por lo tanto, las compañías de la economía de plataformas utilizan personal eventual, absorbiendo así los excedentes del mercado laboral.^{49 50} En estos sectores, es habitual encontrar trabajadores subempleados que necesitan más horas (figura 3). Estas tendencias son aún más evidentes en el aumento de los niveles de pobreza de la población activa en toda Europa.⁵¹ Esto puede observarse en el Reino Unido en el aumento de las horas trabajadas durante el período posterior a la crisis financiera, y al hecho de que un 41 % de los solicitantes de las ayudas sociales del sistema de Crédito universal tiene actualmente un empleo.^{52 53} Por lo tanto, las prestaciones vinculadas al empleo y los programas de salario mínimo están, en realidad, subvencionando a los sectores con salarios bajos como los que forman una gran parte de la economía de plataformas. Lo que hacen estas medidas es ocultar el número de desempleados y subempleados de las estadísticas oficiales sobre desempleo.

Existe una mayor prevalencia del trabajo en plataformas en unos países que en otros (por ejemplo, los niveles son supuestamente más altos en el Reino Unido, Alemania y los Países Bajos que en Finlandia, Hungría y Eslovaquia).⁵⁴ Aunque existen disparidades en los análisis comparativos por país sobre el desarrollo y el alcance del trabajo en plataformas, algo que puede atribuirse a factores como la expansión de la adopción digital de un país, el tipo de trabajo de plataformas que se esté analizando, la terminología utilizada, los métodos de encuesta y muestreo, así como la recopilación de los datos, se pueden observar algunas tendencias generales.^{55 56} ⁵⁷ Los trabajadores más jóvenes, en particular, están experimentando con mayor fuerza las tendencias hacia los trabajos flexibles y eventuales.⁵⁸ Los trabajadores de entregas a través de plataformas suelen ser personas de menos de 40 años, hombres y, a menudo, emigrantes.^{59 60 61 62}

Estas tendencias hacia la polarización y el subempleo estructural se acentuaron debido a la crisis en el mercado laboral durante la pandemia del COVID-19. Aunque algunos segmentos del mercado laboral tuvieron mucho trabajo y les faltaba personal, la pandemia también generó excedentes de mano de

obra de bajo sueldo con escasas cualificaciones.⁶³ Este período fue testigo de cómo las empresas capitalizaban estos grupos de trabajadores disponibles para ampliar de forma rápida y barata los servicios de entrega a domicilio.^{64 65 66} Este conjunto

de trabajadores más jóvenes, subempleados y físicamente capacitados (la principal fuente de mano de obra para las economías de plataformas y "gig") también sirve como el principal grupo laboral de los servicios de entrega rápida de comestibles.⁶⁷

RECUADRO 1: Las plataformas y el q-commerce como estrategia de activación del mercado laboral: un estudio de caso en el Reino Unido

Una hipótesis sobre la reticencia de los gobiernos a regular más estrictamente la economía de plataformas es que el trabajo en plataformas sirve como una estrategia de activación del mercado laboral. Al fomentar el trabajo de baja calidad para personas desempleadas y subempleadas, estas dejan de recibir las prestaciones de desempleo y mejoran las estadísticas de empleo. Unas medidas duras contra las compañías de plataformas que fundamentalmente menoscaban sus modelos de negocio dependientes de una mano de obra barata pondrían en peligro este mecanismo.

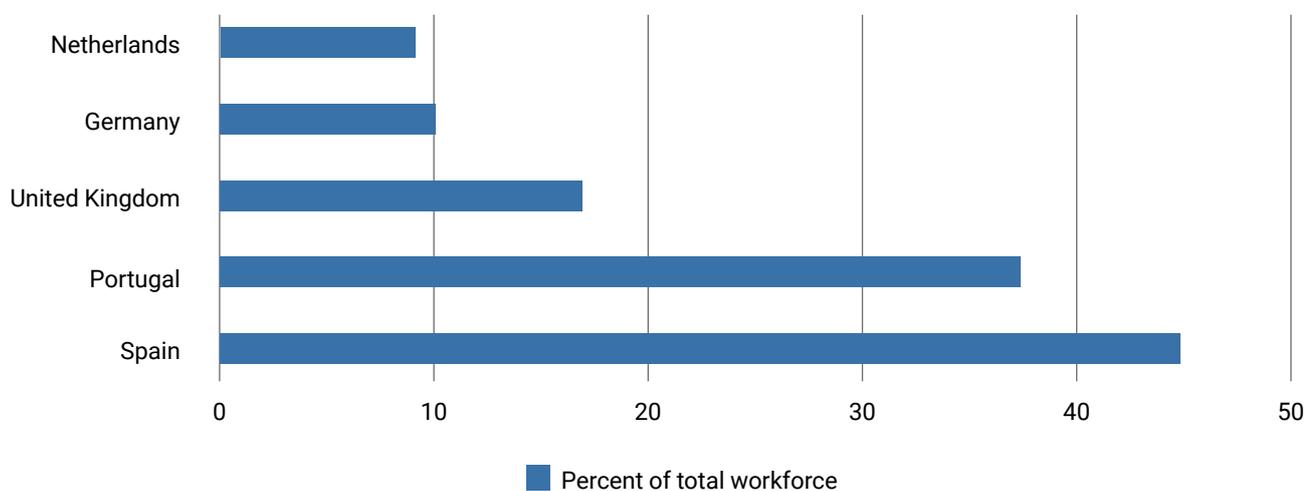
El *q-commerce*, a pesar de sus diferencias con respecto al resto de la economía de plataformas, parece cumplir esta función. Durante el estudio de la forma de trabajo del *q-commerce* en una ciudad grande del Reino Unido, los investigadores descubrieron un sorprendente acuerdo entre el ayuntamiento, su organismo de inversiones internas, una agencia privada encargada de promover el empleo entre personas que llevaban mucho tiempo en paro y una importante empresa de *q-commerce*.

Cuando la empresa se estableció en la ciudad, se puso en contacto con el ayuntamiento para ver si podían ayudarles a contratar empleados. El ayun-

tamiento se puso en contacto con su organismo de inversiones internas, una organización que normalmente se utilizaba para conseguir inversiones sustanciales por parte de multinacionales en áreas como las ciencias, la tecnología y los servicios financieros. Este organismo conectó a su vez a la empresa de *q-commerce* con proveedores locales de equipos (como escúteres eléctricos) y también con la agencia de empleo. La agencia, por su parte, suministró un número considerable de trabajadores (repartidores y preparadores de pedidos) para las nuevas tiendas oscuras de la empresa, que normalmente constituyen hasta la mitad de su plantilla, según uno de los entrevistados. Las personas que reciben subsidio de desempleo corren el riesgo de ser sancionadas si no cumplen las condiciones de las agencias a las que son derivadas.

Tanto la agencia como la empresa consideraron que el programa había sido un "éxito", ya que una gran mayoría de los trabajadores seguía en su puesto después de tres meses, un período considerablemente más largo que el de las personas contratadas en el mercado libre. El programa se congeló cuando el *q-commerce* entró en su actual crisis de financiación en la primavera/verano de 2022 y se interrumpieron las contrataciones. El ejemplo demuestra cómo las autoridades públicas han llegado a considerar a las plataformas como un modo de absorber los excedentes de mano de obra, incluso cuando la calidad del trabajo es baja.

FIGURA 3: SUBEMPLEO EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2018).



Fuente: Eurostat (2019) "8 million part-time workers in the EU would prefer to work more".

Transformación de los mercados de capitales

El modelo de "crecer rápidamente" supone unas empresas emergentes que se expanden rápidamente ("blitzscaling") y tratan de alterar los mercados existentes, eliminar a los competidores y lograr el dominio del mercado, para posteriormente cosechar los beneficios de los efectos de red. El *blitzscaling* surgió por primera vez durante la burbuja de las puntocom a principios del milenio,⁶⁸ pero ha adoptado un nuevo protagonismo en la economía tecnológica contemporánea. Conlleva un enfoque casi exclusivo en aumentar los ingresos y la cuota de mercado durante la primera fase, fijando su punto de mira en la rentabilidad solamente después de que se haya logrado la suficiente expansión. La economía tecnológica actual comparte muchas de esas características y presenta unas relaciones entre los altos precios y beneficios de las acciones de las compañías comparables a los alcanzados en 1999-2000.⁶⁹ Sin embargo, esta práctica ya no se limita al sector de la tecnología, sino que prolifera a través de la economía real.

El *blitzscaling* y el crecimiento del sector minorista de entrega rápida de comestibles también aparecen en el contexto de:

- unas políticas monetarias históricamente flexibles en los Estados Unidos y Europa;
- la exposición mucho mayor de los inversores tanto institucionales como minoristas a los mercados de capital privado (y, por tanto, a las compañías privadas de tecnología); y
- la aparentemente "irracional" conducta de los inversores al ampliar unas grandes líneas de crédito a empresas muy poco rentables durante largos períodos de tiempo.^{70 71}

Esta época de "capital de riesgo paciente" permite a las empresas entrar en una competencia prolongada aunque tengan pérdidas y es algo crítico para las inversiones que los minoristas de entrega rápida de comestibles están haciendo en tecnología, bienes inmuebles y en la creación de sus bases de clientes.⁷² Pero los últimos recortes y cierres de algunas compañías al tratar de establecer vías de

rentabilidad (véase el apartado 2.3) demuestran que esta paciencia podría estar acabándose. Uber constituye un ejemplo muy instructivo de estas dinámicas del mercado (véase el recuadro 2).

RECUADRO 2: Uber: de capital de riesgo paciente a vías de rentabilidad

Desde su lanzamiento en 2009, Uber ha dilapidado 32.000 millones de USD de capital de los inversores, perdiendo dinero en general con cada trayecto. Solamente alrededor del 10 % de este gasto se ha dedicado a inversiones en activos, tecnología e I+D, mientras que la mayor parte del dinero se ha dedicado a subvencionar el sueldo de los conductores y los viajes de los consumidores, además de actividades de marketing, en un intento de acaparar los mercados de taxis.⁷³⁷⁴ La investigación de "Uber Files" mostró que Uber había subvencionado el sueldo de los conductores en unos 17,50 USD por hora en Madrid, casi el doble de la tarifa por hora de 9,10 USD.⁷⁵ A pesar de finalmente generar su primer beneficio trimestral en 2021, Uber volvió a caer en territorio de pérdidas en 2022, con un marcado descenso en el precio de sus acciones.⁷⁶ Sigue sin estar claro si la paciencia de sus inversores dará sus frutos.

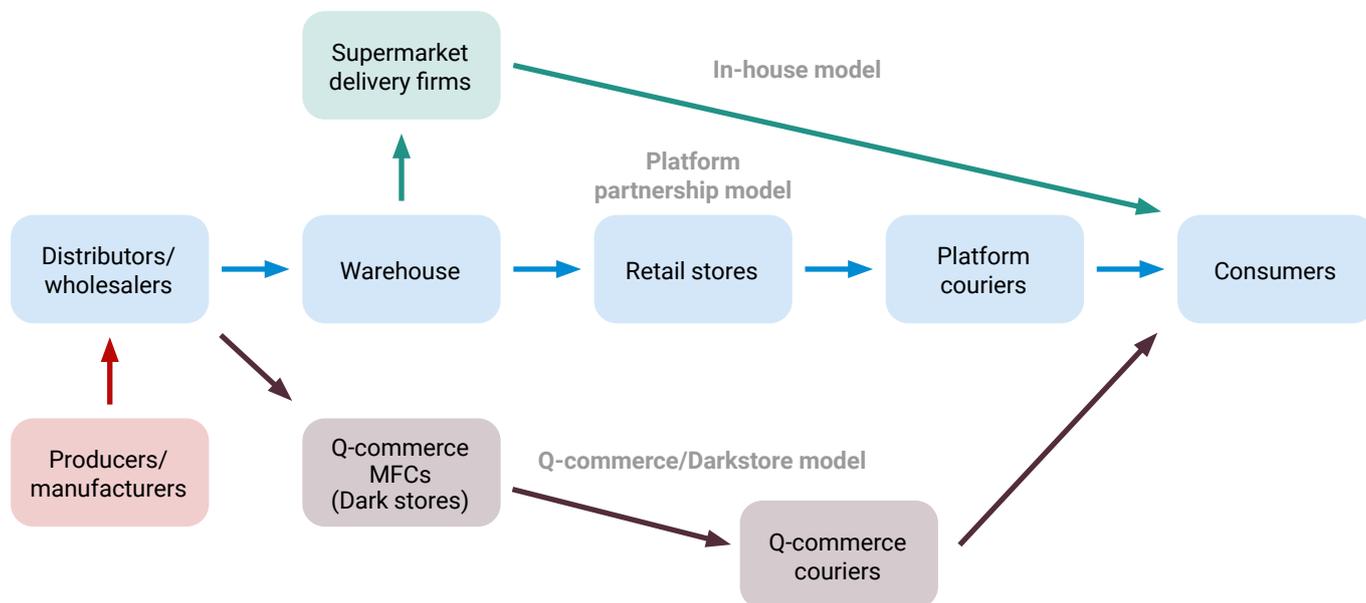
2.2.3 Modelos de cadena de suministro con entrega rápida

Estas tendencias estructurales de nuevas combinaciones de tecnologías digitales, debilidad de los mercados laborales y pacientes mercados de capital privado existen desde hace más de diez años. Pero fue el efecto catalizador de la pandemia del COVID-19 en 2020, y la repentina duplicación del tamaño del mercado de la alimentación en línea en Europa a raíz de los confinamientos y el trabajo desde casa, lo que llevó a las empresas a ofrecer entregas rápidas a escala.

El sector minorista de la alimentación combina productos de larga duración y comestibles frescos que exigen un almacenamiento más complejo con cadena de frío. Los productos y pedidos individuales son en su mayor parte de valor bajo a muy bajo, y los márgenes de beneficios del sector minorista de la alimentación se encuentran entre el 1 % y el 3 % en Europa occidental y los Estados Unidos. Los supermercados tienen éxito ya que comercializan volúmenes muy grandes con estos pequeños márgenes, pero hacen que los costes adicionales de la entrega del último kilómetro sea un enorme problema comercial.⁷⁷ Los comerciantes se enfrentan a muchas dificultades para no registrar pérdidas en el comercio-e y muchas empresas continúan teniéndolas con cada pedido (recuperándolas a través de las ventas en la tienda física).⁷⁸

Por este motivo, han surgido nuevos modelos de negocio en un intento de conseguir que las entregas a domicilio sean una iniciativa viable. Un resumen general de las empresas que participan en la entrega rápida de comestibles indica que existen tres modelos de negocio en funcionamiento dentro del sector: entrega rápida interna desde un supermercado; asociaciones de supermercado/plataformas; y empresas emergentes de *q-commerce* (véase la figura 4).⁷⁹

FIGURA 4: VISUALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ENTREGA RÁPIDA EN EL SECTOR MINORISTA DE LA ALIMENTACIÓN.



Clave: modelo interno (flechas verdes), modelo de asociación con plataformas (flechas azules), modelo de q-commerce (flechas moradas).

Entrega rápida interna desde un supermercado

En primer lugar, los minoristas tradicionales están preparando su oferta de servicios minoristas omnicanal aumentando sus servicios de entrega rápida interna como respuesta a la demanda de los consumidores y al aumento de la competencia. Tesco, el mayor minorista tradicional del Reino Unido, ha creado su propio servicio de entrega rápida llamado "Whoosh".⁸⁰ De forma parecida, Sainsbury's ha creado "Chop Chop" y M&S se ha asociado con el minorista en línea Ocado para su servicio de entrega rápida llamado "Zoom". En Francia, Carrefour ha creado "Livraison Express", y Monoprix ha lanzado su servicio "Monoprix Plus". Ejemplos parecidos son cada vez más habituales en muchos minoristas tradicionales de la alimentación en Europa. Estos modelos suman a los sistemas de entrega a domicilio ya existentes una mejor logística digital y los servicios de entrega con vehículos ligeros, así solamente necesitan unas inversiones

bastante modestas. Igualmente, algunas empresas están realizando considerables inversiones para garantizar que sus sistemas estén equipados para las ventas minoristas omnicanal, con el desarrollo de "centros de preparación de pedidos de próxima generación".⁸¹⁸² Estos centros, con grandes inversiones en robótica e IA, utilizan soluciones de alta tecnología para seleccionar y empaquetar productos para su entrega a gran escala. Al exigir una inversión considerable, actualmente este tipo de instalaciones personalizadas solamente están siendo creadas por compañías como Walmart y Tesco.

Asociaciones de supermercado/plataformas

En segundo lugar, los minoristas de la alimentación establecidos también se están asociando a compañías de entrega a través de plataformas ya

existentes, como Uber Eats (en el Reino Unido con Iceland y Sainsbury's), Deliveroo (en el Reino Unido con Sainsbury's, Co-op, Morrisons y Waitrose, entre otros) y DoorDash (Loblaw en Canadá).⁸³ ASDA se ha asociado con Just Eat para ofrecer una línea de 1000 artículos. De forma parecida, Uber se ha asociado con Carrefour en París. Estos proveedores externos de plataformas proporcionan repartidores, y a veces servicios de preparación de pedidos, normalmente desde el mismo establecimiento. Este modelo de negocio ofrece un menor control sobre la disponibilidad y uniformidad de los servicios, dado que las plataformas suelen utilizar contratistas independientes que posiblemente tienen poco o ningún conocimiento sobre las gamas de productos de los supermercados o el protocolo de atención al cliente, ni tienen acceso a las bases de datos de productos y existencias ni a los sistemas de pedido. Por otro lado, esto prácticamente no conlleva ningún tipo de inversión por parte de los minoristas tradicionales o las plataformas (puesto que los bienes inmuebles y las cadenas de suministro ya existen), a la vez que abren mercados sustancialmente nuevos y la opción de ampliarlos o reducirlos con mucha rapidez. Por ejemplo, Deliveroo en el Reino Unido creció de 1200 asociaciones con establecimientos a finales de 2020 a 1800 a mediados de 2021.⁸⁴ Sin embargo, este modelo presenta serios problemas de rentabilidad para las plataformas, debido al tiempo que se tarda en recoger y entregar pedidos de pequeño tamaño y bajo valor. Normalmente ofrece una gama más limitada, cuyo objetivo es facilitar compras complementarias a un pedido semanal más grande con plazos de entrega más lentos.

Empresas emergentes de q-commerce

Finalmente, el modelo más notable, y el principal centro de atención de este estudio de políticas, es el *modelo de q-commerce*. Este modelo, en el que participan mayoritariamente empresas emergentes muy nuevas, se define por su estructura comercial integrada verticalmente, el uso de centros de *micro-fulfilment* ("tiendas oscuras"), la contratación de repartidores en bicicletas y motocicletas,

la satisfacción de las necesidades de entrega instantánea de los consumidores y unas tasas de inversión muy altas. Aunque muchas compañías de *q-commerce* se establecieron en los años inmediatamente anteriores a la pandemia del COVID-19, en 2020 su crecimiento se aceleró enormemente.⁸⁵ Estas tiendas oscuras suelen tener un tamaño de entre 280 y 930 metros cuadrados.⁸⁶ Normalmente poseen entre 1500 y 2000 artículos (SKU, unidades de mantenimiento de stock), el equivalente a un pequeño supermercado urbano. Entre los problemas relacionados con este modelo de negocio figuran la caducidad de los alimentos frescos y la gestión de la gama de productos almacenados, los altos costes de inversión en bienes inmuebles y contratación de personal, además de cómo conseguir y retener clientes en un mercado cada vez más saturado.

En realidad, estos modelos de negocio no son completamente distintos. Hay casos individuales que demuestran mucho solapamiento. El ejemplo de Wolt (Finlandia) ilustra este punto. Esta empresa realiza entregas de minoristas físicos tradicionales (entre sus actuales asociados figuran Spar, Carrefour e ICA) además de disponer de sus propios centros de *micro-fulfilment*. De esa manera pueden ofrecer una gama de servicios, desde entregas de comida para llevar hasta, actualmente también, la posibilidad de hacer la compra familiar semanal de mayor volumen. De forma similar, Glovo en España gestiona una red de tiendas oscuras además de hacer recogidas de minoristas físicos tradicionales, a la vez que participa en las entregas de comida caliente. Just Eat se ha asociado con Getir en gran parte de Europa, mientras que en el Reino Unido, las compañías de *q-commerce* GoPuff y Zapp permiten a los repartidores de Uber Eats hacer recogidas en sus tiendas oscuras. Flink se ha asociado con Rewe en Alemania y con Carrefour en Francia, ambas compañías tienen inversiones en la empresa. Como resultado de estas funciones compartidas, tiene sentido considerar a las empresas de *q-commerce* como parte de un sector minorista más amplio de entrega rápida de comestibles y también como parte de la "economía de plataformas" en general.

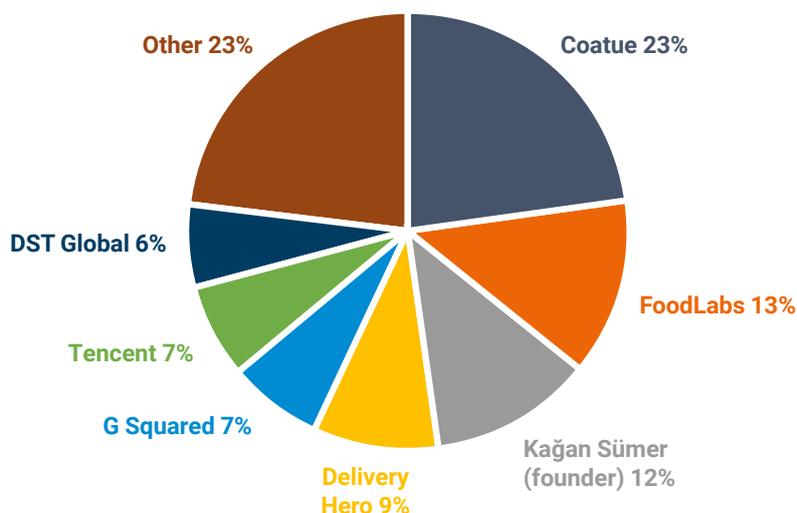
Los cambios actuales en el mercado sugieren que es posible que las diferencias entre estos modelos se vayan difuminando cada vez más. Los expertos del sector con los que hablamos explicaron que el reto que supone alcanzar la rentabilidad está obligando a estas empresas a pensar lateralmente sobre cómo maximizar sus ingresos. Las asociaciones entre empresas de *q-commerce* y los minoristas tradicionales, como Gorillas con Tesco, Gopuff con Morrisons y Cajoo con Carrefour, demuestran cómo están evolucionando las compañías para reducir costes.⁸⁷ Jiffy ha cambiado completamente su modelo de negocio. Ahora se centra en la entrega rápida de software, haciendo hincapié en la "ruta más breve" hacia los beneficios que este cambio permite.⁸⁸ Las compañías están modificando sus modelos de negocio para funcionar de formas solapadas y ampliar su oferta a los clientes. Como ejemplo, ahora Gorillas ha abierto una cafetería con un servicio de click & collect en una de sus tiendas oscuras de Londres. Gestionada por la empresa social "Change Please", sus empleados serán personas sin hogar que reciben el salario mínimo vital de Londres.⁸⁹ Deliveroo Hop, en asociación con Morrisons, ha inaugurado una tienda "figital"⁹⁰ sin cita previa de click & collect.⁹¹ Wolt está pensando en ampliar su oferta de entrega rápida más allá

de los comestibles y añadir artículos como ropa, medicamentos y productos electrónicos.

2.2.4 Financiación, titularidad y rentabilidad

Solamente durante 2021, en Europa se invirtieron más de 4500 millones de USD en el sector del *q-commerce*.⁹² El papel del capital de riesgo a la hora de mantener estas sustanciales inversiones es el motor del auge del *q-commerce*, aunque el marco de inversión está ahora cambiando drásticamente, como se explica más adelante. Tomemos como ejemplo Getir: en una ronda de financiación privada en marzo de 2022, se valoró en 11.800 millones de USD, este valor se multiplicó por diez en dos años. Durante el acto de recaudación de fondos, Getir obtuvo 768 millones de USD de capital, mayoritariamente de inversores de capital privado como Mubadala Investments, el fondo de crecimiento de Abu Dabi, Alpha Wave Global, Sequoia y Tiger Global. Los estudios de contabilidad también han demostrado que Gorillas pertenece principalmente a compañías de capital de riesgo como Coatue, DST Global y G Squared, además de compañías de alimentación y tecnología como Tencent y FoodLabs (véase la figura 5).

FIGURA 5: PRINCIPALES ACCIONISTAS DE GORILLAS EN ENERO DE 2022.



Fuente: adaptado de Partington, M. y F. Pratty (2022) "Who owns the biggest stake in Gorillas and what does a sale mean?".

El sector minorista tradicional de la alimentación está asociado a unos estrechos márgenes de beneficios (1-3 %). La rentabilidad se consigue mediante la venta de unos volúmenes muy altos de artículos de bajo coste y externalizando los costes al hacer a los clientes ir a las tiendas y recoger ellos mismos los productos. El *q-commerce* y sus promesas de entregas ultrarrápidas ejerce unas enormes presiones sobre los costes de las empresas emergentes, que solamente pueden ser afrontadas por un "capital de riesgo paciente" dispuesto a aceptar un índice muy alto de gastos en la actualidad con la esperanza de obtener beneficios en el futuro.

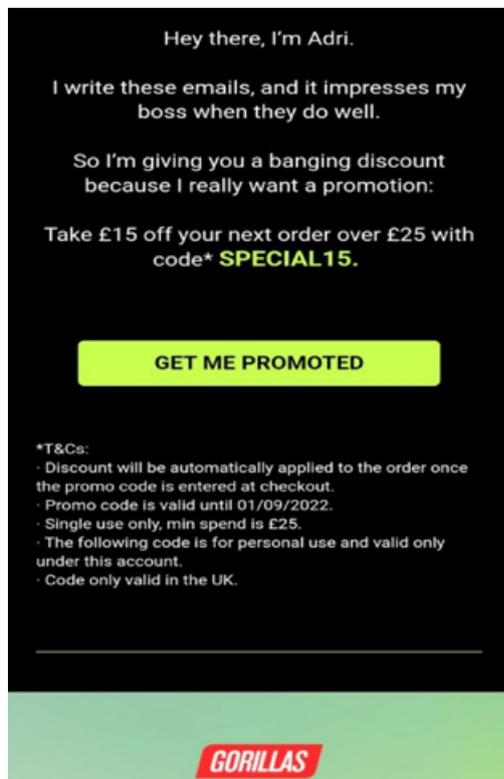
Los fondos de capital de riesgo suelen recaudar dinero de los inversores durante un plazo fijo de tres a siete años. Durante este período, deben tratar de lograr unos beneficios impresionantes para sus clientes (de los cuales se llevan un porcentaje) invirtiendo en empresas que pueden ampliarse rápidamente. Normalmente, los capitales de riesgo eligen empresas notables y les aportan tanto capital como conocimientos, asumiendo parcialmente el control de su funcionamiento para ayudar a garantizar un crecimiento de éxito. Sin embargo, el reciente período sin precedentes de tipos de interés muy bajos y financiación barata ha hecho que las empresas emergentes de calidad sean "escasas en relación con el abundante suministro de capital".⁹³ Por eso, las compañías de capital de riesgo se han visto obligadas a aceptar mayores riesgos con unos plazos ampliados. Según la empresa de análisis AgFunder,⁹⁴ en 2021, las inversiones globales de capital de riesgo en el sector minorista de entrega rápida de comestibles alcanzaron un total de 18.100 millones de USD. Esto supone una tasa extraordinariamente alta de inversión para menos del 1 % del mercado de la alimentación, en un segmento en el que los márgenes de beneficios suelen ser negativos. Como nos comentó Quaid Combstock, consultor de *e-commerce*, la pandemia fue parcialmente responsable del boom de la inversión:

[A las empresas de capital de riesgo] les vendieron un sueño. El comienzo del COVID-19 verdaderamente sirvió de catalizador para esta propuesta de [comestibles] a demanda. Hay gente en casa que necesita alimentos. Pero las empresas de

capital de riesgo también están trabajando desde casa. Normalmente nadie va a las oficinas de una empresa de capital de riesgo. Son ellos los que vienen a ti, y esto es algo que hacen de forma bastante intencionada porque quieren ponerte a prueba... quieren saber lo que está pasando en tu oficina. Los verás dando vueltas... y de repente encontrarse con un compañero de trabajo. Harán preguntas a un compañero cualquiera, al empleado con menos experiencia o a los limpiadores. Lo hacen a propósito. Porque así pueden averiguar lo que de verdad está pasando en lugar de las tonterías que los fundadores están tratando de contarles... Si todas estas empresas de capital de riesgo están trabajando desde casa, ya no pueden hacer eso. No pueden ponerte a prueba de la forma que suelen hacerlo. Así que tenemos a estas empresas de capital de riesgo con una enorme cantidad de dinero. No pueden hacer muchas inversiones porque no están en sus oficinas, el mercado no está trabajando como debería, y todos se han implicado demasiado emocionalmente con el [*q-commerce*]. Se dejan llevar por el corazón, en lugar de la cabeza.

Las pérdidas acumuladas por los participantes en el *q-commerce* son inmensas: en un informe se indica que Getir tuvo unas pérdidas de 1000 millones de USD solamente durante el año 2021.⁹⁵ En otro se dice que, antes de su reciente adquisición, Gorillas estaba perdiendo más de 1,50 EUR por cada 1 EUR de ingresos generados.⁹⁶ Las estrategias de descuentos supercompetitivos son en gran parte responsables de fomentar estas presiones sobre los costes (véase la figura 6). Lo mismo ocurre con otras plataformas de entrega, como Uber y Deliveroo, que han invertido miles de millones en subsidios para sus trabajadores y consumidores a fin de hiperescalar consiguiendo cuota de mercado a una velocidad vertiginosa.⁹⁷ Al igual que ocurre con el *q-commerce*, muchas de estas plataformas de hiperescala todavía tienen que generar beneficios de forma sostenida.

FIGURA 6: EJEMPLO DE LA ESTRATEGIA DE DESCUENTOS DE GORILLAS EN EL REINO UNIDO.



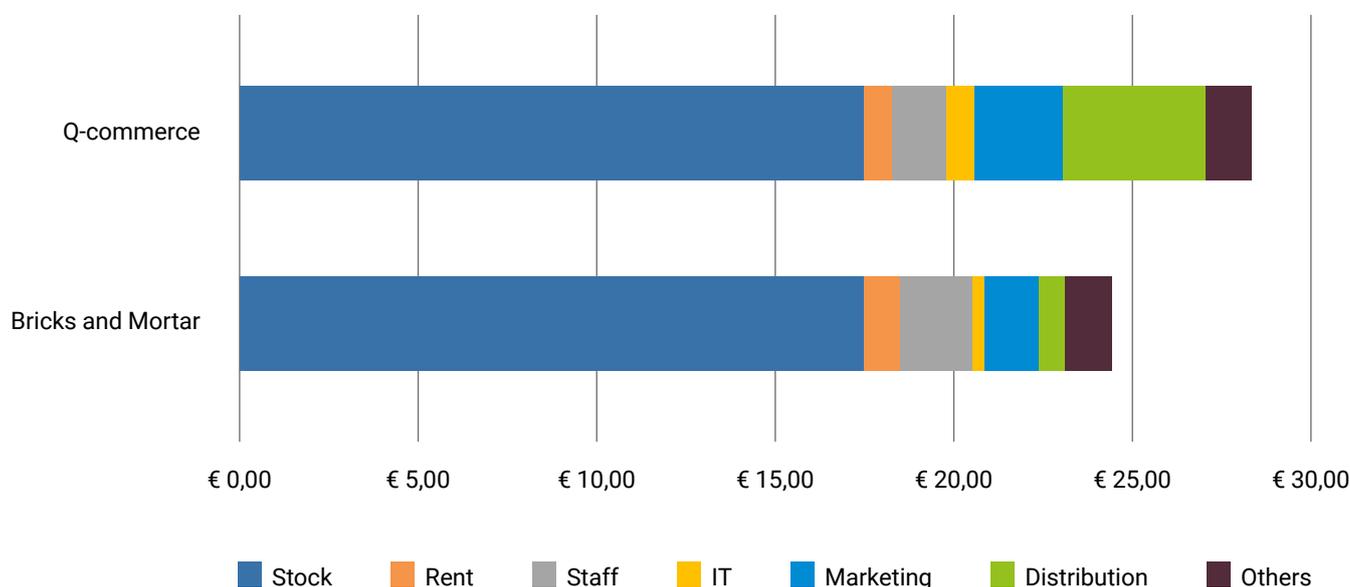
Un segundo motivo (más grave) de las grandes pérdidas acumuladas por las empresas de *q-commerce* es las exigencias económicas de lograr una entrega del último kilómetro que sea rentable. Los costes de entrega representan una parte considerable del precio final de cualquier pedido. Los minoristas tienen dificultades para hacer que los clientes adquieran más productos y lograr así beneficios a través de los volúmenes de ventas y para que estos programen sus pedidos con suficiente antelación, facilitando así el buen funcionamiento de las operaciones de cadena de suministro y almacenamiento. En un informe se calcula que los supermercados normales pierden como media un 15 % con las entregas a domicilio, mientras que las empresas de *q-commerce* pierden un 11 %.⁹⁸ Por tanto, conseguir beneficios con un servicio de entrega de

comestibles a domicilio, en particular con entrega rápida, sigue siendo un problema importante.^{99,100}

Esto se ilustra mejor a través de un sencillo ejemplo extraído de las entrevistas. Un repartidor en el Reino Unido puede (según cálculos optimistas) hacer tres repartos de pedidos de comestibles de 20 GBP en una hora normal de trabajo. De estas 60 GBP de ingresos, la empresa de *q-commerce* puede llevarse un 5 % de beneficio (3 GBP). Tras deducir 12 GBP para pagar la hora del repartidor más las bonificaciones, la empresa pierde 9 GBP a la hora (aunque esta pérdida posiblemente sea mayor después de incluir los costes indirectos). Al cobrar una tarifa por entrega de 3 GBP por pedido se cubren los gastos. Solamente aumentando el tamaño de la compra, el número de repartos por hora, eliminando los subsidios al consumidor o reduciendo los gastos por trabajador se pueden generar beneficios con las entregas. Llevar varios pedidos durante un mismo reparto es otra opción, pero es posible que esto perjudique a las garantías de entregas en menos de 30 minutos que la mayoría de las empresas de *q-commerce* han utilizado como reclamo.

La figura 7 está extraída de Foley Retail Consulting y otros datos de las entrevistas para comparar los costes de las tiendas físicas con los del *q-commerce* en el supuesto de un pedido de 25 EUR.¹⁰¹ El supermercado conseguiría un beneficio del 2,4 %, mientras que la empresa de *q-commerce* tendría una pérdida del 13 %. Según aumente el tamaño del pedido, la proporción relativamente mayor de los costes variables para las empresas de *q-commerce* (personal, marketing y distribución) se traduciría en una peor economía de unidad, mientras que los beneficios del comercio físico aumentarían de forma más eficiente debido a una proporción mayor de costes fijos (alquiler, TI).

FIGURA 7: ESTRUCTURA DE COSTES DE LOS MINORISTAS FÍSICOS FRENTE AL Q-COMMERCE.



Fuente: ilustración de los autores usando datos de Foley Retail Consulting (2022).

Debido al alto ritmo de entrada, las drásticas inyecciones de capital y el alto índice de gasto de capital, el panorama de las empresas es muy errático. Son habituales las fusiones y las adquisiciones. Todos los participantes establecidos han aumentado sus perfiles a través de estas adquisiciones y asociaciones. Por ejemplo, durante los últimos meses, DoorDash adquirió Wolt y en el Reino Unido Getir se fusionó con su rival más pequeño Weezy. En medio de la reciente ronda de despidos, Gorillas se refirió a los actuales cambios del mercado como un proceso de selección natural, según se van afianzando los principales participantes.¹⁰² Tras meses de especulación, la propia Gorillas fue adquirida por Getir en diciembre de 2022. Las llamativas condiciones del acuerdo de "solamente acciones" ponen de relieve el difícil estado financiero de la empresa, donde los accionistas de Gorilla solamente fueron compensados con acciones de Getir y se les obligó a invertir unos 100 millones de EUR adicionales en efectivo. Sigue sin estar claro cuál es el futuro de la compañía y la marca Gorillas.

La actividad de fusiones y adquisiciones ha logrado una importante consolidación en el espacio del *q-commerce*, pero una gran variedad de participantes continúan en activo en Europa (véase el Apéndice A). Esto se debe, en parte, a que las empresas de *q-commerce* sirven a unos nichos de mercado bastante distintos debido a su limitada gama de productos. Algunas, como Weezy, tienen como objetivo ofrecer productos de lujo (p. ej. helados ecológicos y vinos de calidad) a los mercados de alto poder adquisitivo, mientras que otros (Zapp) se dirigen a los tipos de producto que se encuentran en las tiendas de barrio (snacks y productos básicos de cocina). Por eso, es posible que incluso los participantes más grandes se enfrenten a luchas muy competitivas para sobrevivir a corto y medio plazo.

¿REGRESO AL FUTURO?

Kozmo.com: un estudio de caso sobre el fracaso de las entregas instantáneas

El actual boom de la economía digital parece tener mucho en común con la burbuja de las puntocoms de principios del milenio (Aspray et al., 2013). Entonces, como hoy, unas empresas emergentes digitales con unos confusos modelos de negocio podían conseguir una oleada de capital de riesgo para crecer rápidamente. Y aunque estas empresas solían tener pérdidas, la esperanza era acaparar bastante cuota de mercado con la velocidad suficiente para poder un día generar beneficios (tras eliminar a la mayor parte de la competencia).

En algunos casos (Amazon, eBay), esto se ha conseguido con éxito. Pero en la mayoría no, debido a la imposibilidad de volver a pagar las enormes cantidades de deuda acumulada con los estrechos márgenes de beneficios que consigue la mayoría de las empresas. A principios del año 2000, las compañías de Internet comenzaron a experimentar problemas de flujo de caja debido a la creciente reticencia de los inversores y a una baja rentabilidad. Más o menos a la vez, la Reserva Federal de los Estados Unidos realizó una serie de subidas de los tipos de interés con el objetivo de frenar el alza de la bolsa de valores. En el año 2004, la consiguiente recesión había eliminado el 52 % de las compañías puntocom (Goldfarb et al., 2007).

Kozmo.com fue una de esas compañías. Creada en 1998, Kozmo inicialmente ofrecía entrega a domicilio gratis de películas de alquiler en la ciudad de Nueva York. Funcionaba a través de una red de repartidores

en bicicleta y buzones de devolución distribuidos por toda la ciudad, incluido en los establecimientos de Starbucks, con quien estableció una asociación. Tras una considerable ronda de recaudación de capital, la compañía se amplió activamente en el sector de entregas rápidas a domicilio de comestibles, libros, música y mucho más, todos los pedidos se realizaban a través del sitio web de la compañía, en varias ciudades de los Estados Unidos. Utilizaba tácticas similares a las de la actual economía de plataformas, como campañas publicitarias masivas, descuentos y contratación de personal, ofreciendo sueldos y bonificaciones por encima de la media del mercado para los repartidores en bicicleta (Hirakubo and Friedman, 2002).

Al endurecerse las condiciones financieras en el año 2000, la compañía racionalizó sus operaciones y redujo el sueldo de sus repartidores (Cogswell and Feit, 2000). A pesar de generar un primer pequeño beneficio de 200.000 USD en el año hasta diciembre de 2000 con sus operaciones en Nueva York, los inversores cerraron el grifo y se negaron a suministrar el capital adicional necesario para realizar una fusión que salvara sus actividades en marzo de 2001. Las pérdidas totales de los inversores fueron de 280 millones de USD y se despidió a 3300 trabajadores (Blair, 2001). El concepto de *q-commerce* no volvería a surgir a escala durante veinte años.

La experiencia de Kozmo.com plantea la cuestión de si un endurecimiento de las condiciones financieras y el final del boom tecnológico supondrán una amenaza similar a la viabilidad de las empresas de entrega rápida en la actualidad, o si la propia magnitud de la inversión y el avance tecnológico harán que "esta vez las cosas sean distintas".

2.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y SUPERVIVENCIA DEL SECTOR

El sector minorista de entrega rápida de comestibles, y en particular el modelo de *q-commerce*, se extendió rápidamente por ciudades de toda Europa hasta principios de 2022. Desde entonces, el

crecimiento se ha estancado, porque el sector se enfrenta a importantes contratiempos. En este apartado se describe la principal estrategia de negocio y se identifican dos amenazas clave para el sector: económicas y políticas (regulación y planificación urbanística). A continuación, se explica por qué, incluso si cada empresa individual de

q-commerce ve amenazada su existencia, es probable que la entrega rápida de comestibles continúe de una forma u otra. Al hacer grandes inversiones en activos tangibles e intangibles, las empresas de *q-commerce* están cambiando las expectativas de los clientes y, durante ese proceso, estableciendo infraestructuras para los cambios estructurales del sector minorista en el futuro.

La principal ventaja que tienen las empresas de *q-commerce* sobre los supermercados físicos es unos menores costes laborales debido a la ausencia de personal de caja y a una reducción del trabajo de reponedor de productos (al no existir inventarios de cara al cliente). Además, como no es necesario optimizar el espacio de las tiendas oscuras para recibir a los clientes y hacer ventas, las empresas de *q-commerce* pueden utilizar el caro espacio urbano de una forma mucho más eficiente que los supermercados. No obstante, el *q-commerce* suele asociarse con pedidos de menor tamaño (cestas de unos 20 EUR, alrededor de un tercio del valor de los pedidos programados de los supermercados) y con las compras impulsivas, donde es más difícil predecir la demanda. Esto hace que la gestión de la cadena de suministros, el almacenamiento y el abastecimiento de inventarios sea algo mucho más complejo que en los supermercados. La rentabilidad se ve aún más reducida por los altos costes de almacenamiento en los centros urbanos (donde se encuentran los mercados más densos y con mayor poder adquisitivo para el *q-commerce*), además de las ineficiencias constantes de las entregas del último kilómetro y los costes de contratar nuevos empleados. Aparentemente el modelo ha mejorado algo con respecto al rendimiento de los supermercados. En un análisis se indica un margen operativo negativo del 15 % por pedido para las plataformas agregadoras que usan preparadores de pedidos, en comparación con un margen operativo negativo del 11 % para las tiendas oscuras (antes de añadir las tarifas por entrega).¹⁰³ Por eso, dentro del panorama de la entrega de comestibles, el modelo de *q-commerce*/tienda oscura ofrece ventajas económicas en comparación con los minoristas tradicionales al facilitar considerablemente las actividades de preparación y distribución.

Tras la pandemia, aún queda mucho por resolver en la nueva normalidad de las compras de comestibles.¹⁰⁴ En la carrera por conseguir rentabilidad, las compañías están analizando sus precios y su estrategia de negocio. Brittain Ladd, un experto del sector, cree que la "trampa" de las entregas super-rápidas desaparecerá. Al especular sobre el futuro del sector, opina que las empresas de *q-commerce* tendrán que diversificarse para sobrevivir, ya que los minoristas actuales aprovechan cada vez más los beneficios de la robótica y la automatización. Todos los modelos de negocio se enfrentan a distintos problemas, mientras los consumidores compran indistintamente en distintos canales.¹⁰⁵ Por ejemplo: ¿qué variedad de productos y artículos de marca esperan los clientes cuando hacen un pedido a una tienda oscura? Para las entregas de terceros, ¿cómo es posible colaborar con los rivales (los supermercados tradicionales) para garantizar la disponibilidad de los productos? ¿Se puede incentivar a los clientes para que aumenten el valor de sus pedidos e incrementar así los beneficios? Y con respecto a las entregas de los minoristas ya existentes, ¿cómo se pueden abordar los comentarios negativos de los clientes sobre compartir los pasillos de los supermercados con los preparadores de pedidos?¹⁰⁶ Las compañías pueden equilibrar unos costes competitivos con las tarifas por entrega, la compra de artículos a granel, tarifas extra por entregas en horas punta y publicidad en sus aplicaciones. El experto del sector, Viv Craske, destacó cómo las empresas están dirigiendo sus campañas de marketing a aumentar el tamaño de las cestas de la compra (en sustitución de las compras en tiendas de comestibles urbanas a media semana) como una forma de lograr rentabilidad (véase la figura 8). Pero sigue sin estar claro si esto ha tenido éxito o no.

FIGURA 8: EJEMPLO DE UNA CAMPAÑA DE MARKETING DE GORILLAS.



2.3.1 Amenazas económicas: tipos de interés, finanzas y la vuelta a la normalidad

Las empresas de *q-commerce* han experimentado un descenso de las ventas desde la primavera/verano de 2022. El fin de casi todas las restricciones relacionadas con el COVID-19, y el regreso parcial a las oficinas, afectó a las ventas de todos los tipos de comercio-e. Para los negocios alimentarios ya establecidos, debido a las pérdidas que suelen tener los pedidos con entrega a domicilio, fomentar un regreso a las tiendas como "vuelta a la normalidad" tiene sentido desde el punto de vista financiero.¹⁰⁷ Por ejemplo, en enero de 2022, Aldi eliminó 130 establecimientos de la plataforma de Deliveroo,¹⁰⁸ para centrarse en las ventas minoristas en tienda y su modelo interno de click & collect. Los informes indican que el mercado de la

entrega de comestibles en línea del Reino Unido se ha reducido en una quinta parte desde los niveles alcanzados durante la pandemia.¹⁰⁹ Desde el verano de 2022, los pedidos de *q-commerce* han sufrido un descenso en consonancia con la reducción de los subsidios al consumidor, debido a la retirada de capital del mercado (véase más adelante).

Además, las presiones sobre los costes surgidas a raíz de la reapertura del sector de la hostelería, las presiones inflacionarias, los déficits en los suministros y la debilidad de la demanda de los consumidores han hecho que los minoristas de la alimentación hayan experimentado presión financiera y una reducción en el gasto de los consumidores.¹¹⁰¹¹¹¹¹² Esta "tormenta perfecta" de condiciones supone una amenaza para los participantes en el *q-commerce*. Pero lo más peligroso de todo es el cambio en los mercados de capital desde principios de 2020.

Siguiendo las directrices de la Reserva Federal de los Estados Unidos, los años anteriores al 2020 fueron testigo de un intento gradual de volver a unos tipos de interés "normales" después de 2008 (4-5 %). Pero el pánico bursátil desatado por el COVID-19 hizo que los tipos volviesen rápidamente a cero. Con la gran subida de la inflación a finales de 2021, la Reserva Federal una vez más comenzó a subir los tipos de interés. Sin embargo, esta vez las subidas fueron fuertes, alcanzando el 4,5 % en diciembre de 2022, con la expectativa de subidas constantes durante 2023. Las grandes subidas de los tipos de interés hicieron que el capital de riesgo desapareciera rápidamente. Su efecto ha hecho que se pase del "*blitzscaling*" para obtener cuota de mercado a las actuales "vías de rentabilidad" que demandan los inversores.

En medio de esta difícil coyuntura de mercado, en diciembre de 2021 Gorillas retiró silenciosamente su promesa de entregas en diez minutos.¹¹³ Entre diciembre de 2021 y julio de 2022, Jiffy (Reino Unido), SEND (Australia), Wuplo (Alemania), Quicko (Australia), Buyk (EE. UU.), 1520 (EE. UU.) y Airlift (Pakistán) pusieron fin a sus actividades comerciales.¹¹⁴ En mayo de 2022, Gorillas

despidió a casi la mitad de su personal, indicando su intención de interrumpir su expansión y centrarse en sus mercados claves en Alemania, Francia, los Países Bajos, el Reino Unido y los Estados Unidos.¹¹⁵ Getir despidió al 14 % de su plantilla global en un intento de alcanzar la rentabilidad, Zapp se retiró de todas las ciudades fuera de Londres y Gopuff recortó operaciones en España.¹¹⁶ En esta situación, parece probable que, en lugar de tratar de conseguir un mayor crecimiento basado en las inversiones, las empresas tratarán de consolidarse o crecer cada vez más a través de las adquisiciones.

2.3.2 Amenazas políticas: planificación urbana y medio ambiente

En las ciudades de toda Europa, existe una preocupación cada vez mayor por el volumen del tráfico, el ruido y la reducción del valor de los inmuebles cercanos a las ubicaciones de las tiendas oscuras.¹¹⁷¹¹⁸¹¹⁹ Se ha planteado oposición en Lyon, París, Londres, Berlín y Róterdam (entre otras) con quejas acerca de la imprudencia de los reparadores, el aumento del tráfico y los atascos.¹²⁰ Las denuncias de intimidación, acoso y violencia alrededor de las ubicaciones de las tiendas oscuras han llevado a las comunidades a organizarse y oponerse a ellas.¹²¹ Como consecuencia, Ámsterdam y Róterdam impusieron una interrupción de un año sobre las tiendas oscuras en 2022, mientras que en Barcelona apenas se otorgan permisos para abrir tiendas oscuras en el centro de la ciudad.¹²²¹²³ Francia ha modificado su legislación sobre planificación urbana para volver a catalogar las instalaciones como almacenes, en lugar de tiendas, obligando así a varios locales a cerrar e impidiendo la aparición de otros.¹²⁴ Debido a la estricta legislación de licencias para la venta de alcohol, las tiendas oscuras del Reino Unido deben seguir un exhaustivo proceso para obtener una autorización de planificación urbana, así que la mayoría están situadas a cierta distancia de las zonas residenciales o de otras zonas susceptibles de generar quejas (p. ej. cerca de colegios).

La demanda de espacio para almacenes también está experimentando un aumento y otros negocios más pequeños ya no pueden asumir los altos precios de ciertas ubicaciones.¹²⁵ Esta reacción en cadena está teniendo más resultados imprevistos con la aparición de nuevas compañías para servir a este mercado en evolución.¹²⁶ Por ejemplo, el aumento de las empresas de *q-commerce* abre nuevas posibilidades para que puedan competir con agregadores como Deliveroo, Glovo y Uber Eats en el servicio de cocinas oscuras durante los periodos en los que haya menos pedidos de sus propias tiendas oscuras. Pero al ser conscientes de la preocupación que existe sobre la "muerte de los centros urbanos", es posible que las autoridades locales se resistan al aumento de las tiendas oscuras. Como consecuencia de esto, de cara al futuro es probable que a las empresas de *q-commerce* les resulte más difícil adquirir el espacio necesario para sus tiendas oscuras.

2.3.3 ¿Ciclo de sobreexpectación o construcción de infraestructuras?

Además de los problemas estructurales relacionados con el modelo de negocio de *q-commerce* anteriormente mencionados, estos factores adversos han hecho que muchos analistas hayan pronosticado la inminente desaparición del sector. No cabe ninguna duda de que el método de *blitzscaling* es extremadamente arriesgado, y ha llevado a los inversores a mostrarse adversos al "ciclo de sobreexpectación" para nuevas tecnologías y estrategias.¹²⁷ No obstante, esto no tendría en cuenta el efecto duradero que las enormes cantidades de capital ya invertidas en *q-commerce* podrían ejercer en el panorama del sector minorista de la alimentación. Esto se debe a que las empresas han estado (quizás de forma involuntaria) participando en el *establecimiento de infraestructuras para el futuro del sector minorista de entrega rápida*. Esto apunta a la diferencia clave entre el *q-commerce* y las compañías exclusivamente de plataforma como Uber. Estas últimas pueden aumentar de tamaño a un ritmo vertiginoso porque *poseen pocos activos tangibles y un reducido número de empleados*.

Por eso, los costes para la puesta en marcha de las operaciones en las nuevas ubicaciones son mínimos y esta puede realizarse a gran velocidad. De hecho, Uber ha invertido alrededor del 90 % de su capital en subsidios para consumidores y repartidores, y solo el 10 % en personal, tecnología y bienes inmuebles.

Las empresas de *q-commerce* no se ajustan a la lógica de "pocos activos" que caracteriza a los participantes exclusivamente de plataforma como Uber y Deliveroo. Los analistas calculan que, aunque alrededor del 70 % de las inversiones de las empresas de *q-commerce* se ha destinado a subsidios para consumidores y repartidores (como parte de su labor para competir con sus rivales y acaparar mercados), el 30 % restante se ha gastado en una combinación de activos tangibles e intangibles (incluidos almacenes, existencias, gestión de la cadena de suministros, contratación de personal, equipos y tecnología). Por lo tanto, aunque cualquier empresa individual de *q-commerce* puede obviamente cesar sus actividades comerciales, sus activos (junto a sus grandes bases de datos de clientes) no desaparecen sin más, sino que quedan a disposición de sus rivales a unos precios reducidos. Aunque esto podría lograr cierta consolidación y la eliminación de activos inservibles, es poco probable que disminuya drásticamente el tamaño general del mercado del *q-commerce*. Una de las principales cosas que atrajeron a Getir en la adquisición de Gorillas eran sus valiosos activos en bienes inmuebles en ciudades como Ámsterdam (que, como se ha dicho antes, está imponiendo restricciones en la aparición de nuevas tiendas oscuras). De hecho, los supermercados tradicionales, que quedaron atrás con el boom del *q-commerce*, también parecen estar interesados en el sector. Los analistas rumoreaban que la asociación de Tesco con Gorillas en el Reino Unido era un paso hacia su adquisición (aunque al final esta no tuvo lugar). KPMG calcula que el mercado del Reino Unido, por ejemplo, podría acomodar fácilmente tres grandes compañías de *q-commerce*, ya que se prevé que la demanda de este tipo de servicios se duplique con creces para el año 2030.¹²⁸ Los consumidores parecen estar muy abiertos a estos servicios. Según una encuesta, un

26 % de los residentes en Londres dice haber utilizado una aplicación de *q-commerce* durante los últimos 18 meses, y un 37 % en total, alguna forma de servicio de entrega rápida de comestibles.¹²⁹ Al cambiar las expectativas de los clientes sobre los plazos de entrega, es improbable que los supermercados sean capaces de evitar ampliar sus servicios de entrega rápida durante los próximos años.



Según una encuesta, un 26 % de los residentes en Londres dice haber utilizado una aplicación de q-commerce durante los últimos 18 meses, y un 37 % en total, alguna forma de servicio de entrega rápida de comestibles.



Además de la consolidación del mercado o los intentos de adquisición por parte de los supermercados físicos, es probable que las empresas de *q-commerce* amplíen sus ventas pasando a la oferta de "*q-commerce* como servicio" (QCaaS). Esta opción permitiría a los minoristas existentes ofrecer sus productos con una entrega rápida. Aunque esto podrían exigir más asociaciones con marcas ya establecidas, también podría suponer seguir el ejemplo de Wolt para ofrecer servicios de *q-commerce* a nuevos segmentos de mercado que carecen de capacidad interna propia (minoristas de ropa, farmacias, productos electrónicos, etc.). Esto requeriría que la mayoría de las empresas de *q-commerce* mantuviesen un número razonablemente alto de activos, ya que es probable que necesiten almacenes, tiendas oscuras y vehículos propios para satisfacer muchos de esos pedidos a buen ritmo.

Los analistas entrevistados se mostraron escépticos ante las posibilidades de que Jiffy, que finalizó completamente sus operaciones de entrega de *q-commerce* en mayo de 2022 para convertirse en un proveedor exclusivo de software, pudiera tener éxito frente a sus rivales ofreciendo operaciones de entrega y *micro-fulfilment*.

Aunque los participantes de *q-commerce* puedan aparecer y desaparecer a gran velocidad, los expertos del sector con los que hemos hablado se mostraron de acuerdo en que durante los próximos diez años es posible que se produzca una mayor expansión de la entrega rápida de comestibles, aunque las promesas de entregas en menos de 30 minutos realizadas por algunas empresas de *q-commerce* podrían ampliarse o abandonarse discretamente (como ya se señaló en el caso de Gorillas). Un cambio así permitiría a las plataformas abarcar un área más grande, ubicarse en lugares más baratos o recoger los productos en tiendas ya existentes.

2.4 RESUMEN DE LAS TENDENCIAS COMERCIALES

A pesar de la consolidación, la entrega rápida de comestibles sigue siendo un campo abierto de mercado y un espacio altamente competitivo. Sus principales participantes suelen llevar en activo solo entre 2 y 3 años. Estas empresas de *q-commerce* han rivalizado con los minoristas tradicionales y logrado un notable crecimiento en un breve período de tiempo. La escala de las inversiones destinadas al sector, en combinación con una intensa competencia, hace que se pueda esperar una enorme turbulencia en los mercados durante los próximos años.

Existen tres principales modelos de negocio para la entrega rápida de comestibles. En dos de ellos participan los minoristas tradicionales (entrega desde sus establecimientos o a través de servicios de plataformas), mientras que el tercero, el *q-commerce* (el principal objetivo de este estudio de políticas) implica empresas emergentes que satisfacen pedidos a

un ritmo rápido a través de amplias inversiones en centros de *micro-fulfilment*, repartidores, inventario y gestión de la cadena de suministros.

La volatilidad de la financiación y la rentabilidad precariamente baja (o negativa) en el *q-commerce* intensifican aún más la turbulencia de este sector. Se necesita fiabilidad en la provisión de nueva financiación por parte de los "capitales de riesgo pacientes" a través de múltiples rondas de inversión. Pocos participantes han logrado generar beneficios y los aumentos en los tipos de interés están acabando con este grupo de capital paciente. Por tanto, durante los próximos años cabe esperar la desaparición de las empresas débiles y la continuación de las consolidaciones/adquisiciones ya observadas. Para las que continúen, las "vías de rentabilidad" serán difíciles de conseguir y necesitarán una reducción sistemática de los costes, además de nuevas innovaciones.

Si esto deja tras de sí un mercado de *q-commerce* muy consolidado, donde las empresas se sientan cómodas eliminando los subsidios y cobrando tarifas más altas por las entregas, el modelo podría sobrevivir en su actual estado. Si el sector sigue siendo muy competitivo, es probable que los minoristas tradicionales que puedan permitirse subvencionar unas entregas ligeramente más lentas y tengan unas ventas minoristas rentables a través de sus establecimientos acaben siendo al final los vencedores.

3. PROBLEMAS LABORALES

3.1 INTRODUCCIÓN

El sector minorista de entrega rápida de comestibles obtiene su mano de obra principalmente del mismo grupo que las economías "gig" o de plataformas. Sin embargo, debido a las exigencias de tiempo y programación que demandan los plazos de entrega en menos de 30 minutos, los trabajadores suelen tener contratos de empleo. Además, las empresas se muestran dispuestas a aparecer como "buenos" empleadores y a diferenciarse de las negativas impresiones asociadas al trabajo para plataformas. Es posible que hagan esto para anticiparse a los cambios en la legislación y las reformas reglamentarias. Al contrario de los participantes en plataformas, las empresas de *q-commerce* han hecho enormes inversiones en bienes inmuebles, equipos y otros activos tangibles. Esto concentra a los trabajadores en espacios limitados y parece ofrecerles oportunidades para organizarse laboralmente. Por otro lado, algunos esperan que los trabajadores experimenten un deterioro de las condiciones de trabajo, parecido a lo ocurrido en la economía de plataformas, según vayan aumentando las presiones económicas y los inversores demanden ingresos: recortes de las tarifas, las horas, las bonificaciones o los puestos de trabajo, además de una intensificación de las presiones sobre los reparos y el horario laboral a través de los algoritmos de entrega. Entonces surge esta pregunta: ¿las "vías de rentabilidad" van a cimentarse sobre las espaldas de los trabajadores?

En este apartado se muestran los resultados del estudio principal realizado con trabajadores de empresas de *q-commerce* en el Reino Unido, España¹³⁰ y Alemania. Basado en entrevistas cualitativas en profundidad con los trabajadores, el apartado se estructura alrededor de unos temas y problemas laborales claves que surgieron en las entrevistas. Estos temas y problemas están relacionados con las condiciones laborales del sector, que incluyen falta de formación, mal ambiente de trabajo y prácticas deficientes de salud y seguridad, presión, intensidad y bienestar en el trabajo, y las relaciones laborales (la forma en la que se organiza el trabajo, el control por algoritmos y las malas prácticas

de gestión). En este apartado se describe cómo es trabajar en este sector y se identifican algunos de los principales problemas laborales asociados. Los conocimientos y experiencias de los trabajadores de las tiendas oscuras se basan en el análisis del mercado y las tendencias comerciales explicadas en el apartado 2 del presente estudio de políticas. Este apartado muestra el panorama de un sector híbrido que cada vez se parece más al trabajo en la economía de plataformas, aunque conserva algunos aspectos del sector minorista físico. Los resultados revelan varias facetas muy negativas del trabajo en un sector que evoluciona tan rápidamente, mostrando un entorno en el que los controles de salud y seguridad y las medidas de protección del empleo son variables.

El estudio incluye entrevistas semiestructuradas con 16 repartidores y operarios de almacén de cuatro empresas de *q-commerce* (Getir, Deliveroo/Hop, Gorillas y Glovo) en los tres países. Las cuatro empresas operan con el modelo de tiendas oscuras, aunque una de ellas (Deliveroo/Hop) posee una asociación con un supermercado (Morrisons) y una compañía de entrega de plataforma (Deliveroo): Las entrevistas en vídeo se realizaron en línea entre agosto y diciembre de 2022, y una de ellas se llevó a cabo cara a cara. Entre los entrevistados había preparadores de pedidos internos, supervisores de almacén, y encargados y supervisores de turno, además de repartidores (en motocicletas y bicicletas eléctricas). Los participantes se captaron a través de contactos del sindicato, varios tipos de redes sociales y cara a cara. A continuación se utilizó la técnica de bola de nieve (*snowballing*). La duración de las entrevistas dependió de la disponibilidad de los encuestados y fue un proceso normalmente lento de organizar, a menudo debido, según los entrevistados, a las largas horas de trabajo y la incompatibilidad con los horarios laborales. Las entrevistas duraron como media entre 30 y 60 minutos y se realizaron en su mayor parte en inglés, aunque para algunas se contó con la ayuda de un intérprete. A continuación, se tradujeron cuando fue necesario, se transcribieron y clasificaron por temas, destacando tanto las similitudes como las diferencias en los principales asuntos tratados.

Las entrevistas ofrecieron una oportunidad de comprender qué significan las prioridades de la organización para los trabajadores y los problemas de trabajar en un entorno que cambia tan rápidamente. Aunque este estudio no puede pretender ofrecer una imagen generalizable que represente todo el trabajo en el sector, sí que proporciona una visión de las prácticas laborales en algunos establecimientos y las experiencias de algunos trabajadores. Estos exhaustivos datos de las entrevistas también se utilizaron en un análisis independiente (presentado en otro lugar) de las estrategias de organización de los sindicatos adoptadas en cada uno de los países¹³¹ y en el apartado 4 sobre recomendaciones de políticas de este estudio.

Este apartado se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se describen los principales puestos laborales del sector y se presenta el perfil típico de los trabajadores. En segundo lugar, se explica la situación salarial y contractual en el sector, proporcionando ejemplos de la naturaleza cada vez más precaria del trabajo. En el tercer apartado se exponen las condiciones de trabajo en el *q-commerce*, incluidos los problemas relacionados con la formación, salud y seguridad, equipos, conciliación de la vida laboral y personal y bienestar. Finalmente, se examinan las relaciones laborales asociadas a la organización del trabajo, el control por algoritmos, las prácticas de gestión y la disciplina. A pesar de la promesa de trabajo decente que ofrece el modelo de empleo directo, hemos descubierto indicios de trabajo precario e incumplimiento de las normas de salud y seguridad, así como de otras protecciones laborales en los tres países. Estos resultados negativos parecen estar causados por el modelo de negocio de *q-commerce*, con el que están directamente relacionados.

3.2 PUESTOS LABORALES Y PERFIL DE LOS TRABAJADORES

Para comprender los problemas laborales indicados en este apartado, en primer lugar ofrecemos un breve resumen de los principales puestos laborales del sector y el perfil de sus trabajadores.

3.2.1 Puestos laborales y modelo operativo básico

La muestra de encuestados utilizada en este estudio fue relativamente pequeña y solamente abarcó a cuatro empresas; sin embargo, resultó evidente que existía una forma de trabajar común, lo que confirma las tendencias identificadas en el apartado 2. El tamaño de las tiendas oscuras varía según la ubicación, con entre 20 y 60 trabajadores por tienda. Estos son los principales puestos laborales identificados:

- **Repartidores:** su principal responsabilidad es realizar las entregas, normalmente en bicicleta, bicicleta eléctrica o motocicleta. En algunas compañías, estos trabajadores también colaboran en la preparación de los pedidos en el almacén. Los repartidores suelen recibir instrucciones a través de una aplicación en sus teléfonos inteligentes. La mayoría son contratados directamente por la empresa de *q-commerce* y reciben una tarifa por hora, pero, en algunos casos, son trabajadores autónomos. Se espera que cumplan ciertos objetivos de entrega, a veces reciben bonificaciones cuando alcanzan esos objetivos.
- **Operarios de almacén/preparadores de pedidos:** sus funciones principales consisten en recoger los artículos de los pedidos y ayudar a reponer existencias, además de tareas de limpieza y mantenimiento del almacén. Reciben instrucciones a través de una aplicación usando un dispositivo portátil. También tienen objetivos, aunque a menudo estos no conllevan ninguna bonificación. Suelen estar contratados directamente con una tarifa por hora.
- **Supervisores/encargados de turno:** son operarios de almacén con deberes y responsabilidades adicionales. Entre estos figuran supervisar a los repartidores y a sus compañeros de almacén, revisar los equipos/sistemas y aceptar envíos. En algunas empresas, se trata de puestos asalariados, mientras que en otras los trabajadores se contratan con una tarifa por hora.

- **Encargados de tienda:** son los responsables finales de la supervisión del almacén y los repartidores, hacen un seguimiento del rendimiento, se aseguran de que la tienda cumpla los objetivos, toman medidas disciplinarias con los trabajadores cuando es necesario y responden ante las responsabilidades legales y de salud y seguridad. Suelen tener un contrato indefinido con un sueldo, pero a veces tienen contratos de duración determinada con una tarifa por hora.

El principal modelo de trabajo notificado por los encuestados sigue más o menos el siguiente proceso. Cuando llegan los pedidos, una aplicación cargada en un dispositivo portátil indica a los operarios del almacén qué artículos deben recoger. A continuación, los repartidores siguen las instrucciones de la aplicación (normalmente en sus teléfonos móviles) para recoger el o los pedidos y entregarlos en la o las ubicaciones mostradas. Los supervisores de turno también preparan pedidos en el almacén, pero tienen la responsabilidad adicional de supervisar al personal, las entregas y la reposición de existencias, además de garantizar que se realicen todos los trabajos necesarios en el almacén. Los encargados de tienda son los responsables finales del almacén y los empleados, incluida su planificación, la gestión de los trabajadores y las operaciones, mantener informadas a las oficinas regionales y cumplir los objetivos de la tienda.

3.2.2 Perfil de la plantilla

Como ya se ha mencionado, el número de encuestados en cada país fue relativamente bajo; sin embargo, el perfil de los trabajadores confirmó el perfil típico más amplio de los trabajadores "gig" en lugares físicos (en lugar de en línea).¹³²

El grupo de entrevistados del Reino Unido incluyó a una mayoría de trabajadores emigrantes con alto nivel educativo, un porcentaje considerable de estudiantes y jóvenes, además de una pequeña minoría de trabajadores de más edad que solía permanecer más tiempo en el puesto. La mayoría de los trabajadores combinaban varios trabajos para maximizar sus ingresos,

junto a una minoría de personas empleadas a jornada completa que solamente trabajaban para una empresa. Aunque había un pequeño número de mujeres trabajando en estas tiendas como preparadoras de pedidos, la plantilla de repartidores era exclusivamente masculina. Todos los entrevistados comentaron la alta rotación de personal y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional

En Alemania, la mayoría de los trabajadores eran al parecer jóvenes. Muchos eran emigrantes o tenían visados de estudiante o de vacaciones con permiso de trabajo. Los encuestados plantearon que esto se debía a que el trabajo ofrecía a los estudiantes flexibilidad para adaptarlo a sus estudios y era una oportunidad para poder acceder a un puesto de trabajo sin hablar alemán. Aunque la composición exacta de la mano de obra varía de un lugar a otro, se informó de que en algunas tiendas no había ningún empleado alemán y de que en muchos casos el inglés era la lengua franca dentro de la tienda.

Los encuestados en el Reino Unido, Alemania y España que habían estado trabajando en el sector durante un año o más apuntaron que, al principio, se consideraba como un lugar divertido para trabajar. Algunos trabajadores en Alemania explicaron cómo este elemento social había incluido fiestas improvisadas en los almacenes. Sin embargo, parece que esto ya no ocurre, o bien debido a las políticas de las empresas que tratan de fomentar el profesionalismo, o debido al aumento de las presiones de tiempo.

3.3 CONTRATOS Y SUELDO

Los expertos y las partes interesadas que se entrevistaron como parte del estudio sobre tendencias comerciales indicaron que el modelo de negocio del *q-commerce* exige una programación con trabajadores contratados para garantizar mano de obra suficiente durante los períodos de más trabajo. No obstante, aunque en las entrevistas con los trabajadores se reveló que la mayoría del personal de *q-commerce* está empleado directamente, algunos todavía tienen una situación contractual variable e incierta (es decir,

contratos de cero horas o autónomos). Esto dependía de cada empresa, puesto y la ubicación del puesto de trabajo. Algunos de los trabajadores con los que hablamos estaban directamente contratados en una compañía pero trabajaban como autónomos para otra.

En el Reino Unido, la situación contractual de los trabajadores del *q-commerce* era diversa y variable. Mientras que algunas empresas ofrecían horas garantizadas y contratos indefinidos a sus empleados, otras no. La "vía de rentabilidad" que ahora exigen los financiadores también está fomentando un mayor uso de los contratos de cero horas. Getir es un buen ejemplo de esta incertidumbre, especialmente si se tienen en cuenta las distintas franquicias que tiene en activo. Nuestro estudio descubrió el deterioro de los derechos contractuales, como la reducción de las tarifas por hora o el paso de los empleados a contratos de cero horas. Un empleado describió su contrato como "una fantasía... un contrato de cero horas disfrazado de contrato. En lugar de despedir a la gente, simplemente dejan de darles horas. Así es cómo logran evitar los requisitos de la legislación laboral". (Repartidor, Reino Unido). Otras empresas, como Deliveroo Hop en el Reino Unido, ofrecen una variedad de contratos. Aunque las personas que trabajan como preparadores de pedidos en las tiendas oscuras son contratadas como empleados, los repartidores son autónomos. En comparación, Beelivery solamente utiliza la categoría de contratista independiente y autónomo.

En general, los repartidores y el personal de almacén de ambas empresas estudiadas en el Reino Unido solían estar contratados con una tarifa por hora ligeramente superior al salario mínimo (entre 10 y 13 GBP por hora).¹³³ Las tarifas por hora son habituales en el sector debido al uso de contratos de empleo. Los ingresos de los repartidores se han beneficiado considerablemente de varias bonificaciones, incluida una por registrarse con el servicio, y por alcanzar los objetivos de rendimiento. Por ejemplo, Getir en el Reino Unido anunció una bonificación de 600 GBP por registrarse y hasta 400 GBP de paga adicional según el rendimiento todos los meses (sin embargo, esto varía según la franquicia en activo, y este tipo de incentivos parece que cada vez son menos habituales). Sin embargo, últimamente estas bonificaciones

no contractuales se están viendo reducidas o eliminadas. Algunos repartidores y operarios de almacén en el Reino Unido describieron cómo solían recibir bonificaciones por alcanzar ciertos objetivos (por ejemplo, número de pedidos entregados), pero que, desde entonces, esas bonificaciones se han eliminado o establecido a unos niveles imposibles de alcanzar. Un encargado de tienda entrevistado explicó que al principio trabajaban con un contrato salarial de unas 28.000 GBP, pero que últimamente su empresa había tratado de cambiarlos a un contrato de cero horas a 10 GBP por hora.

Dentro del grupo del Reino Unido, varios empleados señalaron cómo las protecciones/derechos contractuales asociados, como descansos por trabajo nocturno y vacaciones remuneradas, se estaban incumpliendo. Por ejemplo, una empleada dijo que no había recibido ningún día de vacaciones remuneradas, a pesar de llevar más de un año trabajando para la empresa (el derecho anual por ley de un trabajador a jornada completa en el Reino Unido es de 28 días). Otros hablaron de haber amenazado con emprender medidas judiciales para asegurarse de recibir las vacaciones remuneradas a las que tenían derecho. En este punto, los entrevistados explicaron cómo la empresa acababa rindiéndose y pagando. Un trabajador de más edad dijo creer que uno de los motivos por los que solían contratar a hombres jóvenes es porque suelen conocer menos sus derechos y "es menos probable que se quejen" (Repartidor, Reino Unido). El problema se ve agravado por una enorme rotación de personal que no comprende cómo se les debería tratar. Aunque había dicho a sus compañeros que se afiliasen a un sindicato, explicó que era más probable que dejaran la empresa antes que cuestionar sus malas prácticas.

En Gorillas, en Alemania, todos los trabajadores de *q-commerce* (operarios de almacén y repartidores de entregas) estaban directamente contratados por la empresa. Los repartidores y el personal de almacén estaban supuestamente empleados con contratos de duración determinada y un horario laboral mínimo de 20, 30 o 40 horas, o tenían contratos de "miniempleo", que equivalían a unas ocho horas a la semana. Los repartidores y los operarios de almacén recibían una tarifa de 12 EUR por hora y, además, los repartidores recibían bonificaciones

si cumplían sus objetivos de entregas. Los encargados de tienda tenían contratos de duración determinada con un salario, en teoría con la expectativa de 40 horas de trabajo a la semana, pero un entrevistado dijo que superaba con creces ese número de horas con regularidad (horas extras no remuneradas) y le parecía que debía estar constantemente disponible para solucionar los problemas en el almacén. Todos los trabajadores de la empresa tenían derecho a vacaciones remuneradas según la legislación alemana y tenían seguro de enfermedad legal (este abona la tarifa por hora completa en caso de baja por enfermedad durante un máximo de seis semanas).

Aunque estas condiciones parecen mejores que las de los trabajadores de *q-commerce* en el Reino Unido, la rotación era aparentemente alta, y había preocupación sobre la transparencia, el impago de los sueldos y las bonificaciones, y la precariedad de las prácticas laborales (tal como se indica en el próximo apartado). Un repartidor en Alemania señaló que, al principio, la paga estaba por encima del salario mínimo; sin

embargo, con el aumento de este por ley, esta diferencia no se ha mantenido. También apuntó que, aunque se suponía que debían recibir todas las bonificaciones (es decir, por registrarse, por permanecer más de tres meses en el puesto y por alcanzar sus objetivos de rendimiento), algunas no se concedían y su cálculo no estaba claro en la aplicación. En algunos casos, los pagos se habían retrasado entre dos semanas y un mes. Además, este repartidor dijo que no había recibido una nómina durante los primeros meses porque la compañía había cambiado la empresa que contrataba para gestionar los sueldos de la plantilla. Los trabajadores españoles notificaron problemas parecidos. Uno se quejaba de lo siguiente:

Se aprovechan de nosotros de muchas maneras distintas. Tenemos que pelear por todo. La empresa cobra más por los envíos realizados cuando llueve, pero los empleados no recibimos esa bonificación... Los clientes pueden dar propinas a los repartidores [a través de la aplicación], pero nosotros solamente recibimos entre un 30 y un 40 %, no la propina completa. (Repartidor, España)

TABLA 1: RESUMEN DEL SUELDO, ESTADO LABORAL Y CONDICIONES BÁSICAS NOTIFICADAS EN LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO.

EMPRESA, PAÍS	SITUACIÓN Y CONDICIONES CONTRACTUALES
Deliveroo/Hop, Reino Unido	Personal de almacén contratado directamente (9,50 GBP por hora), supervisores con contrato indefinido (10 GBP por hora), pagas por enfermedad y vacaciones obligatorias por ley (mínimo legal de 28 días), contribuciones al régimen de pensiones según los requisitos legales. (Los repartidores son autónomos).
Getir, Reino Unido	El personal de almacén y los repartidores contratados directamente (10,50 GBP por hora), pagas por enfermedad y vacaciones obligatorias por ley y contribuciones al régimen de pensiones. Uso cada vez mayor de contratos de cero horas al franquiciarse las tiendas-g (tiendas oscuras de Getir) y bonificaciones variables.
Gorillas, Alemania	El personal de almacén y los repartidores contratados directamente (contratos de duración determinada de 20/30/40 horas o miniempleo), 12 EUR por hora (+propinas, p. ej. 600 EUR por mes calendario), seguro de enfermedad, pueden indicar sus preferencias de turno, programación automática de los repartidores, encargado a sueldo (+40 horas, siempre disponible y horas extras no remuneradas).
Glovo y Getir, España	La Ley Rider (ley de repartidores) de 2021 exige que todos los repartidores sean empleados. Aunque Glovo no cumple del reglamento para los envíos de comida caliente y para llevar, emplea a repartidores de <i>q-commerce</i> , al igual que Getir. La paga suele ser de unos 10,85 EUR por hora para los repartidores y los preparadores de pedido, más bonificaciones (aunque estas se están eliminando cada vez más).

3.4 PRECARIEDAD

Tal como se ha señalado arriba, si bien el principal modelo de negocio adoptado en el *q-commerce* debería ofrecer a los trabajadores de ese sector más seguridad que la de la incierta situación contractual de otros trabajadores de plataformas, esto no necesariamente se traduce en una mayor estabilidad. En efecto, personas encuestadas en el Reino Unido y Alemania dijeron tener horarios laborales y turnos impredecibles, así como que se había despedido a compañeros por motivos injustificados o que no se les habían renovado los contratos. Por ejemplo, casi todas las personas encuestadas declararon que la rotación de personal era alta y que algunos de los nuevos contratados duraban solo una semana o, a veces, un solo turno. La rotación se atribuía a una serie de factores, como las exigencias del trabajo, la falta de formación y de organización, los horarios o turnos impredecibles y la falta de ingresos.

Quiero decir, sin duda es un trabajo mucho más exigente [el reparto]. En invierno es de locos. Las dimisiones abundan y creo que es algo normal para este tipo de trabajo. Es decir, nieva, la gente no quiere llevar 15 kilos en la espalda y subir y bajar [escaleras] y exponerse a la nieve y el frío. (Encargado, Alemania)

En España, la intensidad del trabajo y la falta de oportunidades de ascenso (véase abajo) se consideraron los principales factores que contribuyen a la elevada rotación de personal.

La rotación de personal es alta. Al cabo de tres o cuatro meses la gente está cansada. Hay algunas excepciones y se ven trabajadores que duran unos tres años. Pero no hay mucha motivación para quedarse porque hay pocas ventajas para hacerlo... no hay oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Tienes que luchar para [que te paguen] cada bonificación... te tratan como si fueras un número, como si fueras ganado. (Preparador de pedidos, España)

Además, la dirección ha realizado despidos con facilidad. Los trabajadores en España dijeron que hubo

despidos masivos después de que una empresa grande comprase a rivales más pequeñas: "Después de la adquisición se deshicieron de prácticamente todo el personal [de la organización más pequeña]. Fue algo muy drástico... muy rápido. Llevábamos un año trabajando juntos. Hemos hablado con trabajadores en otras ciudades y nos cuentan historias parecidas". (Repartidor, España).

Y en Alemania, el despido sumario de un trabajador de la empresa Gorillas en Berlín dio lugar a huelgas no autorizadas, lo que condujo a despidos masivos, tal como se detalla en otro documento¹³⁴ y como contó una de las personas que entrevistamos. Estos despidos desencadenaron otras acciones de los trabajadores y, a la larga, resultaron en la creación de un comité de empresa, aunque este siguió teniendo dificultades para impedir más despidos por motivos cuestionables: "Bueno, había un comité de empresa que se creó después de un despido masivo de personal el año pasado. [...] parece que sus recursos son muy limitados". (Repartidor, Alemania)

En el Reino Unido y Alemania la baja moral también hizo que muchos trabajadores renunciaran. Algunas personas entrevistadas señalaron que ya no existía el ambiente de amistad, a veces incluso familiar, que había cuando empezaron a trabajar durante la pandemia. Esto se relacionó con el hecho de que las empresas estuviesen intentando ser "más profesionales" y con que se hubiesen eliminado bonificaciones al tiempo que se aumentaba la carga de trabajo.

Lo abordo como un juego [recoger pedidos], compito conmigo mismo, pero hace poco se franquiciaron y la nueva dirección ha recortado las bonificaciones. Solía ser como una familia, pero a nadie le importa ya. Acabo de renunciar. (Almacén, Reino Unido)

Hay amistad, por supuesto, pero ahora mismo creo que menos que antes. La rotación de personal probablemente sea demasiado alta, y las jornadas son difíciles, ahora de cada cinco días hay uno o dos de buen ánimo. (Encargado, Alemania)

Además, el hecho de que hubiese un contrato de empleo no significaba necesariamente que los empleados estuviesen protegidos de los despidos. Las personas entrevistadas en el Reino Unido y en Alemania dijeron que a algunos compañeros se les rescindieron los contratos por motivos injustificados, como pequeños hurtos difíciles de probar o el incumplimiento de ciertos objetivos. Un encargado dijo que se les presionaba para deshacerse de empleados con muchas bajas por enfermedad o con un rendimiento bajo. La protección más débil que tienen los trabajadores en período de prueba en Alemania se aprovechaba para este fin: "Durante el período de prueba puedes despedir sin motivo. Pero después de los seis meses de prueba es necesario dar tres advertencias para un despido". (Encargado, Alemania)

Un trabajador en la misma empresa y personas entrevistadas del comité de empresa dijeron sospechar que a algunos trabajadores no se les estaban renovando los contratos al cabo de seis meses para impedir que estuviesen en una situación menos precaria.

[L]o que sucede es que no te renuevan el contrato, como me pasó a mí y a otros dos compañeros. [...] Mis dos compañeros eran muy buenos, todos lo sabían. Pero empezaron a la vez que yo. Así que fue algo así como "Vale, no te vamos a renovar el contrato porque puede que tengamos que hacerte uno más largo, pues llevas un año trabajando con nosotros". (Repartidor, Alemania)

Así, en los tres distintos países, el que haya una relación de empleo directa no parece haberse traducido en menos precariedad. Los contratos de duración determinada o los contratos de cero horas, los despidos sumarios y el abuso de los períodos de prueba hacían que los trabajadores estuviesen a merced de la empresa y la baja moral causaba una alta rotación del personal.

3.5 CONDICIONES LABORALES

3.5.1 Formación

En los tres países, las personas que entrevistamos respondieron que había poca formación para reparadores y operarios de almacén. Un supervisor de turnos en una tienda oscura del Reino Unido declaró que había una formación simbólica de tres días. Explicó que solo una pequeña parte de ese tiempo se dedicaba a aprender cosas relacionadas con el trabajo y que no había recibido formación sobre procedimientos de salud y seguridad. Solamente después de una inspección de salud y seguridad, el supervisor se enteró de que deberían haber realizado determinados controles de salud y seguridad. En Alemania, personas entrevistadas dijeron que la formación para repartidores y operarios de almacén era limitada. Si bien un encargado señaló que supuestamente los repartidores debían recibir formación antes de mandarlos a la tienda oscura, un repartidor dijo que solo había recibido instrucciones básicas sobre cómo utilizar la aplicación antes de empezar a hacer repartos. Un encargado en Alemania explicó que, aunque los operarios de almacén recibían formación básica sobre higiene alimentaria, se les daba una instrucción escasa en relación con el funcionamiento de los procesos en el almacén.

Es una pena. En cuanto a los repartidores, yo no participo mucho en eso, se trata solo de un curso de formación puntual y después el personal de almacén, lo mismo. Hacen un cursillo en línea de seguridad alimentaria, algo así como el mínimo legal necesario. En relación con, ya sabes, las operaciones y el funcionamiento de los procesos en el almacén, básicamente tienen que aprender por sí solos. Quiero decir, preferiría saber cómo darles formación, así dependería de mí. Pero no existe un programa de formación que te diga "así es como formamos a estos nuevos miembros del personal". Hacerlo dependería solamente de mí. (Encargado, Alemania)

La formación para encargados tampoco parece adecuada. En una empresa alemana había,

supuestamente, 40 horas de formación para encargados de tienda, incluido un turno entero de formación práctica en el puesto de trabajo para cada una de las diferentes funciones y tareas en la tienda. No obstante, en realidad, esta formación solo duraba un par de horas en cada trabajo y estaba mal organizada. A la persona encuestada esto le parecía deplorablemente insuficiente, dadas las responsabilidades legales y morales que tenían con respecto a la tienda y su personal.

Personas encuestadas en el Reino Unido denunciaron situaciones parecidas de formación inadecuada. Un supervisor de turno dijo que la formación que había recibido había sido deficiente y destacó: "La falta de formación organizada por la sede central, básicamente, delega la formación del personal a otras personas que no han recibido formación para hacerlo, que no entienden los diferentes aspectos de la formación". (Supervisor de turno, Reino Unido).

3.5.2 Entorno laboral, equipos, y salud y seguridad

Durante las entrevistas se habló con frecuencia de inquietudes relacionadas con la salud y la seguridad. Tanto en el Reino Unido como en Alemania, la variedad y gravedad de los asuntos tratados en las entrevistas fueron significativas y se relacionaban tanto con el bienestar físico como mental de los trabajadores. En Alemania había un comité de empresa y los trabajadores disfrutaban de bajas por enfermedad remuneradas (hasta seis semanas), gracias a unas mejores disposiciones legales, pero aun así había quejas importantes sobre la seguridad y los equipos. Por ejemplo, había quejas sobre el entorno de trabajo, lesiones relacionadas con el trabajo, equipos inadecuados, además de estrés y presiones en el entorno laboral. Al describir una larga lista de problemas graves de salud y seguridad, uno de los entrevistados afirmó que "la salud y la seguridad no podrían estar más lejos de lo que deberían ser". (Repartidor, Reino Unido).

En el Reino Unido, los entrevistados dijeron haber recibido una formación muy limitada, si es que la habían recibido, sobre requisitos y controles de salud y seguridad. Una trabajadora señaló la ausencia de una persona encargada de primeros auxilios en el lugar de trabajo y dijo que en una inspección reciente no supo decir si disponían de un armario para el control de sustancias peligrosas para la salud, donde deberían guardarse los productos químicos peligrosos (como productos de limpieza), ni siquiera sabía lo que era. En Alemania, si bien había cierta formación básica sobre higiene alimentaria para el personal de almacén, la formación sobre salud y seguridad en general era muy escasa. Para los repartidores solo había formación básica sobre cómo usar la aplicación.

Edificios, seguridad contra incendios y entorno laboral

En los tres países, las tiendas oscuras son, normalmente, antiguos almacenes que no cuentan con suficiente ventilación y que no tienen calefacción/ aislamiento ni, en verano, aire acondicionado. En invierno, los almacenes son aparentemente muy fríos y en verano las temperaturas pueden llegar a ser muy altas.

En el Reino Unido, las personas entrevistadas señalaron que las tiendas no eran adecuadas para sus fines y que no recibían mantenimiento. Un repartidor contó que una vez se ofreció como voluntario para realizar un control de luces de emergencia para la empresa. Encontró que había tres luces de emergencia que no funcionaban y lo comunicó. Han pasado meses desde entonces y las luces aún no se han arreglado. A pesar de que hay un requisito legal de realizar controles mensuales, que él sepa no se ha llevado a cabo ninguno desde entonces. Después describió el mal estado en que se encuentran los equipos de seguridad contra incendios. Los extintores no están marcados, de modo que es imposible identificarlos o saber si se les ha dado mantenimiento. Declaró lo siguiente: "Me sorprende lo ineptos que son [la empresa]... los extintores de

incendios nunca han recibido mantenimiento. Qué pasaría si... Este es el tipo de cosas por las que la gente va a la cárcel y, peor aún, por las que la gente puede resultar herida. No lo entienden". (Reino Unido, Repartidor).

En los almacenes incluidos en el estudio en Alemania había auditorías de salud y seguridad, pero no siempre se realizaban de manera puntual:

Es decir, tenemos auditorías con regularidad. Se hacen. Supongo que eso sí se cumple. Existen todos los elementos para contar con equipos y condiciones de empleo adecuadas, pero a veces se dejan de lado si hay asuntos más importantes que tratar. (Encargado de tienda, Alemania)

Para los repartidores, los problemas relacionados con el entorno laboral se relacionaban con el efecto de las malas condiciones meteorológicas en la conducción. Repartidores del Reino Unido dijeron que la empresa no actuaba rápido cuando las condiciones meteorológicas eran adversas. La supervisión y la presión constantes para aumentar la velocidad y la intensidad del trabajo incrementan el peligro de estas situaciones. Al describir las condiciones meteorológicas extremas en las que los repartidores tienen que trabajar, uno de los entrevistados dijo: "Me he caído de la motocicleta por el viento; una vez, un cubo de basura con ruedas me golpeó; otra vez, al volver a por la bicicleta esta tenía encima un tramo de una valla". (Reino Unido, Repartidor).

Del mismo modo, en Alemania, donde en invierno las temperaturas son aún más bajas, los repartidores que trabajan a la intemperie consideran que las condiciones son muy difíciles y que implican un mayor riesgo de accidentes. Un repartidor y un encargado de tienda señalaron que llevar cargas de hasta 15 kilos bajando escaleras cuando hay heladas supone un riesgo de accidentes, y que las vibraciones que se generan al conducir la moto por calles adoquinadas muchas veces dan lugar a dolores de espalda (tal como se expone en el apartado siguiente).

Primeros auxilios y lesiones en el trabajo

Los trabajadores con los que hablamos en el Reino Unido no tenían conocimiento de ningún protocolo relacionado con los accidentes laborales. No sabían quién era la persona encargada de los primeros auxilios en su lugar de trabajo, a pesar de que la mayoría había tenido un accidente o había visto a compañeros sufrirlos. Los trabajadores no sabían dónde se encontraba el registro de accidentes y ninguno recordaba que se hubiese comunicado algún accidente o lesión en el trabajo. Un repartidor describió un accidente que había sufrido y su preocupación sobre las consecuencias económicas del tiempo que tendría que estar sin trabajar para recuperarse. A pesar de preguntar en numerosas ocasiones a la dirección acerca del seguro de la empresa –dado que se trataba de un accidente relacionado con el trabajo–, se vio obligado a pedir vacaciones para su recuperación debido al bajo nivel de la prestación de baja por enfermedad en el Reino Unido.¹³⁵

En Alemania también se dijo que las lesiones son frecuentes entre los repartidores. Uno de ellos se quejó de dolores de espalda frecuentes relacionados con las mayores cargas que estaba llevando y de que esos dolores podían resultar en una semana de baja. Cuando empezó a trabajar para la empresa, los repartidores podían elegir llevar menos entregas en un reparto si les estaba doliendo la espalda; pero ahora las entregas se asignan y pueden pesar hasta entre 10 y 12 kilos.

Sí, creo que no sé cuántas veces [me lesioné] en un año, [...] a veces te lastimas la espalda, o algo, o el tobillo. Porque esto es algo que estaba pasando a menudo, ya sabes. Al subir escaleras, con el peso que llevas, te torcías el tobillo o algo así. (Repartidor, Alemania)

También se comunicaron lesiones más graves. Por ejemplo, un repartidor en Alemania dijo que en el tiempo que llevaba trabajando ahí se habían producido tres lesiones más graves: "Tal vez, unas tres personas sufrieron lesiones. Una de ellas fue más bien grave, la persona no volvió al trabajo y demandó a la empresa porque no le estaban pagando el seguro o algo así". (Repartidor, Alemania).

Seguridad y reparaciones de la maquinaria

Las personas entrevistadas en los tres países señalaron problemas con el mantenimiento de las bicicletas y los controles de seguridad. En el Reino Unido dijeron que el mantenimiento de las motocicletas era insuficiente. A menudo, las revisiones se retrasaban y, que supieran, no se hacía un mantenimiento preventivo de las motocicletas, ni siquiera después de los accidentes. Un repartidor del Reino Unido dijo que las motocicletas reciben 20 o 30 golpes y solo se arreglan si dejan de funcionar por completo. Ese mismo empleado recordó que hace poco estuvo en una motocicleta sin palanca para el freno trasero.

Los repartidores del Reino Unido con los que hablamos dijeron que su empresa les pide llevar a cabo controles de conductor básicos en las motocicletas. No obstante, ellos no han recibido formación sobre cómo mantenerlas o revisarlas, nadie realiza los controles y no se les obliga a ello. Una persona entrevistada insinuó que, al delegar estos controles a los repartidores, la dirección les transfiere la responsabilidad a ellos en caso de que utilicen un vehículo defectuoso, a pesar de que no cuentan con las cualificaciones necesarias ni los conocimientos sobre los requisitos del fabricante o las normativas.

Personas entrevistadas en Alemania describieron cómo, a pesar de que se programaban revisiones de mantenimiento regulares para las motocicletas, una vez más, estas no siempre se llevaban a cabo:

Las motocicletas se revisan cada tres o cuatro días. Pero digamos que uno de los empleados de esa empresa no viene ese día. No van a decir: "Bueno, no podemos abrir. Vamos a tener que cerrar y no podemos hacer entregas". Al contrario, se trata de hacer lo que se pueda. Es como decir "Queremos hacerlo así. Queremos ser eficientes. Pero no es así y necesitamos seguir trabajando". (Encargado de tienda, Alemania)

Esto fue corroborado por un repartidor que señaló que, aunque solía haber revisiones con regularidad, últimamente la situación parecía haber empeorado.

No sé, [las motocicletas] solían ser buenas. Pero con el tiempo no se las cuidaba tanto. Porque hemos tenido motos con, no sé, pero quizás algo fallaba y nadie decía nada. Podía ver [la documentación de mantenimiento de] la moto una semana y a la siguiente semana estaba igual. Así que nadie decía nada. Los supervisores no iban a comprobarlo porque no son mecánicos, sabes que no son mecánicos, que no están acostumbrados a arreglar motos ni nada de eso. (Repartidor, Alemania)

En España, los negociadores de los colectivos de trabajadores de Getir y Glovo han logrado que se establezcan compromisos para que las empresas organicen controles de seguridad regulares de los vehículos (bicicletas eléctricas y motocicletas). No obstante, personas entrevistadas señalaron, de forma independiente, que sus empresas a menudo no cumplían con dichos compromisos y que esto daba lugar a discusiones frecuentes entre los sindicatos y los directivos.

Equipos de protección individual

Tanto en Alemania como en el Reino Unido los entrevistados informaron de problemas con los equipos de protección individual (EPI). En la empresa alemana que formó parte del estudio se ofrecieron algunos EPI. Sin embargo, los entrevistados destacaron que algunos equipos, como indumentaria de invierno, eran inadecuados, se entregaron tarde o hubo que insistir para que se entregasen (tal como se detalla también en el informe Fairwork¹³⁶).

Si bien las empresas que formaron parte del estudio en el Reino Unido y Alemania no siempre imponían el requisito de usar EPI, la mayoría de los repartidores cumplían con él por su propia seguridad. Los encuestados del Reino Unido plantearon inquietudes sobre la disponibilidad de EPI. Para quienes trabajan dentro de tiendas oscuras, el uso de prendas de protección no siempre se imponía como requisito obligatorio. A pesar de

que había jaulas defectuosas (equipos usados para guardar las entregas de alimentos) y frecuentes incidentes menores, rara vez se usaban EPI, como guantes y chalecos reflectantes.

Al igual que en Alemania, para los repartidores de la empresa del Reino Unido que formó parte del estudio, la disponibilidad de EPI y el requisito de usarlos también suponían problemas. Uno de los entrevistados en el Reino Unido dijo que su empresa tardó mucho en suministrar uniformes adecuados a la estación del año. Esto supuso un problema en las ocasiones en que hubo condiciones meteorológicas extremas. Otro trabajador destacó que, además de la falta de EPI, la dirección no se encargaba de hacer cumplir los requisitos de uso. Contó lo siguiente sobre un compañero:

Se destrozó la rodilla. No llevaba el EPI. El zapato se le había derretido y pegado al tobillo, en la parte que se había arrastrado por el suelo. Había sangre por todos lados. El jefe le dijo: "Tienes que estar aquí en tu turno mañana". No cumplimentó ningún formulario. (Repartidor, Reino Unido).

Una persona entrevistada contó que era habitual que en días de calor los repartidores llevaran pantalones cortos y camisetas cuando iban en la moto. Si bien reconocieron que la dirección podía mandar mensajes de advertencia al grupo de WhatsApp del personal, después no se tomaba ninguna otra medida.

3.5.3 Bienestar, intensidad y presión laboral

Los trabajadores entrevistados en los tres países informaron sobre niveles altos de presión laboral, que parecía haberse intensificado con el tiempo. Esto parecía estar relacionado con las condiciones financieras más difíciles en las que estaban operando las empresas y tenía consecuencias importantes para la moral y el bienestar.

Presión y estrés en el lugar de trabajo

El endurecimiento de las condiciones financieras y los consiguientes recortes de gastos (de los que se ha hablado antes en este estudio de políticas) tuvieron consecuencias importantes en relación con las presiones a las que se somete a los trabajadores tanto en el Reino Unido como en Alemania. Personas entrevistadas en el Reino Unido dijeron que el cierre de una tienda oscura local hizo que fuese físicamente imposible cumplir los plazos de entrega prometidos a los clientes. Los repartidores tenían la presión de hacer las entregas rápidamente, lo que puede ser especialmente peligroso en condiciones meteorológicas extremas, cuando las calzadas están llenas de hojas caídas, etc.

Una trabajadora comentó que la dirección no había tenido en cuenta períodos de descanso nocturno adecuados al planificar los turnos. Dijo que un día había trabajado hasta las doce de la noche y tenía que empezar a trabajar otra vez a las siete de la mañana el día siguiente. Otra persona dijo que no se programaban descansos. Se dice a los repartidores que no hagan descansos en horas punta, pero a menudo esto puede suponer estar conduciendo durante más de seis horas sin descanso (el máximo período por ley en el Reino Unido). Estas cuestiones también pueden estar relacionadas con el desconocimiento de los requisitos de la Ley de salud y seguridad en el trabajo del Reino Unido y con los problemas de mala gestión que se señalan más adelante en este estudio de políticas.

Un operario de almacén que estaba pensando abandonar la empresa dijo: "¡Soy un empleado de almacén: no debería estar llevándome a casa el estrés del trabajo!". (Preparador de pedidos, Reino Unido)

En España, un repartidor de Getir explicó que cuando entró en la empresa los repartidores normalmente llevaban un pedido por viaje (que normalmente consistía en una bolsa de comestibles). No obstante, a medida que el trabajo se fue intensificando, se esperaba que los repartidores entregasen cuatro o más pedidos por viaje:

En cuanto llego al trabajo empieza el estrés debido al gran volumen de pedidos... A veces es muy complicado gestionarlos todos. Al principio, cuando empecé, nunca llevábamos más de un pedido en cada viaje. Ahora normalmente llevamos dos y a veces tres o cuatro, o más. (Repartidor, España)

En cuanto a los preparadores de pedidos, en una gran empresa española al principio se permitían 90 segundos para recoger un pedido, pero ese tiempo se ha reducido varias veces: primero a 60 segundos y, hace poco, a 45 segundos. Además, las cestas son cada vez más grandes, por lo que tanto los recogedores como los repartidores tienen que cargar grandes pesos, con frecuencia de hasta 25 kilos.

También en Alemania se ha comunicado que el trabajo se ha intensificado. Se espera que los almacenes funcionen con menos trabajadores en cada turno, lo que supone menos preparadores para el mismo número de pedidos. El problema se agrava por la gran cantidad de bajas por enfermedad. Las personas entrevistadas relacionaron esto tanto con problemas en la planificación como con un seguro por enfermedad generoso. Según un encargado de tienda, es más fácil ausentarse por enfermedad que cambiar turnos. También se ha reducido el número de repartidores en cada turno. Como consecuencia, los repartidores tienen que llevar más pedidos en cada reparto, y un cambio en el sistema de asignación de pedidos hace que muchas veces los pedidos se asignen incluso antes de que el repartidor haya vuelto a la tienda.

Así que, en realidad, ha empeorado. Antes, si te dolía la espalda pensabas "bueno, hoy no voy a llevar tantos pedidos, o no tan pesados". Sí, podías hacer eso. Pero [con] el [sistema de asignación], básicamente estás volviendo al almacén, a una manzana o así, y ya tienes otro pedido asignado. Así que no puedes descansar mucho porque cada vez que quieres descansar tienes que cerrar sesión en la aplicación y decirselo a tu supervisor. (Repartidor, Alemania)

La situación no es mucho mejor para los encargados de tienda en la empresa alemana que formó parte del estudio. Un encargado de tienda dijo que en su contrato se estipulaba que su horario de trabajo era de 9:00 a 17:00, cinco días a la semana (incluidos algunos sábados). Sin embargo, la tienda estaba abierta desde las 06.30 hasta las 23.30 y él podía recibir llamadas en cualquier momento dentro de ese horario para solucionar problemas que, de no resolverse, interrumpirían las operaciones. Dijo que con frecuencia tenía que llegar al trabajo temprano o ir en días que se suponía que tenía libres. Sentía que estaba siempre de guardia y se llevaba mucho estrés a casa: "[Estás] pensando en el trabajo desde el momento en que te despiertas. Y no descansas hasta el momento en que te quedas dormido. No tienes energía ni tiempo para actividades sociales. No existe nada más. No es bueno". (Encargado de tienda, Alemania).

Los trabajadores ordinarios a menudo se han visto forzados, por sus bajos salarios, a ser pluriempleados para poder cubrir los gastos básicos. Uno de los trabajadores entrevistados estaba trabajando para una gran empresa de *q-commerce* como preparador de pedidos en el turno de día, antes de empezar a trabajar como repartidor para una gran empresa rival en el turno de tarde. Normalmente trabajaba más de 60 horas a la semana en total en las dos empresas, pero se llevaba a casa menos de 2000 euros al mes.

La moral y el bienestar

Tanto en el Reino Unido como en Alemania, los encuestados señalaron que estas presiones han erosionado el compañerismo y los aspectos sociales del trabajo, que existían cuando habían empezado a trabajar en el *q-commerce* (durante la pandemia). No obstante, en correlación con las mayores presiones de costes para las empresas y la mayor rigidez del mercado de trabajo que ha ralentizado los esfuerzos de contratación, la mayoría también ha notado cómo esto ha cambiado en los últimos meses. Tanto los repartidores como los

preparadores de pedidos señalan que el lugar de trabajo se ha convertido en un sitio con más presiones y menos sociable. Durante las entrevistas, nos dijeron que todo el personal que llevaba bastante tiempo en la empresa se había ido o pensaba hacerlo. La baja contratación y la escasez de personal han hecho que el trabajo se vuelva incesante:

Creo que había mucho compañerismo, quiero decir, cuando [la empresa] empezó querían ser una empresa divertida. Como si fuéramos una familia, ven, hacemos fiestas en el almacén, hacemos esto y nos divertimos mucho. Pero entonces se dieron cuenta de que eso era un problema para las operaciones, porque había gente que iba a la fiesta y no estaba haciendo su trabajo. Así que se volvieron muy estrictos y ese tipo de cultura desapareció. Y ahora están intentando ser más profesionales, supongo. (Encargado, Alemania)

Un repartidor en Alemania atribuyó el endurecimiento de las condiciones laborales y la intensificación del trabajo al rendimiento financiero de la empresa:

Bueno, supongo que al principio era, no sé... tenía la sensación de que podía hacer más cosas, pero después se pusieron como más estrictos, como, no puedes hacer esto. Por ejemplo, estos últimos tres meses ya no podemos llevarnos comida a casa porque han empezado a venderla más barata, pero antes [nos dejaban llevarnos] la que estaba a punto de caducar. [...] sí, no sé, como que empezó a salir en las noticias que a la empresa le estaba yendo muy mal y empezaron a imponer más y más restricciones cada vez que iba a trabajar. Como todos tus, sí, todos tus pequeños derechos en el trabajo. (Repartidor, Alemania)

Igualmente, en España, las nuevas formas de disciplina horaria impuestas por la dirección afectaron a la calidad del servicio y provocaron bajos índices de satisfacción del cliente. Un repartidor se quejó de lo siguiente:

Durante la pandemia de COVID, los repartidores tenían que llevar la compra de comestibles a la

puerta del cliente, subir escaleras de bloques de apartamentos y eso. Las personas se acostumbraron a ese servicio. Ahora no hay apoyo para subir escaleras... solo podemos hacer la entrega del punto A al punto B, la entrada del edificio, como lo indica la aplicación. Tienes que trabajar con unos tiempos muy justos. (Repartidor, España).

3.6 RELACIONES LABORALES

3.6.1 La organización del trabajo

Tal como se señala en el apartado 3.2.1, cuando entran los pedidos, los operarios de almacén tienen que prepararlos siguiendo las instrucciones de una aplicación cargada en un dispositivo portátil. Cuando los pedidos están listos para la recogida, los repartidores (que también reciben instrucciones de una aplicación) los recogen en la tienda oscura y los entregan en las direcciones indicadas. El tiempo de los supervisores de turno se divide entre preparar pedidos y otras obligaciones, como supervisar al personal, supervisar las entregas y las reposiciones, y garantizar que se realicen otras tareas del almacén. Por último, los encargados de tienda normalmente son responsables de la supervisión del almacén y del personal de entrega, pero además rinden cuentas a las oficinas regionales sobre el rendimiento de la tienda en relación con determinados objetivos.

En todas las empresas que formaron parte del estudio, los operarios de almacén y los repartidores reciben instrucciones principalmente de la aplicación. Y, si bien los encargados tienen más autonomía, esto hacía que la estructura organizativa y las prácticas de gestión fuesen desiguales. Un supervisor de turno en una tienda oscura del Reino Unido dijo que su superior estaba ausente la mayor parte del tiempo y que había poca estructura organizativa. En gran medida, el personal tenía que solucionar las cosas por sí solo. También en Alemania un encargado dijo que, si bien tenían cierto grado de autonomía, debido a la gran carga de trabajo y a que determinadas tareas tienen que completarse en

determinados plazos (y a los turnos extraordinarios que tienen que cubrir para hacer el trabajo de almacén), no siempre sienten que tengan mucha libertad:

Quiero decir, para mí y para muchos otros encargados la situación es, nos encontramos constantemente teniendo que cubrir turnos debido a bajas por enfermedad, los recortes, la alta demanda. Alguien tiene que hacerlo. No recibimos, ya sabes como es. Si no hay nadie que lo haga detendremos la operación, eso no es posible en realidad. Tenemos que intervenir, pero entonces quedan pendientes nuestras tareas, y seguimos teniendo que actuar como supervisores de almacén. Así que estamos constantemente intentando ponernos al día, porque simplemente tenemos mucho que hacer en una jornada de trabajo. (Encargado de tienda, Alemania)

Además, el encargado señaló que en la empresa antes había poca estructura en relación con el papel del encargado de tienda, pero que eso estaba empezando a mejorar:

[N]o hay... "tienes que hacer esto". Tenemos ciertas reuniones y ciertas pruebas que hacer para determinadas fechas, pero no es como, a las 12 tienes que estar aquí. Tengo que hacer esto. Hay bastante libertad. En realidad, eso suponía un problema. Creo que ahora están intentando imponer algo más de estructura para ayudarnos, porque cuando tienes tanto que hacer, y si no tienes una estructura o una decisión sobre para cuándo hay que hacerlo, o cuando tienes que decir "No, de verdad necesitas hacer esto. Vamos a hacerlo. Encontramos formas de ayudarte". Si tienes que subirte a la moto o tienes que ayudar en el procesamiento de comida, era un caos. Quiero decir, te mandaban correos electrónicos, mensajes como "esto tiene que hacerse para esta fecha", pero nadie podía encontrar la información otra vez para recordarlo, ya sabes, mucho dependía de nosotros. O sea, yo estaba usando las notas de Google y tenía mi propia lista de las cosas que había que hacer en el almacén. Las cosas de las

motos tienen que hacerse aquí. El contrato tiene que hacerse aquí, y es un desastre, y no había estructura. Así que es mucho más, mucho más útil. (Encargado de tienda, Alemania)

El encargado atribuyó esto a la velocidad a la que la empresa había crecido y se había expandido a nuevos mercados:

[L]a situación definitivamente está mejorando, pero muchas cosas que deberían ser procedimientos normalizados simplemente no existen, dado que es una empresa emergente. Y con el crecimiento que tuvo la empresa y el tiempo, quiero decir, prácticamente tenían como un millón de euros en financiación... crecieron, crecieron... Y después decidieron que volverían, ya sabes, a profesionalizar algunos de estos procesos. (Encargado de tienda, Alemania)

Aparte de las dificultades organizativas, también podían surgir problemas debido a errores de la aplicación, o si los supervisores o los trabajadores no usaban la aplicación de forma correcta al preparar los pedidos o hacer reposiciones. Un supervisor de turno en el Reino Unido dijo que el encargado de tienda no parecía ser capaz de usar la aplicación correctamente al mover las existencias, lo cual podía hacer difícil encontrar cosas para la preparación de pedidos. Ese era un problema que podía reducir mucho la velocidad de preparación de los pedidos y generar frustración. Un encargado de tienda en Alemania dijo que puede haber muchos problemas con la aplicación y los sistemas que se usan para controlar pedidos y existencias, y que esto puede generar caos en el trabajo. La cantidad de pedidos puede ser bastante irregular y a menudo hay demasiada cantidad de ciertos artículos o muy pocos. Como consecuencia, es posible que ciertas cosas se agoten, o que no haya suficiente espacio para almacenarlas. Además, cuando hay mucha actividad, puede haber productos a la espera de ser repuestos. Esto significa que se pide a los repartidores que ayuden a reponer sin conocer a veces el protocolo correcto, así que se cometen errores. Además, a veces simplemente hay errores en la aplicación.

3.6.2 Control algorítmico del trabajo

Asignación del trabajo, seguimiento y control del tiempo

La mayoría de las tareas de reparto y almacén las gestiona o dirige directamente el dispositivo/la aplicación. El dispositivo indica a los empleados de almacén lo que tienen que recoger y dónde encontrar los artículos para preparar los pedidos. También se utiliza para registrar y reponer artículos de los pedidos.

Ninguno de los empleados del Reino Unido entendía esa asignación del trabajo a través de algoritmos, aunque suponían que se relacionaba con la proximidad del repartidor a la tienda. Explicaron que en horas punta se agrupan varios pedidos, que los repartidores no pueden separar ni modificar, incluso si la motocicleta lleva sobrecarga. Uno de los entrevistados dijo que una vez le habían asignado un pedido de 36 litros de agua. Después siguió contando casos de las muchas veces que las motocicletas tienen una carga excesiva que resulta peligrosa. Cuando hace mucho viento esto es particularmente problemático: "La caja de atrás está llena de artículos pesados y se comporta como la vela de un barco. El software es tan controlador que ni la tienda ni el repartidor tienen autonomía [para modificar la cantidad asignada a cada motocicleta]". (Repartidor, Reino Unido).

Algunos entrevistados en el Reino Unido y Alemania describieron cómo ha cambiado su sistema de bonificaciones. Antes, se relacionaba con objetivos sobre el número de pedidos que tenían que entregar a lo largo de una semana. Tras un cambio reciente, ahora incluye otro tipo de seguimiento relacionado con la velocidad y exige un determinado tiempo de entrega para cada pedido. Los repartidores entendieron que esto tenía la finalidad de hacer las entregas más rápidas, pero los objetivos les parecieron poco realistas e inalcanzables.

Mientras los preparadores de pedidos del Reino Unido tenían que seguir alcanzando ciertos objetivos (como la velocidad de preparación y el número de pedidos), los planes de bonificación parecían

menos comunes. Un preparador de pedidos dijo, tanto con orgullo como con incredulidad, que, aunque había registrado la velocidad de preparación más alta del Reino Unido no había recibido ningún reconocimiento ni recompensa por parte de la empresa.

Los trabajadores también señalaron que la empresa emplea el seguimiento con fines punitivos. Para quienes no alcanzan los niveles requeridos, las consecuencias son serias. Una persona encuestada del Reino Unido contó que un empleado nuevo, que solo había trabajado seis turnos, fue despedido por ser demasiado lento. Un repartidor en una empresa del Reino Unido señaló que la tecnología también se utiliza para alertar a la empresa cuando llevan parados siete minutos o más, con la excusa de que se trata de una forma de comprobar que están bien. Señaló: "Recibes una llamada automática desde Turquía, es muy "Gran Hermano" ". (Repartidor, Reino Unido).

En Alemania, los repartidores también tienen objetivos, como un plazo de entrega de 20 minutos (aunque lo ideal es que estén de vuelta al cabo de 20 minutos, así que para la entrega hay entre 12 y 13 minutos) y velocidades de conducción determinadas (como 15 km/hora). Si van a menos de 6 km por hora, se les pregunta por qué van tan despacio. A veces llevan varios pedidos a la vez y existe presión desde arriba para que lleven cada vez más pedidos en un solo reparto. Si los repartidores incumplen los objetivos varias veces se les sanciona, para lo que se usa el método de "tres avisos y fuera". En los períodos de prueba no es necesario dar advertencias, por lo que los ceses eran, aparentemente, bastante habituales. En el período de prueba, si alguien faltaba solo un turno los encargados de tienda recibían instrucciones de sus superiores para que "se deshicieran de esa persona".

Sistemas de inventario automatizados

Personas entrevistadas en el Reino Unido y Alemania dijeron que el sistema de inventario de la tienda oscura se gestionaba, aparentemente, de forma centralizada, con muy poca participación del

personal que trabaja en la tienda. Añadieron que esto dio como resultado fallos graves con consecuencias para la gestión tanto del inventario como del personal.

Uno de los encuestados en el Reino Unido expresó su desconcierto porque recibían ciertos artículos continuamente, que luego no se vendían. Dijo creer que se empleaba el mismo sistema en todas las tiendas, sin ningún intento de usar datos sobre las preferencias locales para satisfacer las necesidades de la base de clientes. Dijo que "no saben lo que quieren vender ni lo que quieren ser".

Igualmente, en Alemania, un encargado de tienda manifestó que no entendía del todo cómo funciona el algoritmo y que estaba controlado de forma centralizada por la oficina central. Creían que hacía una previsión de las necesidades de mano de obra según las ventas de la semana anterior, el número de repartidores disponibles, los pedidos por hora y las condiciones meteorológicas, teniendo en cuenta las posibles bajas por enfermedad. Esto podía hacer que la cantidad de personal en un turno variase mucho, dependiendo de las ventas de la semana anterior (p. ej., una semana podía haber siete repartidores en un turno y la siguiente solo tres).

3.6.3 Malas prácticas de gestión y medidas disciplinarias

En los tres países se comunicaron prácticas de gestión inadecuadas y despóticas, así como un uso amplio de medidas disciplinarias (bien mediante el algoritmo, bien aplicadas por los encargados) para cumplir los objetivos organizativos. Tal como se mencionó arriba, la empresa de *q-commerce* de Alemania aplicaba una política de "tres advertencias y fuera" en relación con el cumplimiento de los objetivos, y menos advertencias aún para quienes estaban en período de prueba. Si bien, en última instancia, era el encargado de tienda quien decidía si despedir a alguien o no, se ejercía presión desde arriba si los objetivos de la tienda se veían afectados:

Tenemos que supervisar muy de cerca el rendimiento de todos y cada uno de los repartidores, y si no mejoran se aplican medidas disciplinarias. Encontramos formas de dar advertencias. Así que tras tres advertencias por el mismo problema se despide a la persona. [Pero] En el período de prueba puedes despedir sin motivo. Es muy habitual. Cuando las personas están a prueba, a veces si faltan un turno nos dicen que "nos deshagamos de ellas y ya". (Encargado de tienda, Alemania)

Esto fue corroborado por otras personas de la misma empresa, que informaron sobre empleados despedidos por motivos injustos, como caerle mal al encargado de tienda o que sus niveles de rendimiento no fuesen tan altos como los de los demás (pero no eran tan bajos como para justificar un despido). Un repartidor alemán dijo creer que a algunos empleados no se les había renovado el contrato porque ya llevaban tiempo en la empresa y se quería evitar darles contratos de más larga duración. También, que había sospechas de que la empresa prefería trabajadores que fuesen estudiantes o de otros países con normativas laborales más laxas, porque no conocían tan bien sus derechos y tenían unas expectativas más bajas. Esto se asemeja a los resultados del estudio realizado por Gig Economy Project, que se discutieron durante la etapa pericial de las entrevistas.¹³⁷

Además, la dirección amonestaba con frecuencia a los repartidores por no realizar las entregas en el plazo estipulado, aunque esto se debiese a errores del algoritmo, que informaba de que la entrega ya se había realizado, con las consiguientes quejas por parte de los clientes:

Si eres lento [con la entrega], puedes recibir una amonestación de la dirección. Normalmente es culpa de la dirección, porque el sistema indica que la entrega se ha completado cuando aún no se ha hecho, o la dirección utiliza de forma ilegítima comunicaciones de WhatsApp con los clientes [para afirmar que un pedido está a punto de llegar, cuando en realidad no es así]. De modo que la dirección ocasiona problemas a los repartidores... Con tres advertencias, estás fuera. (Repartidor, España)

Un preparador de pedidos de una tienda oscura del Reino Unido dijo que el encargado llegaba tarde con frecuencia, no parecía saber lo que estaba haciendo, pero que sin embargo aplicaba un doble rasero. "¿Tienes cinco minutos de retraso por culpa de tu jefe o por algún problema y recibes una amonestación?". (Operario de almacén, Reino Unido) La misma empresa había establecido un buzón de sugerencias, que pronto se llenó de quejas. No obstante, los trabajadores confiaban poco en que alguna de ellas se tuviese en cuenta.

Conversaciones con trabajadores de otra tienda oscura pusieron de relieve una falta total de comunicación entre el personal y la dirección. Los trabajadores consideraban que los encargados no estaban dispuestos a escuchar y que si se quejaban les reducirían horas de trabajo en represalia: "Si hablas, te conviertes en el enemigo y te quitan horas". (Operario de almacén, Reino Unido)

La alta rotación de encargados es consecuencia de una estructura organizativa débil. Tal como comentó un trabajador español:

Debido a problemas organizativos, en mi tienda, en los últimos meses ha habido tres, no, cuatro cambios en la dirección. Este es un problema habitual en tiendas de toda la ciudad. También sucede a nivel regional; hace poco hubo muchos despidos de encargados. (Repartidor, España)

Además, los problemas con la gestión parecen ser sistémicos, en vez de puntuales. Muchas de las características negativas del trabajo en el *q-commerce* que se han mencionado antes (los salarios, los riesgos de salud y seguridad, la intensificación del trabajo, etc.) parecen estar relacionadas con estos fallos sistémicos en las estructuras de gestión. Un sindicalista español que trabajó en el sector se quejó de que:

Falta coherencia en la gestión desde la sede central. No normalizan los procedimientos ni las operaciones, no existe un manual. Cada encargado en cada ciudad hace lo que quiere... no hay

coherencia ni cohesión. Los encargados tienen libertad para hacer lo que quieran a fin de generar ingresos. (Sindicalista, España)

Mala gestión: el ejemplo de una tienda franquiciada de Getir en el Reino Unido

Getir adquirió Weezy en noviembre de 2021 y se franquiciaron algunas tiendas oscuras (en el recuadro 3 se ofrece más información). Algunos trabajadores entrevistados comentaron que las condiciones de sus contratos con Weezy se habían transferido de conformidad con los Reglamentos de traspaso de empresas (Protección del empleo) del Reino Unido¹³⁸ y después se franquiciaron los centros de distribución. Los entrevistados explicaron cómo este rápido cambio de propietarios afectó a los trabajadores. Trabajadores de una de las tiendas franquiciadas dijeron que este proceso de cambio había erosionado paulatinamente sus condiciones de empleo. Explicaron que a pesar de que los nuevos encargados están presentes en el centro de trabajo, WhatsApp se utiliza de forma habitual para todas las comunicaciones. Otros trabajadores pusieron de relieve problemas con la programación. Se sentían frustrados con los turnos que se planificaban en el último minuto (y con la información al respecto que se enviaba por WhatsApp el sábado o el domingo para trabajar el lunes) y que daban lugar a una mala conciliación entre la vida privada y la vida laboral. Además, los entrevistados dijeron que los turnos cambiaban con frecuencia y que no se programaban descansos adecuados. La llegada de la nueva dirección provocó que un grupo de personal que llevaba, relativamente, bastante tiempo en la empresa se marchara. Explicaron que se habían erosionado los contratos de horas garantizadas. Para esos empleados era impracticable continuar con menos horas de trabajo/una paga reducida o no estaban dispuestos a quedarse con ese método de gestión caótico. Estas experiencias pusieron de relieve la vulnerabilidad de las medidas de protección del empleo ante las incertidumbres más generales en la financiación y la propiedad, tal como se explica en el apartado 2.

RECUADRO 3: Franquicias de Getir

En el apartado 2 de este estudio de políticas se explicó que el *q-commerce* supone una evolución parcial en la economía de plataformas. En vez de usar el modelo de pocos activos de las plataformas típicas (como Uber, que no tiene taxis, o Deliveroo, que no tiene restaurantes), las empresas emergentes del *q-commerce* tienen, relativamente, mucho capital. No solo invierten en tecnología, sino en una red de centros de *micro-fulfillment*, vehículos, contratos de suministro con mayoristas y contratos de empleo.

No obstante, una gran presión financiera está forzando a las empresas de *q-commerce* a reconsiderar ciertos aspectos de su modelo de negocio. Arriba describimos las consideraciones que se tiene en cuenta a la hora de cambiar la situación laboral de los trabajadores (de empleados a contratistas independientes). Otro ejemplo es el del giro de Getir hacia las franquicias de las tiendas oscuras. Getir introdujo con éxito un modelo de franquicia para su red de centros de distribución en Turquía y ahora lo está llevando al resto del mundo. Para ilustrar esta tendencia, ofrecemos ejemplos del Reino Unido.

La empresa empezó a operar en el Reino Unido en enero de 2021. Al principio se encargaba directamente de sus tiendas, pero a finales de 2021 empezó a otorgar franquicias para tiendas tanto nuevas como ya establecidas.¹³⁹ Según la empresa, con una inversión inicial de entre 130.000 y 220.000 GBP, los franquiciados lograrían beneficios dentro de un plazo de dos años y medio. Los informes sugieren que ya ha franquiciado el 75 % de sus centros de distribución en el Reino Unido.¹⁴⁰

Desde entonces, prácticamente todas las tiendas de Getir en el Reino Unido tienen acuerdos de franquicia. Con las franquicias, los inversores pueden gestionar su propio centro de distribución. Esto permite a Getir seguir ampliando sus operaciones a pesar de las serias restricciones financieras, pero se corre el riesgo de empeorar aún más la mala calidad de la gestión y la falta de coordinación en el desarrollo que se describen más adelante, pues las sedes corporativas pierden control sobre las operaciones locales.

Resolución de disputas y relaciones con los comités de empresa

Tal como se detalla en nuestro estudio de políticas sobre los sindicatos y el *q-commerce*, tanto en España como en Alemania los colectivos y sindicatos de trabajadores han creado comités de empresa en destacadas plataformas de *q-commerce*. Las experiencias con la participación de la dirección en estos comités fueron desiguales en relación con las disputas con los trabajadores. En España, donde confederaciones sindicales establecidas participaron en los comités de empresa, se observó cierta participación constructiva de la dirección en los comités. Por ejemplo, un repartidor y representante sindical en un comité de empresa comentó que, tras recibir quejas de los trabajadores:

Hemos negociado con la empresa para garantizar la entrega de los uniformes adecuados para las condiciones meteorológicas, y que ofrezca planes de mantenimiento de vehículos de forma oportuna. También estamos manteniendo conversaciones para la creación de un grupo de trabajo conjunto dedicado a la salud y la seguridad. (Repartidor, España)

Sin embargo, también se observó rechazo a participar en comités de empresa en las dos grandes empresas de *q-commerce*. En España, un sindicalista se quejó de que la dirección de una empresa:

Solo hacen como que escuchan [las inquietudes de los comités de empresa]... pero no les importa. A menudo dicen que van a hacer lo que pedimos [durante las consultas], pero no lo hacen. Así que, a pesar de algunos logros, esa es la dinámica que prima en estos momentos. (Sindicalista, España)

Un encargado de tienda en Alemania dijo que existía un proceso de notificación de problemas y quejas. Si el personal cree que un encargado no está atendiendo un problema de la forma debida, puede comunicarlo a una empresa externa. El encargado también señaló que los trabajadores tienen la opción de acudir al comité de empresa:

Es decir, lo ideal es que acudan a mí, ese es el primer punto de contacto. Si no se sintieran cómodos conmigo, también contamos con otra plataforma a la que pueden enviar sus quejas, o si consideran que algo no se está abordando de forma ética, o cualquier otra cosa de ese estilo. Hay una especie de póster con un código QR que pueden escanear. Así que tenemos eso. (Encargado de tienda, Alemania)

Todas las advertencias y los procesos disciplinarios, aparentemente, tienen que ser autorizados (o no) por el comité de empresa. No obstante, representantes del comité de empresa señalaron que más o menos se esperaba de ellos que rubricasen las decisiones de la empresa y que la empresa con frecuencia ignoraba sus objeciones. Todas las personas entrevistadas en la empresa dijeron que la relación entre el comité de empresa y la empresa era tensa. El encargado de tienda declaró:

No conozco los detalles exactos. Sé que hay alguien en la oficina central que lo supervisa y se encarga de eso. Pero ellos [el comité de empresa] están muy involucrados de un modo negativo. Pero digamos que no hay una buena relación con el comité de empresa. Pero todo lo que hacemos tiene que pasar por ellos, y así se hace. Todas las advertencias que hacemos hay que enviárselas. Todas las solicitudes de cese tienen que enviarse a través de ellos, todos los contratos, ¿sabes?, todo lo enviamos a través de ellos. Todo es aprobado o rechazado por el comité de empresa. (Encargado de tienda, Alemania)

Y si bien este parecía ser, en efecto, el procedimiento, se notificó que en los casos en los que el comité de empresa había presentado objeciones, la dirección normalmente no les prestaba atención.

Un repartidor señaló que el año pasado se había creado un comité de empresa durante un período de despidos masivos. Aunque creía que su intención era buena y querían ayudar a la gente, dijo que probablemente carecían de recursos suficientes (en relación con su tiempo):

Bueno, había una especie de comité de empresa que se creó después de un despido masivo de personal el año pasado, o algo así. Al principio la empresa dijo "vale, tenéis este comité de empresa" y le asignaron una oficina. "Podéis venir aquí estos días de la semana", pero no sé cómo funciona esto. Intenté ir dos veces, como dije, cuando estaba descontento con mis pagas y los que estaban ahí fueron amables, pero creo que en realidad es algo adicional que están haciendo. Quiero decir, la empresa no les está pagando para hacerlo, tienen recursos limitados. (Repartidor, Alemania)

También señaló que había sindicatos de izquierdas en Alemania que apoyaban a los repartidores, pero que los repartidores no se sentían inclinados a afiliarse, a menos que hubiese un problema importante. Comentó:

Hay como sindicatos, sindicatos de izquierdas. Y sí, puedes afiliarte muy fácilmente. Pero tengo que decir que no se afilian muchos repartidores. Es decir, tal vez tengamos que hacerlo. Yo lo he hecho. Con lo que pasó en [la empresa] el año pasado, y hubo ese despido masivo de personal. Pero, por lo general, las personas no se involucran en eso, porque a veces a lo mejor no saben de ello o nunca han formado parte de un sindicato. Así que eso. (Repartidor, Alemania)

3.7 RESUMEN DE LOS PROBLEMAS LABORALES

Aplicar el modelo de la logística a demanda al sector minorista es difícil, en parte debido a los bajos márgenes de beneficios típicos del sector. La estrategia de "blitzscaling", descrita antes en este estudio de políticas, ha supuesto una rápida expansión de las empresas de *q-commerce* a través de inversiones y subsidios. Sin embargo, el capital de inversión se ha vuelto menos paciente y ha aumentado la exigencia para que las empresas encuentren "vías de rentabilidad". En este apartado se ha explicado cómo estas condiciones financieras particulares han afectado

a los trabajadores y se han presentado pruebas de problemas laborales relacionados, así como de incumplimiento de las normativas en los tres países objeto del estudio.

Las empresas de *q-commerce* están organizando el trabajo y usando sistemas similares en diferentes ubicaciones geográficas. A pesar de algunas diferencias entre empresas y en distintas economías nacionales, hay similitudes destacables en cuanto a los tipos de trabajo, los contratos utilizados y los mismos trabajadores. El perfil y la alta rotación de trabajadores concuerdan con las tendencias más generales de la economía de plataformas. No obstante, a pesar de que podría percibirse como una situación laboral preferente, los empleados describieron una multitud de problemas laborales a los que todavía se enfrentan. El entorno de negocio hipercompetitivo parece haberse infiltrado en la organización del trabajo en el *q-commerce*, lo que ha dado como resultado una mayor precariedad de los trabajadores. Además, las empresas parecen dispuestas a pasar por alto la legislación laboral, lo que deja a los trabajadores a merced de las consecuencias.

Los trabajadores describieron numerosos problemas relacionados con la paga, la salud y seguridad y las condiciones de empleo. Si bien algunas empresas pueden ofrecer horas por contrato, a menudo estas son variables e inciertas. Las recientes presiones de costes han erosionado las condiciones para algunos trabajadores. Además de estas incertidumbres, relacionadas con dificultades financieras, los trabajadores dijeron que no siempre se respetan las garantías laborales reglamentarias. Para muchos, el trabajo es tanto intenso como precario. A pesar del atractivo de la gestión algorítmica, en realidad el sistema es, con frecuencia, caótico y despótico. La rápida rotación y la edad de las personas que trabajan en el sector parecen contribuir a que persistan estas condiciones. En un estudio de políticas complementario profundizamos en estos hallazgos y analizamos en detalle los éxitos y los retos que han encontrado los trabajadores que se están organizando en el sector del *q-commerce* para elaborar estrategias sindicales.



4. IMPLICACIONES EN MATERIA DE POLÍTICAS

4.1 INTRODUCCIÓN

Los dos apartados anteriores demuestran que el sector del *q-commerce* plantea serias inquietudes con respecto a la calidad de sus condiciones de empleo. Estos problemas no son distintos a los que se ven en las economías de plataformas y "gig" en general: niveles bajos de salud y seguridad con un riesgo elevado de accidentes laborales y lesiones profesionales (relacionados con, entre otras cosas, la falta de formación, el perfil vulnerable de muchos de los trabajadores por su edad e idioma, y la gran velocidad a la que se realiza el trabajo), altos niveles de estrés (relacionados con, entre otras cosas, el trabajo tan intenso y supervisado constantemente) e incertidumbre entre los trabajadores con respecto a sus derechos legales exactos.

No obstante, resulta llamativo que, en claro contraste con las prácticas generalizadas y bien conocidas de (falso) empleo autónomo que aplican las empresas de plataformas en línea, parece que a los trabajadores del sector de *q-commerce*, al menos actualmente, se les ofrecen contratos formales de empleo. En la economía de plataformas digitales, el hecho de que los trabajadores no tengan una situación profesional de empleados se ha considerado una de las principales causas de la precariedad en ese tipo de trabajo, dado que, en virtud de las leyes tanto nacionales como de la UE, la mayoría de las protecciones laborales no son (plenamente) aplicables a los contratistas independientes. Por lo tanto, las acciones legales dirigidas a garantizar la condición de empleados para los trabajadores de las plataformas digitales han sido una de las principales estrategias destinadas a mejorar las condiciones laborales en el sector. El hecho de que la mayoría de los trabajadores del sector de *q-commerce* parecen disfrutar ya de condición de empleados/trabajadores hace que la causa de la precariedad de su situación laboral sea una especie de incógnita, la cual debe resolverse a fin de poder considerar posibles respuestas políticas.

En particular, resultaría útil determinar si las normas jurídicas (sustantivas) aplicables no ofrecen protección suficiente para los trabajadores del *q-commerce*, o si el problema reside más bien en el incumplimiento de esas normas. Tal como se explica con más detalle en el apartado 3.2, varias directivas de la UE ofrecen garantías importantes para los trabajadores del sector de *q-commerce*. Si se hubiesen respetado dichas garantías, no se habrían dado muchas de las situaciones expuestas en el apartado 2. En efecto, como se discute en el apartado 3.3, el principal problema que parece afectar al sector de *q-commerce* en estos momentos es el incumplimiento de esas normas. Por consiguiente, para mejorar las condiciones de trabajo en el sector de *q-commerce* sería más efectivo dirigir la respuesta política a mejorar el cumplimiento de las normativas existentes, aunque también se podrían adoptar nuevas normas (apartado 3.4).

“

Condición de empleados/trabajadores hace que la causa de la precariedad de su situación laboral sea una especie de incógnita, la cual debe resolverse a fin de poder considerar posibles respuestas políticas.

”

4.2 REGULAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO

El estudio sobre el terreno de las condiciones de trabajo en el sector de *q-commerce* que se exponen en el apartado 3 pone de relieve una serie de prácticas problemáticas que afectan a sus trabajadores y que están, al menos en parte, contempladas en la legislación de la UE que fija unos niveles mínimos de protección para los trabajadores. De hecho, tal como se señala en este apartado, hay varias directivas de la UE que ofrecen protección contra, precisamente, algunas de las prácticas que han comunicado los trabajadores del *q-commerce*, como contratos abusivos de cero horas, incluidos despidos *de facto* al no haber asignación de trabajo, ausencia de vacaciones pagadas y ausencia de normas y equipos adecuados de salud y seguridad. Si bien el Reino Unido ya no está sujeto a la legislación de la UE desde su salida, (aún) no ha revocado las directivas que ya se habían introducido. En este apartado se discuten las normas de la UE más importantes para los trabajadores del *q-commerce*.

4.2.1 Directiva 2019/1152 relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles: contratos a demanda, de cero horas y períodos de prueba

En el apartado 3 se explicó que algunas empresas de *q-commerce* han empezado a hacer un mayor uso de los contratos de cero horas. Aunque estos son, oficialmente, contratos de empleo con (la mayoría de) las garantías pertinentes, tal como los describió un empleado, en realidad "se hacen pasar por contratos. En vez de despedir a la gente, simplemente no se les asignan horas de trabajo. Así es como manipulan la legislación laboral". (Repartidor, Reino Unido).

Los contratos de cero horas/a demanda se han considerado problemáticos debido a la incertidumbre que generan, no solo en relación con el trabajo y los ingresos, sino también en relación con el empleo continuo en general (con las consecuencias

relacionadas para la aplicación de cualquier otra normativa laboral aplicable, dado que los trabajadores con contratos de cero horas que intenten reclamar sus derechos pueden sufrir un despido *de facto* en cualquier momento si la empresa deja de asignarles horas de trabajo). En vista de esto, se adoptó la Directiva 2019/1152 relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles, que revisa la Directiva de 1991 sobre información al trabajador¹⁴¹ y refuerza los derechos garantizados por esa directiva original en lo relativo a la información que tiene derecho a recibir el trabajador en su contrato de empleo. La Directiva no permite a los Estados miembros excluir del ámbito de aplicación de la misma los contratos en los que no se determina una cantidad garantizada de trabajo remunerado.¹⁴² Aparte de especificar los elementos sobre los que se debe informar al trabajador, la Directiva define varias normas laborales básicas. Algo particularmente pertinente a los contratos de cero horas es que la Directiva prohíbe cláusulas de exclusividad,¹⁴³ y exige un nivel mínimo de previsibilidad para los trabajadores con patrones de trabajo imprevisibles mediante el establecimiento de horas de referencia fuera de las cuales el trabajador no está obligado a aceptar trabajo. Además, la Directiva obliga a los Estados miembros que permiten el uso de contratos a demanda o similares a adoptar medidas para la prevención de prácticas abusivas.



Pertinente a los contratos de cero horas es que la Directiva prohíbe cláusulas de exclusividad, y exige un nivel mínimo de previsibilidad para.



Dichas medidas consisten en limitaciones del uso y la duración de los contratos de trabajo a demanda o similares, en una presunción refutable de la existencia de un contrato de trabajo con una cantidad garantizada de horas pagadas basándose en las horas promedio trabajadas en un período determinado, u otras medidas equivalentes que garanticen la prevención efectiva de las prácticas abusivas.¹⁴⁴ Además, la Directiva incluye varias disposiciones para proteger a los trabajadores que traten de hacer valer sus derechos contemplados en la misma. El artículo 18(1) obliga a los Estados miembros a adoptar "las medidas necesarias para prohibir el despido o su equivalente, así como cualquier acto preparatorio para el despido de trabajadores, por haber ejercido los derechos establecidos en la presente Directiva". La mención de "medidas con un efecto equivalente" en el artículo 18 ofrece protección contra, precisamente, la práctica mencionada de no asignar horas de trabajo a trabajadores con contratos de cero horas, en vez de despedirlos de forma oficial.

En el apartado 3 se señala que se han observado prácticas cuestionables en relación con el despido de trabajadores en período de prueba. Ni la Directiva 2019/1152 ni ninguna otra medida de la UE aborda específicamente esta cuestión. La Directiva 2019/1152 fija en seis meses la duración máxima de los períodos de prueba.¹⁴⁵ Por sí misma, esta disposición no soluciona la falta de protección frente a despidos durante los períodos de prueba,¹⁴⁶ pero sí impone ciertos límites a la duración general de tales períodos y, de ese modo, limita la medida en que se puede aplicar potencialmente esta práctica.

4.2.2 Salud y seguridad en el trabajo, tiempo de trabajo y vacaciones remuneradas

Se han notificado casos (véase el apartado 3) de trabajadores del *q-commerce* que han tenido problemas para disfrutar de vacaciones remuneradas o que han tenido que pedir vacaciones para recuperarse de una enfermedad. La Directiva 2003/88/CE de la UE relativa a la ordenación del tiempo de

trabajo contempla períodos de descanso mínimos, la duración máxima media de trabajo semanal y el derecho a al menos cuatro semanas al año de vacaciones remuneradas. El Tribunal de Justicia ha declarado que las bajas por enfermedad y las vacaciones anuales tienen propósitos diferentes, siendo el de las primeras recuperarse de una enfermedad y el de las segundas, descansar. Si bien la legislación de la UE no regula directamente las bajas por enfermedad, exige que los trabajadores con bajas por enfermedad de larga duración conserven su derecho a vacaciones anuales pagadas. Tras un cese laboral, las vacaciones anuales no disfrutadas se deben sustituir por una compensación económica.

Más importante que los problemas con el tiempo de trabajo y las vacaciones son los (peligrosos) problemas que se exponen en el apartado 3 y que tienen que ver con una ausencia de normas de salud y seguridad laboral, así como una ausencia de bajas por enfermedad o de vacaciones remuneradas en el sector de *q-commerce*. La Directiva 89/391/CEE (la Directiva marco sobre salud y seguridad en el trabajo) es el instrumento legislativo central que impone la obligación general del empresario de garantizar la salud y seguridad de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo y, en particular, de (1) evaluar los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores, incluso en lo que se refiere al acondicionamiento de los lugares de trabajo; (2) cuando confíe tareas a un trabajador, tomar en consideración las capacidades profesionales de dicho trabajador en materia de seguridad y de salud; (3) consultar a los trabajadores para la introducción de nuevas tecnologías; (4) adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios y de riesgos graves e inminentes; (5) elaborar una lista de los accidentes de trabajo y redactar informes destinados a las autoridades competentes sobre los accidentes laborales de que son víctimas sus trabajadores; (6) consultar a los trabajadores y permitir su participación en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo; y (7) garantizar que cada trabajador reciba una formación adecuada en materia de seguridad y salud.

4.2.3 Empleo de duración determinada

En el apartado 3 se comentó el uso de las relaciones laborales de duración determinada en el sector de *q-commerce*. En particular, en relación con los períodos de prueba en el empleo de duración determinada, la Directiva 2019/1152 establece que los Estados miembros deben garantizar que la duración de dichos períodos de prueba sea adecuada y proporcional a la duración prevista del contrato y a la naturaleza del trabajo. En caso de renovación de un contrato para el desempeño de la misma función y tareas, la relación laboral no estará sujeta a un nuevo período de prueba.¹⁴⁷



Ofrece protección frente a las prácticas de algunas empresas de emplear sistemáticamente a trabajadores con contratos de duración determinada y contratar a nuevos trabajadores para reemplazarlos cuando se alcanza el límite legal de contratos sucesivos de duración determinada; se trata de una práctica corrosiva que es posible en el contexto de un mercado laboral con un exceso de trabajadores dispuestos a aceptar empleos de baja calidad.



En cuanto al empleo de duración determinada, en general, la Directiva 1999/70/CE establece las normas mínimas a nivel de la UE.¹⁴⁸ Y lo más importante es que establece el derecho a la igualdad de trato en relación con las condiciones laborales de los

trabajadores permanentes, y que obliga a los Estados miembros a ofrecer protección frente a los abusos derivados de la utilización de sucesivos contratos de trabajo de duración determinada. Sin embargo, no ofrece protección frente a las prácticas de algunas empresas de emplear sistemáticamente a trabajadores con contratos de duración determinada y contratar a nuevos trabajadores para reemplazarlos cuando se alcanza el límite legal de contratos sucesivos de duración determinada; se trata de una práctica corrosiva que es posible en el contexto de un mercado laboral con un exceso de trabajadores dispuestos a aceptar empleos de baja calidad.

En relación con la seguridad y la salud laboral, además de la Directiva marco sobre salud y seguridad en el trabajo mencionada antes, la Directiva 91/383/CEE aborda la seguridad y la salud en el trabajo de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o temporal. Esta directiva establece normas específicas sobre la formación y la información con énfasis en las responsabilidades del empresario. Su objeto es garantizar que los trabajadores con una relación laboral de duración determinada disfruten, en materia de salud y seguridad en el trabajo, del mismo nivel de protección que otros trabajadores de la empresa o del establecimiento.

4.2.4 Gestión algorítmica

Cabe destacar que actualmente el Parlamento Europeo y el Consejo están negociando una propuesta legislativa sobre el trabajo en plataformas digitales.¹⁴⁹ La directiva propuesta se aplicaría a "plataformas digitales de trabajo", entendidas como toda persona natural o jurídica que ofrezca un servicio que se presta, al menos parcialmente, a distancia y a través de medios electrónicos, como un sitio web o una aplicación móvil, a petición de un destinatario de dicho servicio. Esto involucra, como componente necesario y esencial, la organización de trabajo realizado por personas, independientemente de si el trabajo se realiza en línea o en un lugar determinado. Esta definición incluiría a las empresas de *q-commerce*.

La primera parte de la iniciativa se ocupa del establecimiento de una presunción refutable de relación laboral para las personas que trabajan a través de plataformas digitales. Como ya se ha mencionado, el hecho de que a los trabajadores de plataformas digitales no se les considere empleados, sino trabajadores por cuenta propia contratados por las empresas de plataformas digitales, como Uber y Deliveroo, se ha señalado como una de las principales causas de su precariedad laboral, dado que las garantías laborales que ofrecen las leyes nacionales y las de la UE no son (plenamente) aplicables a los trabajadores por cuenta propia. No obstante, esta no parece ser la raíz del problema en el caso del *q-commerce*, pero ofrecería una "red de protección" importante en caso de que las empresas de *q-commerce* considerasen cambiar sus prácticas de empleo para realizar (falsas) subcontrataciones, como hemos visto en la economía de plataformas digitales, en las que al principio se contrataba a repartidores y chóferes como empleados para después, cuando ya las empresas se habían establecido en el mercado, subcontratarlos.

La segunda parte de la propuesta legislativa tiene que ver con la gestión algorítmica, una cuestión que ha planteado problemas también en el *q-commerce*, como se ha explicado en apartados anteriores. La propuesta de la Comisión pretende hacer más transparente la forma en que las plataformas digitales de trabajo usan los algoritmos y garantizar la supervisión por personas de las condiciones laborales, así como el derecho a impugnar decisiones automatizadas. En el artículo 6 de la propuesta se dispone que

Los Estados miembros deben exigir a las plataformas digitales de trabajo que informen a los trabajadores de plataformas sobre lo siguiente: (a) los sistemas automatizados de supervisión que se utilizan para controlar, supervisar o evaluar la ejecución del trabajo realizado por los trabajadores de plataformas por medios electrónicos; (b) los sistemas automatizados de toma de decisiones que se utilizan para tomar o apoyar decisiones que afecten significativamente a

las condiciones de trabajo de los trabajadores de plataformas, en particular el acceso de las personas que realizan trabajo a las tareas asignadas, los ingresos, la seguridad y salud en el trabajo, el tiempo de trabajo, la promoción y la situación contractual, incluida la restricción, suspensión o cancelación de la cuenta, de esas personas.¹⁵⁰

Además, en el artículo 7 de la propuesta se dispone que:

- 1) Los Estados miembros velarán por que las plataformas digitales de trabajo supervisen y evalúen periódicamente el impacto que tienen en las condiciones de trabajo las decisiones individuales adoptadas o apoyadas por los sistemas automatizados de supervisión y toma de decisiones, a los que se refiere el artículo 6, apartado 1.
- 2) Sin perjuicio de lo dispuesto en la Directiva 89/391/CEE del Consejo y en las directivas conexas en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, las plataformas digitales de trabajo:
 - (a) evaluarán los riesgos de los sistemas automatizados de supervisión y toma de decisiones para la seguridad y la salud de los trabajadores de plataformas, en particular en lo que se refiere a posibles riesgos psicosociales, ergonómicos y de accidentes laborales;
 - (b) evaluarán si las salvaguardias de dichos sistemas son adecuadas para los riesgos detectados a la vista de las características específicas del entorno de trabajo;
 - (c) introducirán medidas preventivas y de protección adecuadas. No utilizarán sistemas automatizados de supervisión y toma de decisiones de manera que se ejerza una presión indebida sobre los trabajadores de plataformas o que se ponga en riesgo de algún otro modo la salud física y mental de los trabajadores de plataforma

3) Los Estados miembros exigirán a las plataformas digitales de trabajo que garanticen recursos humanos suficientes para supervisar el impacto de las decisiones individuales adoptadas o apoyadas por sistemas automatizados de supervisión y toma de decisiones de conformidad con el presente artículo. Las personas encargadas de la función de supervisión por la plataforma digital de trabajo tendrán la competencia, la formación y la autoridad necesarias para ejercer esa función. Gozarán de protección contra el despido, las medidas disciplinarias u otro trato desfavorable en caso de anular las decisiones, o sugerencias de decisiones, automatizadas.

Si esta Directiva se adopta efectivamente se mejorará significativamente la protección tanto de los trabajadores de las plataformas digitales como del *q-commerce* en la UE en relación con un aspecto de sus condiciones laborales que actualmente no está suficientemente regulado: el efecto negativo de la gestión algorítmica sobre su seguridad y salud en el trabajo y sus condiciones de trabajo en general.

4.2.5 Organización del trabajo

La Directiva propuesta sobre el trabajo en plataformas digitales, discutida en el apartado 4.2.4, también trata de facilitar la organización del trabajo. Esto sería particularmente importante para el trabajo en plataformas digitales y en el *q-commerce* específicamente, puesto que esos sectores tienen deficiencias estructurales en (las condiciones y oportunidades para) la acción colectiva, debido a la naturaleza temporal del trabajo, los métodos competitivos de organización del trabajo, los elevados niveles de estrés a causa de la supervisión constante y las exigentes metas, el perfil vulnerable de los trabajadores y la alta rotación de personal.

Más específicamente, la Directiva propuesta incluye en el artículo 9 la obligación para los Estados miembros de garantizar la información y consulta por parte de las plataformas digitales de trabajo de los representantes de los trabajadores de plataformas

(o, en caso de que no tengan tales representantes, de los trabajadores de plataformas afectados) sobre las decisiones que puedan conducir a la introducción de los sistemas automatizados de supervisión y toma de decisiones. La disposición también prevé la posibilidad de que los representantes de los trabajadores de plataformas o los trabajadores de plataformas afectados reciban la asistencia de un experto de su elección. Cuando una plataforma digital de trabajo cuente con más de quinientos trabajadores de plataformas en un Estado miembro, los gastos del experto correrán a cargo de la plataforma digital de trabajo, siempre que sean proporcionados (artículo 9(3) de la propuesta).

4.2.6 Acceso a la información para las autoridades laborales públicas

Por último, cabe señalar que la propuesta de Directiva sobre el trabajo en plataformas incluye una disposición relacionada con el acceso a la información pertinente. El actual borrador del artículo 12 estipula que cuando las autoridades competentes en materia de empleo y de protección social y otras autoridades pertinentes ejerzan sus funciones de garantía del cumplimiento de las obligaciones jurídicas aplicables a la situación laboral de las personas que realizan trabajo en plataformas, y cuando los representantes de las personas que realizan trabajo en plataformas ejerzan sus funciones representativas, los Estados miembros velarán por que las plataformas digitales de trabajo pongan a su disposición la siguiente información: (1) el número de personas que realizan trabajo en plataformas; y (2) las condiciones generales aplicables a esas relaciones contractuales. Las autoridades competentes en materia de empleo y de protección social y otras autoridades pertinentes, así como los representantes de las personas que realizan trabajo en plataformas, tendrán derecho a solicitar aclaraciones y detalles adicionales a las plataformas digitales de trabajo en relación con cualquiera de los datos facilitados. Las plataformas digitales de trabajo responderán a tal solicitud en un plazo razonable mediante una respuesta fundamentada.

4.3 IMPLICACIONES EN MATERIA DE POLÍTICAS: ¿CREAR NORMATIVAS O EXIGIR SU CUMPLIMIENTO?

4.3.1 Normativas

Las protecciones jurídicas precisas de los trabajadores del *q-commerce* dependen del país en el que trabajen. Hay aspectos importantes de la legislación laboral, como las normativas sobre salarios y sobre despidos individuales, que no están reguladas directamente a nivel de la UE.¹⁵¹ En efecto, en el apartado 3 se informó sobre problemas recurrentes en relación con ciertos aspectos para los que la legislación de la UE no establece (todavía) unas normas mínimas, en particular:

- 1) el despido durante los períodos de prueba (la legislación de la UE solo regulaba la duración de los períodos de prueba);
- 2) el uso sistemático de las relaciones laborales de duración determinada (la legislación de la UE solo regula los contratos sucesivos de duración determinada de un mismo trabajador, no el reemplazo de la plantilla por una nueva "tanda" de trabajadores de duración determinada); y
- 3) las implicaciones de la gestión algorítmica.

Además —aunque en lo referente a la última cuestión se está negociando una propuesta legislativa de la UE que, si se adopta, otorgaría nuevos derechos laborales en torno al uso de la gestión algorítmica—, aún hay deficiencias que dificultan a los trabajadores hacer valer estos derechos.¹⁵²

Aunque parece haber lugar para nuevas leyes o para la reforma de las actuales (véase el apartado 4.4), parece que la mayoría de las prácticas problemáticas en el sector de *q-commerce* mencionadas en el apartado 3 no se habrían dado si se hubiesen cumplido las normas reglamentarias mínimas discutidas en el apartado 4.2. Por lo tanto, el principal problema parece ser el cumplimiento de esas normas en la práctica.

4.3.2 Aplicación de las leyes

De forma general, se podría decir que la aplicación de las leyes laborales puede tener lugar a nivel (1) individual; (2) colectivo; y (3) público. En particular, esto se refiere a (1) un trabajador que reclama sus derechos a la empresa para la que trabaja (esto puede incluir incoar acciones judiciales); (2) los sindicatos que lleven a cabo acciones en nombre de un trabajador o grupo de trabajadores (estas acciones pueden ser desde negociaciones y manifestaciones hasta emprender acciones judiciales); e (3) inspecciones de trabajo. Lo ideal es que estos distintos tipos de aplicación se refuercen entre sí. En el apartado 3 se ha demostrado que en el sector de *q-commerce* hay problemas en los tres niveles de aplicación.

En cuanto a la aplicación individual, varios trabajadores del *q-commerce* dijeron que no les habían informado de sus derechos legales precisos en relación con su empleo, así como que había cierta reticencia a reclamar esos derechos a la empresa. El primero de los problemas se puede relacionar, al menos en parte, con el idioma, la edad y la condición socioeconómica de muchos de los trabajadores en ese sector, así como con la gran rotación de personal, aunque también puede ser que los empresarios no estén cumpliendo sus obligaciones de ofrecer información (por escrito), tal como se estipula en la Directiva 2019/1152 relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles. El segundo problema (reticencia a emprender acciones contra el empresario) está generalizado en la aplicación de la legislación laboral, dado que la asimetría de poder inherente a una relación laboral suele hacer que los trabajadores se abstengan de denunciar al empresario, incluso si saben que, por ley, tienen derecho a hacerlo. Especialmente en el caso del empleo precario, como el de los contratos de cero horas y los contratos de duración determinada, y en los períodos de prueba, este problema se agrava por el hecho de que el empresario tiene más posibilidades de cesar (*de facto*) al trabajador por motivos en apariencia válidos (por ejemplo, por la finalización de un contrato de duración determinada o porque no hay horas de trabajo que asignarle).

Aunque ese tipo de represalias puede ser ilegal, es muy difícil demostrarlo en el caso de estas relaciones laborales precarias. A pesar de que, como se ha señalado en el apartado 4.2.1, la Directiva 2019/1152 establece varias disposiciones para proteger a los trabajadores que tratan de ejercer sus derechos en virtud de la Directiva, incluidos los casos de contratos de cero horas,¹⁵³ es posible que los trabajadores no sean conscientes de que disfrutan de tal protección, lo que nos lleva de vuelta al problema inicial de falta de información.

En cuanto a la aplicación colectiva, el bajo nivel de sindicalización es un problema conocido en la economía de las plataformas digitales y en la economía "gig" en general y, del mismo modo, parece inhibir la acción colectiva y la aplicación específicamente en el sector de *q-commerce*.¹⁵⁴ Esto puede deberse a varios motivos relacionados con diversos aspectos del sector. La organización del trabajo que se hace normalmente a través de mecanismos competitivos y medios digitales por lo general no favorece la solidaridad y el compañerismo entre los trabajadores. La alta rotación de personal, los elevados niveles de estrés y la falta de formación (de equipo), así como las barreras lingüísticas, también pueden influir en estos problemas. Además, la naturaleza del sector, emergente y de rápidos cambios, con operaciones frecuentes de adquisición y franquicia, dificulta la creación de estructuras colectivas estables. A pesar de que la energía de las empresas emergentes inicialmente pareció haber generado un sentido de espíritu de equipo y compañerismo en algunas de las empresas de *q-commerce*, con el tiempo este parece haberse evaporado ante la realidad de las condiciones laborales.

Por último, la aplicación pública de las normativas laborales pertinentes es muy importante, pero no ha sido suficientemente efectiva en el apartado de *q-commerce*. En un caso, se comunicó que una inspección de salud y seguridad encontró un desconocimiento total de los controles obligatorios de salud y seguridad que se debían haber llevado a cabo. Esto demuestra que las inspecciones oportunas y regulares, en especial en lugares de trabajo

de reciente creación, son cruciales, puesto que cumplen el propósito de forzar la ejecución de la normativa y la prevención a través del conocimiento, la información y la disuasión. Si bien en este estudio de políticas no se pretende realizar un examen detallado de las disposiciones de financiación y operativas de las inspecciones laborales nacionales, parece razonable asumir que el número aparentemente insuficiente de inspecciones oportunas en el sector de *q-commerce* se relaciona con una falta de recursos y, posiblemente, también con el menor grado de sindicalización, lo que da como resultado un menor número de representantes acreditados de salud y seguridad.

4.4 CONCLUSIÓN

Para los responsables de las políticas de la UE que se ocupan de las condiciones laborales en el *q-commerce*, la prioridad lógica sería adoptar la propuesta de Directiva relativa a la mejora de las condiciones laborales del trabajo en plataformas digitales, puesto que sus disposiciones sobre la gestión algorítmica, la organización del trabajo y el acceso a la información para las autoridades laborales públicas podrían ayudar a colmar algunos de los vacíos que hay en el actual régimen de protección social de los trabajadores de ese sector.

En cuanto a la protección jurídica contra los despidos injustificados en períodos de prueba, podría alegarse que el artículo 30 de la Carta de los derechos fundamentales de la UE, conjuntamente con la Directiva 2019/1152, excluye estas prácticas cínicas denunciadas en el *q-commerce*.¹⁵⁵ También se podría plantear un argumento similar en relación con la no renovación de las relaciones laborales de duración determinada como represalia del empresario contra un trabajador por intentar ejercer sus derechos. Sin embargo, actualmente, la legislación de la UE no parece impedir el uso sistemático y estratégico del empleo de duración determinada como modelo de negocio, algo que, según algunos de los datos expuestos en el apartado 3, supone un problema en el sector del *q-commerce*. Para

abordar ese problema, tendría que revisarse la Directiva 1999/70/CE (que ejecuta un acuerdo de interlocutores sociales a nivel de la UE). Los responsables políticos nacionales en la UE siempre están, por supuesto, dispuestos a considerar adoptar por su cuenta medidas más protectoras en esta materia, independientemente de la actuación de la UE en este sentido. Evidentemente, este también es el caso del Reino Unido como estado no miembro.

No obstante, una consideración importante es que, si bien las protecciones jurídicas son imprescindibles, estas no son suficientes. En efecto, tal como se ha expuesto en este apartado, los trabajadores del *q-commerce* en general ostentan una serie de derechos laborales en virtud de las leyes nacionales y de la UE, pero la ejecución real de esos derechos en la práctica deja mucho que desear. Si bien la aplicación de las leyes laborales tanto nacionales como de la UE es, principalmente, responsabilidad de los Estados miembros, quizás sea necesario que los responsables políticos de la UE reflexionen sobre cómo la UE puede ayudar más a los Estados miembros a llevar a cabo esta difícil tarea. Es un avance positivo que cada vez más directivas de la UE en materia laboral incluyan disposiciones específicas en relación con su aplicación, como la propuesta de Directiva sobre el trabajo en las plataformas digitales. Además, los responsables políticos de la UE podrían reflexionar sobre cómo apoyar el trabajo crucial de las inspecciones de trabajo. Actualmente, la Autoridad Laboral Europea solo se centra en asuntos laborales transfronterizos. Quizás se deberían estudiar posibles formas de coordinación y apoyo a nivel de la UE para la ejecución de la legislación laboral de la UE también dentro de los Estados miembros, sin que sea necesario un elemento transfronterizo.

5. CONCLUSIONES

El sector minorista constituye la mayor fuente de empleo en la mayoría de las economías europeas. Aunque de momento el *q-commerce* sigue estando en los márgenes de ese sector, su rápido surgimiento durante los últimos tres años demuestra cómo las tecnologías de plataformas digitales podrían hacer que, a medio plazo, los modelos de negocio del sector minorista diesen un vuelco. Por eso, es necesario vigilar de cerca las prácticas comerciales de los nuevos agentes del *q-commerce*, incluida la influencia de esas empresas sobre el tipo de trabajo que se está realizando en el sector minorista y sus prácticas de empleo. Sin embargo, no es sencillo formular conclusiones definitivas debido a la velocidad a la que avanzan los modelos de entrega rápida que de distintas formas buscan las empresas de *q-commerce*, los supermercados ya establecidos y las plataformas agregadoras. Además, las precarias bases financieras de las empresas de *q-commerce* plantean serias preguntas acerca de la durabilidad del sector y las consecuencias de estos cambios para los trabajadores.

Para empezar a abordar estos interrogantes, este estudio de políticas empezó por describir las principales diferencias entre estos distintos modelos de negocio de entrega rápida. Los supermercados ya establecidos utilizan funciones internas (o derivadas) para preparar pedidos en las tiendas o almacenes, pero normalmente cobran una tarifa considerable por esos servicios, que requieren entre dos y cuatro horas. Las plataformas agregadoras (Deliveroo, DoorDash) normalmente hacen entregas de comestibles más rápidas (por lo general, alrededor de una hora), pero de un modo bastante ineficiente, pues los repartidores tienen que acudir a los supermercados para preparar los pedidos ellos mismos. Esto, además, hace imposible garantizar la disponibilidad de existencias. El *q-commerce*, representado por empresas emergentes de rápido crecimiento, como Getir, Gorillas y Gopuff, evitan por completo estas cadenas de suministro establecidas. En vez de eso, han forjado relaciones independientes con mayoristas y proveedores y han creado redes de grandes centros de preparación de pedidos y centros de *micro-fulfillment* con una gran cantidad de activos y trabajadores de logística y distribución con contratos formales de empleo.

Detrás del explosivo crecimiento de las empresas de *q-commerce* está el crecimiento de lo que llamamos el "capital de riesgo paciente". Al combinarse unos mercados laborales débiles con la aglomeración de tecnologías digitales de logística integradas en aplicaciones de *q-commerce* y el aumento en la demanda de comestibles distribuidos a través del comercio electrónico, ocasionado por la pandemia, los agentes de capital de riesgo vieron una oportunidad para impulsar un cambio permanente en los hábitos de consumo. Con esta finalidad, estaban dispuestos a tolerar pérdidas importantes en su plataforma de *q-commerce* elegida, con la esperanza de que suplantaría a sus rivales y, a la larga, se descubriría una "vía de rentabilidad". Dentro de un contexto de tipos de interés extraordinariamente bajos, el capital de riesgo pudo mantener su paciencia durante mucho tiempo. Pero cuando estos tipos empezaron a subir en la primavera de 2022 como respuesta a la inflación, incrementando de forma considerable el coste de capital, la paciencia de los inversores empezó a agotarse. Desde entonces, los inversores se han mostrado reacios a asumir más pérdidas, las empresas de *q-commerce* han retrasado los actos de recaudación de fondos y el sector está buscando formas de lograr la viabilidad de la economía de unidad de las entregas rápidas a domicilio.

Una cantidad importante de los miles de millones de dólares de capital de riesgo que han inundado el sector del *q-commerce* desde el inicio de la pandemia del COVID-19 se ha gastado en subvencionar tanto a los consumidores (a través de códigos de descuento) como a los trabajadores (a través de contrataciones y sueldos insostenibles). Esos subsidios son, simplemente, insostenibles a largo plazo, lo que ha hecho que surjan dudas razonables sobre la durabilidad del sector. No obstante, a diferencia de los servicios de entrega de alimentos y de chóferes, que también han utilizado grandes subsidios para construir plataformas agregadoras, es probable que la gran inversión en activos (tanto tangibles como intangibles) de las empresas de *q-commerce* haga que su huella comercial sea duradera. Incluso cuando una empresa fracasa, ella misma (y sus tiendas oscuras, vehículos y relaciones con los proveedores)

es adquirida y aprovechada por empresas rivales. Por ejemplo, durante los meses transcurridos desde que Getir adquiriese Gorillas, esta última ha seguido con sus operaciones normales en la mayor parte de Europa. En la medida en que las operaciones de *q-commerce* se vuelven duraderas, puede decirse que están sentando las bases de la infraestructura para el futuro de las entregas rápidas.

Sin embargo, a corto plazo, el riesgo es que las "vías de rentabilidad" se cimenten sobre las espaldas de los trabajadores del *q-commerce*. Los estudios cualitativos llevados a cabo con personas que trabajan en el sector han mostrado pruebas de una variedad de problemas laborales en los tres países del estudio. Los trabajadores señalaron cosas que les preocupan, como el deterioro de los contratos, la ausencia de procedimientos de resolución de disputas, la falta de formación adecuada y la creciente intensidad y presión del trabajo. Las crecientes presiones sobre los costes parecen estar dando lugar a la degradación de las condiciones laborales y a una falta de voluntad para cumplir con los reglamentos de trabajo. En el estudio se describieron infracciones de la legislación laboral relacionadas con la protección de los trabajadores, como vacaciones remuneradas, bajas por enfermedad, y salud y seguridad en el trabajo. Esta falta de cumplimiento socava aún más la situación de los trabajadores del *q-commerce*, que cada vez es más comparable a la del resto de trabajadores en la economía "gig", a pesar de que su situación contractual es más favorable.

Tal como se expone en el apartado 4, muchas de las violaciones más flagrantes en el sector de *q-commerce* han tenido lugar en relación con aspectos contemplados en las normativas europeas y nacionales del trabajo y de salud y seguridad. No existe una respuesta única a la pregunta de por qué las empresas de *q-commerce* son tan reacias a cumplir estas normativas. Por un lado, la carrera por acotar mercados y eliminar competidores parece fomentar una falta de preocupación por el bienestar del trabajador, además de una gestión de mala calidad en los niveles más bajos de la organización. Por otro lado, las deficiencias estructurales

de los trabajadores del *q-commerce*, los sindicatos y las inspecciones de trabajo hacen que, actualmente, haya pocos recursos para lograr cambios. No obstante, tal como establece claramente un estudio de políticas complementario,¹⁵⁶ hay excepciones importantes a esta tendencia general en varios países europeos. La información recogida demuestra que tanto los colectivos de base de los trabajadores como los sindicatos establecidos están empleando métodos innovadores para poner en marcha la tarea de organizar al sector.

A fin de que el *q-commerce* sea sostenible en el futuro del sector minorista, las partes interesadas (gobiernos, patronales y sindicatos) tienen que colaborar para desempeñar un papel activo en la eliminación de las malas prácticas empresariales. De ese modo, el sector podrá beneficiar a los trabajadores, los consumidores y las comunidades, en vez de solo a los inversores.



BIBLIOGRAFÍA

Aspray, W., G. Royer y M. G. Ocepek (2013) "Anatomy of a dot-com failure: The case of online grocer webvan", en W. Aspray, G. Royer y M. G. Ocepek (eds), *Food in the Internet Age* (Boston: Springer).

Blair, J. (2001) "Behind Kozmo's demise: Thin profit margins". *New York Times*, 13 de abril.

Cogswell, G. y J. Feit (2000) "Killing the messenger". *The Stranger*, 29 de junio.

Goldfarb, B., D. Kirsch y D. A. Miller (2007) "Was there too little entry during the dot com era?" *Journal of Financial Economics*, 1(86): 100-144. DOI: 10.1016/j.jfineco.2006.03.009

Hirakubo, N. y H. H. Friedman (2008) "Dot-bombs: Lessons from the dot-com debacle", *Journal of Internet Commerce*, 2(1): 89-102. DOI: 10.1300/J179v01n02_07

OIT (2021) "World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work", Informe Emblemático. Organización Internacional del Trabajo.

APÉNDICE A: LOS PANORAMAS DEL Q-COMMERCE EN EUROPA

El crecimiento del *q-commerce* ha sido testigo de la aparición de varias empresas emergentes durante los últimos años. Se ha pronosticado un crecimiento aún mayor dentro de este sector en rápida evolución. Actualmente hay aproximadamente 200 tiendas oscuras en el Reino Unido y se comenta que esta

cifra podría llegar a 1500 en 2030; a nivel mundial se pasaría de 6000 a 45.000 en 2030.¹⁵⁷

En la figura 9 se muestra una visión general de la variedad de empresas en funcionamiento en toda Europa.

FIGURA 1: MAPA INDICATIVO DE LAS EMPRESAS Y UBICACIONES DEL Q-COMMERCE EN EUROPA (2021).



Fuente: Soroka, S., 2021 "Europe's quick-commerce startups are overhyped: Lessons from China".

PERFILES DE LAS EMPRESAS

A continuación, se ofrece un breve resumen de algunas de las principales empresas de *q-commerce*.¹⁵⁸

Getir se creó en Turquía a finales de 2015 y se presentó en Londres en enero de 2021. La compañía adquirió el estatus de unicornio con una valoración de 2600 millones de USD en marzo de 2021. Getir ha ampliado sus operaciones a Alemania, Francia y los Países Bajos. Adquirió BLOK, una empresa

emergente de entrega de comestibles que trabaja en España e Italia, y también compró Weezy en el Reino Unido en noviembre de 2021. Getir adquirió Gorillas en diciembre de 2022. En el Reino Unido, Getir gestiona más de 100 tiendas oscuras en 15 ubicaciones, la mayoría de ellas como franquicias. Getir proporciona bicicletas, equipos y teléfonos para recibir los pedidos. Los pedidos se recogen en la tienda y se entregan en bicicleta eléctrica o escúter. Se paga por el tiempo de espera de todos los repartidores. La compañía afirma que existe un

límite de peso y volumen para los pedidos y que realiza un mantenimiento regular de los vehículos.

Gorillas es una empresa alemana creada en 2020. En la actualidad, Gorillas tiene más de 14.000 empleados en todo el mundo distribuidos en más de 200 almacenes y trabaja en nueve países.¹⁵⁹ En el Reino Unido, tiene operaciones en Londres, Manchester, Nottingham, Reading y Southampton. En la UE posee tiendas en Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, los Países Bajos y España. La compañía ofrece a los repartidores un contrato laboral, una bicicleta eléctrica, seguro médico y de accidentes. Sin embargo, como parte de su reciente campaña por la eficiencia, ahora solamente la mayoría, en lugar de todos, sus empleados disfrutan de contratos de duración determinada.¹⁶⁰ A partir de mayo de 2022, dejó de funcionar en Bélgica, Dinamarca, Italia y España.¹⁶¹ En Alemania, Gorillas paga una tarifa de 12 EUR por hora. Los repartidores llevan un uniforme de color negro y tienen fama de ser un grupo más sociable. La compañía trata de evitar el uso de envases de plástico. La empresa adopta distintos modelos de negocio según los diferentes mercados. Por eso, aunque posee sus propios almacenes, en el Reino Unido funciona desde 20 tiendas oscuras, tres de ellas situadas en supermercados de Tesco.¹⁶² Esta asociación piloto con Tesco en el Reino Unido es adicional a Whoosh, que es el servicio propio de Tesco. Gorillas se aseguró una financiación de 1000 millones de USD en octubre de 2021 procedentes de Tencent en China y Delivery Hero de Alemania.

Gopuff posee 35 tiendas oscuras en el Reino Unido.¹⁶³ La compañía fue creada en los Estados Unidos, pero ahora se está ampliando a Europa. Abarca más de 650 ciudades en los Estados Unidos y promete entregas en 30 minutos con una tarifa por entrega de 1,95 USD. Gopuff adquirió las empresas del Reino Unido, Dija y Fancy, y se ha asociado con Uber Eats.

Jiffy se constituyó en Londres y gestiona 14 tiendas oscuras.¹⁶⁴ La compañía adquirió financiación para su expansión, pero posteriormente desvió el negocio a la venta de software.

Cajoo es la única compañía nacional de *q-commerce* de Francia, lanzada en febrero de 2021.¹⁶⁵ La inversión por parte de la gran empresa minorista Carrefour le permite acceso a sus acuerdos comerciales y redes de reparto.

Flink se creó en Alemania en 2020, con el objetivo de hacer entregas en menos de diez minutos. Se está ampliando a otros países de Europa, incluidos Francia, Austria y los Países Bajos. La compañía ofrece varios tipos distintos de contrato; una tarifa garantizada de 12 EUR por hora; un centro de espera, bajas por enfermedad y vacaciones remuneradas; una bicicleta eléctrica, ropa y equipos; y también paga propinas y bonificaciones. Flink ofrece a sus empleados una bonificación por registrarse, un descuento del 20 % en comestibles y mejores tarifas en las horas punta. Flink cuenta con una gama de 2400 productos y cobra una tarifa por entrega de 1,80 EUR. La compañía se ha asociado con el gran minorista REWE.

Glovo es una empresa española creada en 2015 con su sede central en Barcelona. A principios de 2021 tenía 18 tiendas y su objetivo era ampliarlas a 100 para finales de 2021. La compañía experimentó un crecimiento del 300 % en 2020 y el año anterior había alcanzado el estatus de unicornio. Opera con un modelo de negocio parecido al de Deliveroo, en el que los repartidores se consideran trabajadores autónomos. Sin embargo, en un caso reciente llevado a los tribunales españoles se dictaminó que estos repartidores eran empleados de la empresa.

Wolt es una compañía finlandesa, creada en 2014, que funciona con un modelo de negocio combinado haciendo entregas desde tiendas existentes, además de gestionar sus centros de *micro-fulfilment*. Como parece ser más habitual en empresas más antiguas, las personas que hacen los repartos no son empleados directos, sino que trabajan como "socios de mensajería" y proporcionan su propio vehículo y teléfono. Los trabajadores gozan de una cierta flexibilidad para elegir su horario. La empresa tiene operaciones en 23 países de toda Europa, en Japón e Israel. La compañía fue adquirida por

DoorDash a finales de 2021 por 8100 millones de USD. Además de sus operaciones en ciudades más grandes, también trabaja en ciudades más pequeñas con unos plazos de entrega ligeramente más largos (30 minutos). Reparte pedidos grandes y pequeños de comestibles, comida para llevar y espera ampliar sus servicios para entregar todo tipo de productos.

Beelivery no posee ninguna tienda oscura y sus repartidores son autónomos (o TAED, trabajadores autónomos económicamente dependientes). Es una compañía del Reino Unido que generó beneficios en 2020. Su consejero delegado Paul Gott ha dicho que las empresas de *q-commerce* que tratan de funcionar con tiendas oscuras no son viables: "La mayoría de estas nuevas aplicaciones tienen tiendas oscuras, pero ¿serán las tiendas oscuras el modelo de negocio que conquiste la entrega de comestibles? Yo creo que no".¹⁶⁶

Fridge No More era una empresa emergente de *q-commerce* con operaciones en Nueva York. A punto de ser adquirida por DoorDash, los planes se abandonaron en el último minuto (marzo de 2022) debido al comienzo de la guerra en Ucrania y las conexiones rusas de sus fundadores.¹⁶⁷ De forma parecida, Buyk se vio obligada a cesar a su plantilla en sus 39 establecimientos de Nueva York y Chicago, debido a sus conexiones rusas.¹⁶⁸

Bolt es una compañía con sede en Estonia que está ampliando sus servicios de chóferes a domicilio al mercado *q-commerce* de entrega de comestibles.

Khora se creó como un colectivo de entrega de comidas, por lo que los repartidores trabajan como autónomos con unas mejores condiciones.¹⁶⁹ Fairmondo se estableció en Alemania con unos objetivos similares.

NOTAS FINALES

- 1 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022". McKinsey & Co.
- 2 Verdin, R. y J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work". Digit Working Paper No. 1. DOI: 10.20919/WHFQ8202
- 3 Rivas, T. (2020) "Groceries are one of the fastest-growing e-commerce segments. What to know about the coming boom". Barron's, 22 de septiembre.
- 4 "From quick commerce to instant needs: Exploring business models in rapid delivery" Coresight, 5 de noviembre de 2021.
- 5 Cagliano, A. C., A. De Marco y C. Rafele (2017) "E-grocery supply chain management enabled by mobile tools". *Business Process Management Journal*, 1(23): 47-70. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2016-0002
- 6 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review". *Sustainability*, 9(14): 5329. DOI: 10.3390/su14095329
- 7 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy", en S. P. Vallas y A. Kovalainen (eds), *Work and Labor in the Digital Age* (Bingley: Emerald Publishing Limited).
- 8 Kenney, M. y J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance". *Venture Capital*, 1(21): 35-50. DOI: 10.1080/13691066.2018.1517430
- 9 Rolf, S., W. Hunt y R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector* (Bruselas: Foundation for European Progressive Studies).
- 10 Eriksson, E., A. Norrman y J. Kembro (2019) "Contextual adaptation of omni-channel grocery retailers' online fulfilment centres". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 12(47): 1232-1250. DOI: 10.1108/IJRDM-08-2018-0182
- 11 Verdin, R. y J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work".
- 12 Rivas, T. (2020) "Groceries are one of the fastest-growing e-commerce segments. What to know about the coming boom".
- 13 "From quick commerce to instant needs: Exploring business models in rapid delivery", Coresight
- 14 Leblanc, R. (2019) "IGD: Online global growth of 163% predicted by 2023, adding \$257BN to food and consumer goods industry". *Reusable Packaging News*, 5 de junio.
- 15 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022".
- 16 Ellett, L., P. Martin y T. Hwata (2022) "Quick commerce: who will turn it into a profitable long-term play?" KPMG UK Blog, 24 de agosto.
- 17 Cagliano, A. C., A. De Marco y C. Rafele (2017) "E-grocery supply chain management enabled by mobile tools".
- 18 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review".
- 19 Bourlakis, M. y C. Bourlakis (2006) "Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage". *Journal of Enterprise Information Management*, 4(19): 389-402.
- 20 Seyedan, M. y F. Mafakheri (2020) "Predictive big data analytics for supply chain demand forecasting: Methods, applications, and research opportunities". *Journal of Big Data*, 1(7): 53. DOI: 10.1186/s40537-020-00329-2
- 21 Hübner, A., P. Amorim, J. C. Fransoo et al. (2021) "Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations". *European Journal of Operational Research*, 3(294): 817-819. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.04.049
- 22 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy".
- 23 Kenney, M. y J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance".
- 24 Colley, J. (2022) "Fast grocery deliveries are likely to get more expensive – here's why". *The Conversation*, 11 de marzo.
- 25 GlobalData Consumer (2022) "Investing in online grocery shopping is paying off despite some resistance in Europe". Retail Insight Network, 4 de abril.
- 26 Mathur, K. (2020) "Tech Bubble 2.0: How price driven narratives and return chasing behavior have created unsustainably high valuations for late stage startups in financial markets". SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.3757933

- 27 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022", p. 44.
- 28 Kremer, A. (2021) "Europe's quick-commerce startups are overhyped: Lessons from China". TechCrunch, 25 de agosto.
- 29 Lee, M. (2022) "How will q-commerce evolve as competition and consumer expectations rise?". *The Grocer*, 28 de abril.
- 30 Cant, C. (2019) *Riding for Deliveroo: resistance in the new economy* (Cambridge: John Wiley & Sons).
- 31 Carré, F. y C. Tilly (2017) *Where Bad Jobs Are Better: Retail Jobs across Countries and Companies* (Nueva York: Russell Sage Foundation).
- 32 Hunt, W. y S. Rolf (2022) *Artificial Intelligence and Automation in Retail: A Trade Union Perspective* (Bruselas: Friedrich-Ebert-Stiftung).
- 33 "Online trends & statistics for UK, Europe & N. America 2022-2023". Centre for Retail Research.
- 34 Potgraven, D. (2020) "China's O2O retail leads in technology, but is letting us down in content". Campaign Asia, 18 de mayo.
- 35 Savills. (2021) "European food and groceries sector". Savills Commercial Research.
- 36 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022".
- 37 Seidel, S. (2021) "One goal, one approach? A comparative analysis of online grocery strategies in France and Germany". *Case Studies on Transport Policy*, 4(9): 1922-1932. DOI: 10.1016/j.cstp.2021.10.013
- 38 Bogdanova, M. (2021) "Quick commerce in western Europe: Trends, operational models and prospects". Euromonitor International, 20 de septiembre.
- 39 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022".
- 40 Nukala, R., K. Panduru, A. Shields et al. (2016) "Internet of things: A review from 'farm to fork'". *2016 27th Irish signals and systems conference (ISSC)*. DOI: 10.1109/ISSC.2016.7528456
- 41 Egorov, D., A. Shaban, A. Levina et al. (2022) "Digital methods of warehouse logistics as a tool to accelerate supply chains", en A. Beskopylny y M. Shamtsyan (eds), *XIV International Scientific Conference 'INTERAGROMASH 2021'* (Cham: Springer), pp. 609-618. DOI: 10.1007/978-3-030-81619-3_68
- 42 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review".
- 43 Chong, A. Y. L., E. Ch'ng, M. J. Liu et al. (2017) "Predicting consumer product demands via Big Data: the roles of online promotional marketing and online reviews". *International Journal of Production Research*, 17(55): 5142-5156. DOI: 10.1080/00207543.2015.1066519
- 44 Mkansi, M., C. Eresia-Eke y O. Emmanuel-Ebikake (2018) "E-grocery challenges and remedies: Global market leaders perspective". *Cogent Business & Management*, 1(5): 1459338. DOI: 10.1080/23311975.2018.1459338
- 45 Blix, M. (2020) "Polarization, tax revenue and welfare state", en: A. Larsson y R. Teigland (eds), *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare* (Londres: Routledge).
- 46 Beatty, C., S. Fothergill, T. Gore et al. (2022) "The real level of unemployment 2022: The myth of full employment across Britain". Centre for Regional Economic and Social Research. Sheffield Hallam University, mayo.
- 47 Coco-Prieto, A., M. Simo-Solsona y L. Suárez-Grimalt (2022) "Double invisibility: The effects of hidden unemployment on vulnerable populations in southern European countries during the COVID-19 pandemic". *Revista Española de Sociología (RES)*, 4(31): 1-24. DOI: 10.22325/fes/res.2022.132
- 48 Giupponi, G. y S. Machin (2022) "Labour market inequality". IFS Deaton Review of Inequalities. Institute for Fiscal Studies.
- 49 Adăscăliței, D. y J. Heyes (2021) "Labour markets in post-crisis Europe: Liberalisation, deregulation, precarisation", en B. Greve (ed.), *Handbook on Austerity, Populism and the Welfare State* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing), capítulo 23.
- 50 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy".
- 51 Peña-Casas, R., D. Ghailani, S. Spasove et al. (2019) *In-Work Poverty in Europe: A Study of National Policies* (Bruselas: European Social Policy Network).
- 52 Universal Credit is the UK's main social security benefit for working-age people.

- 53 Clegg, R. (2016) "UK labour market: febrero de 2016". Office for National Statistics, 17 de febrero.
- 54 Hauben, H., (ed.) K. Lenaerts y W. Weybaert (2020) "The platform economy and precarious work". Publicación para el comité de empleo y asuntos sociales, Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida, Parlamento Europeo.
- 55 Verdin, R. y J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work".
- 56 Mako, c., Illéssy, M., y Nosratabadi, S (2020). Emerging Platform Work in Europe: Hungary in Cross-country Comparison. *European Journal of Workplace Innovation*, 5 (2): 147-172
- 57 Piasna, Zwysen, y Drahekoupil, 2022. The platform economy in Europe: Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey.
- 58 MacDonald, R. y A. Giazitzoglu (2019) "Youth, enterprise and precarity: or, what is, and what is wrong with, the 'gig economy'?", *Journal of Sociology*, 4(55): 724-740. DOI: 10.1177/1440783319837604
- 59 Huws, U., N. H. Spencer, M. Coates et al. (2019) "The platformisation of work in Europe: Results from research in 13 European countries" (Hatfield: University of Hertfordshire).
- 60 Lapanjuuri, K., R. Wishart y P. Cornick (2018) "The characteristics of those in the gig economy: Final report". Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- 61 University of Hertfordshire (2019) "Digital Footprint: The platformisation of work in Europe: Factsheet for Estonia". Statistical Services and Consultancy Unit, University of Hertfordshire, 15 de abril.
- 62 Pesole, A., M. C. Urzú Brancati, E. Fernandez-Macies et al. (2018) "Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey". JRC Science for Policy Report. Comisión Europea. DOI: 10.2760/742789
- 63 Ando, S., R. Balakrishnan, B. Gruss et al. (2022) "European labor markets and the COVID-19 pandemic: Fallout and the path ahead". International Monetary Fund Departmental Papers, 2022/004.
- 64 Urquhart, R., A. Newing, N. Hood et al. (2022) "Last-mile capacity constraints in online grocery fulfilment in Great Britain".
- 65 Dodds, I. (2020) "Amazon hires another 75,000 staff to cope with Covid-19 demand". *The Telegraph*, 13 de abril.
- 66 "Sainsbury's dials up digital, doubling capacity and extending delivery times". Sainsbury's, 28 de septiembre de 2020.
- 67 Urzú Brancati, M. C., A. Pesole y E. Fernández-Macías (2020) "New evidence on platform workers in Europe". Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, EUR 29958. DOI: 10.2760/459278
- 68 Crain, M. (2014) "Financial markets and online advertising: Reevaluating the dotcom investment bubble". *Information, Communication & Society*, 3(17): 371-384. DOI: 10.1080/1369118X.2013.869615
- 69 Mathur, K. (2020) "Tech Bubble 2.0: How price driven narratives and return chasing behavior have created unsustainably high valuations for late stage startups in financial markets".
- 70 Teti, E. y D. Maroni (2021) "The new great bubble in the technology industry?". *Technology Analysis & Strategic Management*, 5(33): 520-534. DOI: 10.1080/09537325.2020.1828577
- 71 Kenney, M. y J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance".
- 72 Schüßler, E., W. Attwood-Charles, S. Kirchner et al. (2021) "Between mutuality, autonomy and domination: Rethinking digital platforms as contested relational structures". *Socio-Economic Review*, 4(19): 1217-1243. DOI: 10.1093/ser/mwab038
- 73 Schwartz, H. M. (2022) "Global secular stagnation and the rise of intellectual property monopoly". *Review of International Political Economy*, 5(29): 1448-1476. DOI: 10.1080/09692290.2021.1918745
- 74 Horan, H. (2019) "Uber's path of destruction". *American Affairs Journal*, 2(III)
- 75 Lawrence, F. (2022) "'They were taking us for a ride': How Uber used investor cash to seduce drivers". *The Guardian*, 12 de julio.
- 76 Smith, Y. (2022) "Hubert Horan: Can Uber ever deliver? Part thirty-one: Uber's legitimate cumulative losses top \$32 billion; P&L improvements driven by much higher fares and multi-billion dollar transfers from drivers to shareholders". *Naked Capitalism*, 5 de agosto.
- 77 Dethlefs, C., M. Ostermeier y A. Hübner (2022) "Rapid fulfilment of online orders in omnichannel grocery retailing". *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 0(11): 100082. DOI: 10.1016/j.ejtl.2022.100082
- 78 Urquhart, R., A. Newing, N. Hood et al. (2022) "Last-mile capacity constraints in online grocery fulfilment in Great Britain".
- 79 Ibid.
- 80 Paul, K. (2021) "Tesco partners with rapid delivery app Gorillas promising 10-minute delivery". *Asian Trader*, 28 de octubre.
- 81 Wassel, B. (2022) "Walmart acquires robotics company to boost next-gen fulfilment capabilities". *Retail TouchPoints*, 6 de octubre.
- 82 Williams, T. (2022) "Urban fulfilment centre". LinkedIn.

- 83 Lee, D. (2022) "DoorDash teams up with grocer Loblaw as ultrafast delivery rivalry heats up". *Financial Times*, 22 de junio.
- 84 Nott, G. (2021) "Deliveroo 'open minded' on dark store ODD model". *The Grocer*, 14 de agosto.
- 85 Shapiro, A. (2023) "Platform urbanism in a pandemic: Dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier". *Journal of Consumer Culture*, 1(23): 168-187. DOI: 10.1177/14695405211069983
- 86 Williams, C. (2021) "The dark-store revolution". *Property Week*, 19 de noviembre.
- 87 Nott, G. (2022) "Why the party's over for rapid delivery". *The Grocer*, 18 de julio.
- 88 Iddenden, G. (2022) "Jiffy to halt grocery operation and become dedicated software company". *Charged Retail*, 18 de mayo.
- 89 Nott, G. (2022) "Rapid grocer Gorillas launches coffee shop at London dark store". *The Grocer*, 27 de julio.
- 90 Un término híbrido de físico y digital, figital se refiere al intento de crear una mejor experiencia para los clientes al combinar los canales de venta minorista en línea y fuera de línea. Los ejemplos podrían incluir compras a través de vídeos individuales en línea o el uso de la realidad virtual para crear una experiencia como si el cliente estuviera dentro de una tienda.
- 91 Toumazou, A. (2022) "Deliveroo opens first 'phygital' store". *LinkedIn News*.
- 92 Fischer, J. (2022) "Appetite for rapid grocery delivery is growing around Europe". *Knight Frank*, 28 de abril.
- 93 Cooman, F. (2022) "Imprinting the economy: The structural power of venture capital". *Environment and Planning A: Economy and Space*. DOI: 10.1177/0308518X221136559
- 94 AgFunder (2022) "2022 AgFunder AgriFoodTech investment report".
- 95 Partington, M. y F. Pratty (2022) "Burn rate, layoffs and funding struggles: Signs things aren't looking good for Gorillas". *Sifted*, 25 de mayo.
- 96 Bradshaw, T. (2022) "Most rapid grocery apps fail to deliver for investors". *Financial Times*, 14 de octubre.
- 97 Bursztynsky, J. (2021) "Uber announces \$250 million stimulus to bring back drivers". *CNBC*, 7 de abril.
- 98 Kamel, M.-A., J. de Montgolfier, S. Caine et al. (2020) "How to ramp up online grocery—without breaking the bank". *Bain & Company*, 9 de julio.
- 99 Gevaers, R., E. Van de Voorde y T. Vanelslender (2011) "Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context", en C. Macharis y S. Melo (eds), *City Distribution and Urban Freight Transport* (Northampton: Edward Elgar Publishing), capítulo 3.
- 100 Ozburn, T. (2022) "Online grocery profit margin worldwide in 2020, by model". *Statista*, 27 de enero.
- 101 "Can online grocery retailing be profitable?". Sitio web de Foley Retail Consulting.
- 102 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26 de mayo.
- 103 Nott, G. (2021) "Why are supermarkets scrapping their dark stores?". *The Grocer*, 5 de marzo.
- 104 Eley, J. (2022) "Supermarkets search for new normal as pandemic shopping trends ease". *Financial Times*, 6 de mayo.
- 105 Beckers, J., M. Birkin, G. Clarke et al. (2022) "Incorporating e-commerce into retail location models". *Geographical analysis*, 2(54): 274-293.
- 106 Nott, G. (2021) "Why are supermarkets scrapping their dark stores?".
- 107 Ibid.
- 108 Nott, G. (2022) "Aldi ditches Deliveroo as more normal shopping patterns drive down demand". *The Grocer*, 19 de enero.
- 109 Eley, J. (2022) "Ocado reviews UK expansion as shoppers cut back". *Financial Times*, 21 de julio.
- 110 Butler, S. (2022) "Sainsbury's boss warns UK living costs squeeze will 'only intensify'". *The Guardian*, 5 de julio.
- 111 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas".
- 112 IGD (2021) "UK retail food and grocery market grocery market growth to slow sharply in the short term, according to latest IGD market forecasts". Sitio web de IGD, 1 de julio.
- 113 Meaker, M. (2022) "Gorillas' retreat signals a reckoning for delivery apps". *Wired*, 4 de julio.
- 114 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26 de mayo.
- 115 Cameron, I. (2022) "Gorillas lays off 300 employees as it explores 'strategic options'". *Grocery Gazette*, 24 de mayo.
- 116 Nott, G. (2022) "Rapid grocer Getir to reduce global headcount by 14%". *The Grocer*, 26 de mayo.
- 117 Barros Vita, J. y J. M. N. Nobre (2021) "Analysis of the dark store from the perspective of urban law". *Revista de Direito Da Cidade*, 3(13): 1373.
- 118 Haeck, P. (2022) "Cities' next headache: Ultrafast grocery delivery". *Politico*, 26 de enero.
- 119 Sterling, T. (2022) "European fast grocery hits speed bumps with Dutch halt on new 'dark stores'". *Reuters*, 11 de febrero.

- 120 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030". The Grocer, 24 de febrero.
- 121 Meaker, M. (2022) "Grocery apps hoped to win over Amsterdam. Then things turned sour". Wired, 17 de febrero.
- 122 Partington, M. y F. Pratty (2022) "Who owns the biggest stake in Gorillas and what does a sale mean?". Sifted, 13 de octubre.
- 123 Este estudio se realizó y finalizó antes de que la ciudad de Barcelona decidiera, en enero de 2023, prohibir completamente las tiendas oscuras. Faus, J. (2023) "Barcelona bans grocery delivery companies' 'dark stores'". Reuters, 27 de enero.
- 124 Schofield, H. (2022) "France clamps down on delivery depot 'dark stores'". Sitio web de la BBC, 8 de septiembre.
- 125 Hammond, G. (2022) "Warehouse demand rages on despite Amazon pullback". *Financial Times*, 26 de mayo.
- 126 Nott, G. (2022) "Electric bike hiring service launched in central London for last mile couriers". The Grocer, 22 de junio.
- 127 Moro-Visconti, R. (2022) *The Valuation of Digital Intangibles: Technology, Marketing, and the Metaverse* (Cham: Springer Nature).
- 128 Ellett, L., P. Martin y T. Hwata (2022) "Quick commerce: who will turn it into a profitable long-term play?".
- 129 Searles, 2022. Q Commerce left cold this winter, says NTT DATA. 24 de noviembre.
- 130 Este estudio se realizó y finalizó antes de que la ciudad de Barcelona decidiera, en enero de 2023, prohibir completamente las tiendas oscuras. Faus, J. (2023) "Barcelona bans grocery delivery companies' 'dark stores'".
- 131 Rolf, S., W. Hunt y R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 132 Hauben, H., (ed.) K. Lenaerts y W. Weyaert (2020) "The platform economy and precarious work".
- 133 "National minimum wage and national living wage rates". Sitio web de GOV.UK.
- 134 Fairwork, 2022. "Fairwork Germany Ratings 2021: Labour Standards in the Platform Economy". Fairwork Foundation Berlin; Oxford, 2022.
- 135 Para los trabajadores que tienen derecho a recibir prestaciones de baja por enfermedad, en enero de 2023 la paga era de 99,35 GBP semanales.
- 136 Fairwork, 2022. "Fairwork Germany Ratings 2021: Labour Standards in the Platform Economy". Fairwork Foundation Berlin; Oxford, 2022.
- 137 "Gig Economy Project - Berlin: Mass firings at Gorillas in response to wild cat strikes". Brave New Europe, 8 de octubre de 2021
- 138 Los Reglamentos de traspaso de empresas (Protección del empleo) del Reino Unido (TUPE, por sus siglas en inglés) de 2006 aplican la Directiva de la UE sobre los traspasos de empresas.
- 139 Simpson, 2022. Rapid UK Expansion For Fast-Delivery Grocery Franchise Getir. Forbes, 11 de octubre.
- 140 Franchisefor, 2022. Getir. Venture Marketing.
- 141 Directiva del Consejo 91/533/CEE del 14 de octubre de 1991 relativa a la obligación del empresario de informar al trabajador acerca de las condiciones aplicables al contrato de trabajo o a la relación laboral (1991) N.º L 288/32.
- 142 Artículo 1(4).
- 143 Artículo 9. De conformidad con el segundo párrafo, los Estados miembros podrán fijar las condiciones para la utilización de restricciones por incompatibilidad por parte de los empleadores basadas en causas objetivas, tales como la salud y la seguridad, la protección de la confidencialidad empresarial, la integridad del servicio público o la prevención de conflictos de intereses.
- 144 Artículo 11.
- 145 Artículo 8. De conformidad con el párrafo 3, los Estados miembros podrán contemplar, con carácter excepcional, unos períodos de prueba de mayor duración en los casos en que ello esté justificado por la naturaleza del empleo o sea en interés del trabajador.
- 146 Cabe señalar que el artículo 30 de la Carta de los derechos fundamentales de la UE contempla el derecho de todo trabajador a recibir protección en caso de despido injustificado. Dicha Carta es aplicable a los Estados miembros cuando actúan en el ámbito de la legislación de la UE. Podría alegarse que con la Directiva 2019/1152 se incluyeron los períodos de prueba en el ámbito de la legislación de la UE. Cabe aducir que esto obliga a los Estados miembros a tomar medidas para prevenir el uso abusivo de los períodos de prueba con la finalidad de evitar las normativas sobre despidos.
- 147 Artículo 8(2).
- 148 Directiva 1999/70/CE del Consejo de 28 de junio de 1999 relativa al Acuerdo marco de la CES, la UNICE y el CEEP sobre el trabajo de duración determinada.
- 149 Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y el Consejo relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales, COM(2021) 762 final.
- 150 En el artículo 8 se estipula la revisión humana de decisiones importantes. Los Estados miembros velarán por que los trabajadores de plataformas tengan derecho a obtener una explicación de la plataforma digital de trabajo en relación con cualquier decisión adoptada o apoyada por un sistema automatizado de toma de decisiones que afecte significativamente a las condiciones laborales del trabajador de plataforma y tengan la posibilidad de solicitar una revisión de esa decisión.

- 151 Además, a pesar de que la actual legislación laboral del Reino Unido parece seguir armonizada en gran parte con las normas mínimas estipuladas en la legislación de la UE, el Reino Unido ya no tiene la obligación directa de cumplir esas normativas de la UE y, por lo tanto, el gobierno nacional puede diluirlas o incluso abolirlas en el futuro. Al mismo tiempo, por supuesto, tiene total libertad para crear normas distintas más estrictas. Cabe señalar que, después de las elecciones generales de 2019, el gobierno del Reino Unido se comprometió a reforzar los derechos de los trabajadores durante el proceso de salida de la Unión Europea a través de una nueva ley de empleo. El gobierno indicó su intención de equipararse a la Unión Europea en cuanto al refuerzo de las normativas en esta área y de unificar la aplicación a fin de garantizar un mayor cumplimiento. No obstante, en 2023, aún no se ha presentado ninguna propuesta de ley, aunque se espera que se haga en el Parlamento actual. Véase: S. Butler (2022) "Government accused of betraying workers as employment bill is sidelined". *The Guardian*, 5 de mayo.
- 152 Ponce Del Castillo, A. y D. Naranjo (2022) "Regulating algorithmic management: An assessment of the EC's draft Directive on improving working conditions in platform work", Nota sobre políticas del ETUI 2022.08.
- 153 Una vez más, el artículo 18(1) obliga a los Estados miembros a adoptar "las medidas necesarias para prohibir el despido o su equivalente, así como cualquier acto preparatorio para el despido de trabajadores, por haber ejercido los derechos establecidos en la presente Directiva". La mención de "medidas con un efecto equivalente" en el artículo 18 ofrece protección contra, precisamente, la práctica denunciada de no asignar horas de trabajo a trabajadores con contratos de cero horas, en vez de despedirlos de forma oficial.
- 154 En relación con la estrategia sindical en el sector del comercio rápido, véase S. Rolf, W. Hunt y R. Verdin (2023) , *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 155 El artículo 30 de la Carta estipula el derecho de todos los trabajadores a disfrutar de protección frente a despidos injustificados. Dicha Carta es aplicable a los Estados miembros cuando actúan en el ámbito de la legislación de la UE. Podría alegarse que con la Directiva 2019/1152 se incluyeron los períodos de prueba en el ámbito de la legislación de la UE. Por lo tanto, cabe aducir que esto obliga a los Estados miembros a tomar medidas para prevenir el uso abusivo de los períodos de prueba con la finalidad de sortear las normativas sobre despidos. Esta cuestión podría plantearse en procedimientos nacionales y remitirse al Tribunal de Justicia de la UE a través de una remisión prejudicial. La UE también tiene competencia para adoptar unas normas mínimas que protejan a los trabajadores cuando se rescinde su contrato de empleo sobre la base del artículo 153 del TFEU, aunque se aplica el requisito de unanimidad.
- 156 Rolf, S., W. Hunt y R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 157 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030".
- 158 Este resumen no es exhaustivo y, aunque correcto en el momento de la redacción del presente estudio, debido a la rapidez con la que las empresas cambian de manos o cesan sus actividades, no cabe ninguna duda de que su contenido quedará muy pronto obsoleto.
- 159 Gorillas, 2021. "Gorillas offering 12 Euros hourly wage in Germany".
- 160 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26 de mayo.
- 161 Cameron, I. (2022) "Gorillas lays off 300 employees as it explores 'strategic options'".
- 162 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030".
- 163 Nott, 2022. "Weezy shuts five dark stores to stem losses as sales fall". *The Grocer*, 20 de noviembre.
- 164 Nott, 2022. "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030". *The Grocer*, 24 de febrero.
- 165 Lewin, 2021. "Delivery startup Cajoo partners up with Carrefour and raises \$40m". *Sifted*, 2 de septiembre.
- 166 Peake, 2021. "Dark stores won't conquer grocery delivery": Beelivery's Paul Gott on the future of shopping. *The New Stateman*, 8 de noviembre.
- 167 Wayt, 2022a. "Doordash funded, almost bought part of Russia-linked grocery app Fridge No More". *New York Post*, 10 de marzo.
- 168 Wayt, 2022b. "Russian-backed grocery app Buyk furloughs 98% of employees due to sanctions". *New York Post*, 4 de marzo.
- 169 Atkinson, 2021. "'More than a job': the food delivery co-ops putting fairness into the gig economy". *The Guardian*, 11 de mayo.

CERCA DE LOS AUTORES



Dr Rachel Verdin

Rachel Verdin es una becaria de investigación del Digital Futures at Work Research Centre. Actualmente estudia el alcance de la digitalización y sus efectos sobre los sistemas de bienestar y trabajo en toda Europa como parte del proyecto EUROSHIP. Entre sus intereses de investigación figuran las políticas sociales, las desigualdades de género y digitales, y el futuro laboral. Se unió a la Universidad de Sussex en 2017 como investigadora de doctorado con financiación de la facultad de empresariales. La primera etapa de su trayectoria profesional transcurrió en el movimiento sindical, donde era la única responsable industrial de organizaciones tanto del sector público como privado.



Dr Steve Rolf

Steve Rolf es un becario de investigación de ESRC en el Digital Futures at Work (Digit) Research Centre de la University of Sussex. Es un economista político que estudia la digitalización del trabajo, el ascenso de las plataformas y sus consecuencias legislativas y geográficas. Es autor de muchas publicaciones sobre temas relacionados con estas áreas, y actualmente está trabajando en una monografía donde se analiza el ascenso de las plataformas dentro del contexto de la desaceleración económica global a largo plazo.



Dr Wil Hunt

Wil Hunt es profesor de Comportamiento en las organizaciones e investigador del Digital Futures at Work Research Centre (Digit) de la Universidad de Sussex. Ha publicado estudios sobre varios temas relacionados con el empleo y el mundo laboral. Actualmente su investigación se centra en el uso de las nuevas tecnologías digitales y sus implicaciones para el trabajo y los trabajadores.



Dr Sacha Garben

Sacha Garben es profesora de Legislación Europea en el Colegio de Europa en Brujas. Es autora de gran número de publicaciones sobre varios temas constitucionales y cuestiones de fondo de la Legislación Europea, como Europa Social, la economía de plataformas y los derechos sociales fundamentales.

ACERCA DE LA FUNDACIÓN EUROPEA DE ESTUDIOS PROGRESISTAS (FEPS)

La FEPS es la fundación europea de políticas progresistas y el comité de expertos de la familia política progresista a nivel de la UE. Nuestra misión consiste en llevar a cabo investigaciones innovadoras además de ofrecer asesoramiento sobre políticas, formación y debates que inspiren y fundamenten las políticas progresistas en toda Europa.

FEPS
FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES



Avenue des Arts 46, B-1000 Bruselas, Bélgica. +32 2 234 69 00
info@feeps-europe.eu
www.feeps-europe.eu
@FEPS_Europe

ACERCA DE UNI - GLOBAL UNION EUROPA

Uni Europa es el sindicato europeo de los trabajadores de servicios, que representa la voz de 7 millones de trabajadores del sector de los servicios procedentes de 272 sindicatos nacionales en 50 países, que trabajan en los sectores que forman el eje central de la vida económica y social en Europa.



Rue Joseph II 40, 1000 Bruselas, Bélgica
www.uni-europa.org
@UNI_Europa

La pandemia del COVID-19 ha generado un boom en el mercado de la alimentación en línea, con la aparición de nuevas empresas emergentes de comercio rápido (q-commerce) que realizan sus entregas desde "tiendas oscuras" que prometen unas entregas muy rápidas. Este estudio de políticas se centra en las empresas emergentes de q-commerce y su efecto sobre el trabajo en Europa, incluidos los problemas laborales y las implicaciones para las políticas. Las empresas de q-commerce tienen una ventaja sobre los minoristas tradicionales al ofrecer unos plazos de entrega más rápidos, pero el panorama de su negocio es sumamente variable e incierto. El estudio de políticas se basa en investigación documental, entrevistas y estudios cualitativos con trabajadores a fin de ofrecer información sobre la aparición del q-commerce y el sector de las entregas rápidas, la estrategia empresarial del sector, sus problemas laborales y las implicaciones para las políticas. El estudio de políticas finaliza haciendo hincapié en la necesidad de prestar minuciosa atención a las prácticas comerciales de las empresas de q-commerce y su efecto sobre el tipo de trabajo que se realiza en el sector minorista. El estudio de políticas identifica varias implicaciones para las políticas europeas, incluida la adopción de la Directiva propuesta sobre la mejora de las condiciones laborales del trabajo en plataformas y estudia los argumentos legales para proteger a los trabajadores del q-commerce. El estudio de políticas constituye un punto de partida para otros estudios y avances en las políticas, como pueden ser las estrategias de contratación para los sindicatos del sector. Comprender el efecto de los servicios de entrega rápida sobre los trabajadores y el sector minorista es algo vital, ya que este sector es el mayor generador de empleo privado en casi todas las economías europeas.

ESTUDIO DE POLÍTICAS PUBLICADO EN MARZO DE 2023 POR:



FEPS
FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES



Copyright © 2023 by FEPS

ISBN: 9782931233092