



## La construcción social de la ventaja competitiva en el capitalismo de plataforma: un análisis del caso Glovo (2015-2024)

**Pablo Meseguer Gancedo**


Universidad Complutense de Madrid

Departamento de Sociología: Metodología y Teoría ✉ **Álvaro Briales Canseco**

Universidad Complutense de Madrid

Departamento de Sociología Aplicada ✉ **Antonio José Ramírez Melgarejo**

Universidad Complutense de Madrid

Departamento de Sociología Aplicada ✉ <https://dx.doi.org/10.5209/crla.103467>

Recibido: 18/06/2025 • Aceptado: 14/12/2025 • Publicado en línea: 23/12/2025

**Resumen:** En este artículo proponemos elaborar una síntesis del proceso de disputas y consolidación de la empresa Glovo en España, a partir de algunos de los elementos más significativos de su particular modelo productivo y laboral. A través de fuentes de datos diversas – discurso empresarial, discursos laborales y otras fuentes documentales– sintetizamos y analizamos algunas de las características que contribuyen a explicar, retrospectivamente, el cambio de un modelo de *flexplotación* libre –vigente entre 2015 y 2024– hasta la anunciada *laboralización* de los repartidores de Glovo en España. En conclusión, este estudio de caso busca contribuir a una interpretación de conjunto para comprender mejor la pasada década de tensiones laborales, políticas, jurídicas y mediáticas en torno al modo de institucionalización del trabajo de plataforma en España.

**Palabras clave:** capitalismo de plataforma, delivery, *riders*, economía gig, digitalización, Glovo.

### ENG The social construction of competitive advantage in platform capitalism: a case study of Glovo (2015–2024)

**Abstract:** In this article, we propose to summarise the process of disputes and consolidation of the Glovo company in Spain, based on some of the most significant elements of its production and labour model. Using various data sources—corporate discourse, labour discourse and other documentary sources—we summarise and analyse some of the characteristics that help to explain, retrospectively, the shift from a model of free *flexexploitation*—in force between 2015 and 2024—to the announced *labourisation* of Glovo delivery workers in Spain. In conclusion, this case study seeks to contribute to an overall interpretation to better understand the past decade of labour, political, legal and media tensions surrounding the institutionalisation of platform work in Spain.

**Keywords:** platform capitalism, delivery, riders, gig economy, digitalisation, Glovo.

**Sumario:** 1. Introducción: una década de debate sobre el trabajo de plataforma en España. 2. Metodología: el proyecto *Fairwork* y el análisis crítico del trabajo de plataforma. 3. Análisis: el relato empresarial, el modelo productivo y los discursos laborales de Glovo. 3.1. El relato empresarial de Glovo. 3.2. El modelo productivo de Glovo: organización del trabajo y estrategias de rentabilidad. 3.3. Los sentidos del trabajo en los discursos de los *riders* de Glovo. 4. Conclusiones: las ambivalencias de la *laboralización* y el futuro del capitalismo de plataforma. 5. Bibliografía.

**Cómo citar:** Meseguer Gancedo, P., Briaes Canseco, A. y Ramírez Melgarejo, A. La construcción social de la ventaja competitiva en el capitalismo de plataforma: un análisis del caso Glovo (2015-2024), *Cuadernos de Relaciones Laborales*, avance en línea, 1-19, <https://dx.doi.org/10.5209/crla.103467>

## 1. Introducción: una década de debate sobre el trabajo de plataforma en España

En la última década, el análisis de la *gig economy* y el trabajo mediado por plataformas ha generado una abundantísima literatura sobre el sentido de las transformaciones del capitalismo en el siglo XXI (Woodcock y Graham, 2020; Muldoon, 2022). Dentro de este extenso campo, si la empresa más representativa del capitalismo de plataforma global ha sido Uber, en el contexto español la empresa más reconocida en el proceso de *plataformización* ha sido probablemente el caso de Glovo: un *unicornio*<sup>1</sup> nacido en Barcelona presente a día de hoy en 23 países, con una facturación anual de unos 6.000 millones de euros e icónica públicamente por su mochila cúbica amarilla portada a la espalda de miles de *riders* repartiendo 24/7 por las calles de las principales ciudades del país.

La gran visibilidad social y urbana del sector del *delivery*, y especialmente de la empresa Glovo, ha generado el interés de numerosas investigaciones en las ciencias sociales, sobre temas como el discurso y subjetividad de los *riders* (Pérez de Guzmán et al., 2024; Vieira, 2023); las formas de organización de su trabajo y condiciones laborales (Abdelnour y Meda, 2020; Riesco-Sanz y Lahera-Sánchez, 2024), sus formas de resistencia colectiva (Díez, 2023; Labajos y Fernández-Trujillo, 2025; Köhler, 2022; Soto, 2023), los intensos debates jurídico-laborales en torno a la *Ley Rider* y la Directiva Europea sobre el trabajo en plataforma (Autonomy, 2021; Baylos, 2022), los efectos laborales del uso de los *algoritmos* (Agosti et al., 2023; Casals et al., 2023; Cañedo y Allen-Perkins, 2023; Díez, Corredor y Soto, 2024), o las transformaciones espaciotemporales que han supuesto la expansión del *delivery* en las ciudades (Sequera y Gil, 2023; Zheng y Wu, 2022). Si bien el conjunto del sector del reparto se caracteriza por precarias condiciones laborales, el modelo de Glovo en particular ha sido un caso muy abordado en estos estudios y, en general, frontalmente criticado por el no-reconocimiento de la laboralidad de los miles de repartidores que han contribuido a su disruptivo desarrollo empresarial.

Dada la cantidad y calidad de estudios realizados, en este artículo nos proponemos contribuir a esta rica área de investigación con un trabajo de síntesis del proceso de Glovo ya que, tras aproximadamente una década de debates académicos, mediáticos y políticos, el pasado 2 de diciembre de 2024 la empresa anunciaba su decisión de laboralizar a sus aproximadamente 15.000 *riders*, es decir, de sustituir el modelo de trabajadores autónomos con el que Glovo venía operando y proceder a contratarlos como trabajadores asalariados. Este anuncio se produjo tras una gran acumulación de sanciones y un día antes de que el CEO se presentara a declarar por un delito penal por la imposición de condiciones ilegales a los trabajadores y trabajadoras de Glovo (que habían tenido que darse de alta como autónomos para poder prestar sus servicios bajo fórmulas ajenas al contrato de trabajo), además de su mantenimiento pese a requerimientos y sanciones administrativas. Además, con la aprobación en el mes de marzo de 2024 de la directiva de la Unión Europea que regulaba a nivel continental el marco del trabajo de plataforma, el modelo laboral del Glovo quedaba aún más claramente fuera de la legalidad.

El reciente hito de la *laboralización* puede entenderse como un punto de inflexión que abre la posibilidad de explicar retrospectivamente las claves del conjunto del proceso. Si hasta 2024

---

<sup>1</sup> En el mundo empresarial, el término unicornio hace referencia a las start-up privadas cuya valoración de mercado supera los mil millones de dólares sin estar aún cotizada en bolsa.

algunas lecturas podían interpretar que la degradación de las relaciones laborales impulsada por la *plataformización* era un hecho dado o imparable, el anuncio de la *laboralización* de Glovo muestra que, con todas sus contradicciones, la disputa en torno al modelo laboral de las plataformas se está encauzando hacia la regulación. En nuestra interpretación, lo que se ha estado dirimiendo en la pasada década en torno al conflicto con plataformas de reparto como Glovo, Deliveroo o Uber Eats no era únicamente el destino de una empresa o sector en particular; tampoco una mera reforma más dentro una tendencia de décadas de desprotección laboral; más bien, se jugaba si el sistema de reconocimiento jurídico y social de la relación salarial en el siglo XXI podía retroceder a los parámetros liberales del siglo XIX, o si se iban a mantener los parámetros del derecho laboral del siglo XX que, aunque degradados, siguen a día de hoy vigentes (Bilbao, 1998).

De esta manera, si bien no nos es posible en este artículo entrar en detalle de todas las dimensiones económicas, jurídicas, laborales y políticas que previsiblemente van a concluir con la *laboralización* del conjunto del sector en España, aquí nos proponemos realizar una síntesis del proceso apuntando las claves y tensiones fundamentales de Glovo en tres apartados: el discurso empresarial del modelo de Glovo, su modelo productivo y los discursos de los *riders*. A partir de la reconstrucción retrospectiva de los elementos más significativos en esos planos, esperamos contribuir a una interpretación más completa de las causas y el sentido del punto de inflexión de 2025: la *laboralización* de los repartidores de Glovo, y así, el proceso de institucionalización de este trabajo dentro del marco laboral instituido.

## 2. Metodología: el proyecto *Fairwork* y el análisis crítico del trabajo de plataforma

Esta investigación se enmarca dentro del proyecto *Fairwork* (2025), una red de grupos de investigación que han analizado las condiciones del trabajo de plataforma en 40 países y 716 compañías siguiendo criterios comunes. La metodología de la red *Fairwork* se dirige a buscar evidencias empíricas que permitan analizar, y evaluar, cinco dimensiones de lo que se ha operacionalizado como *trabajo justo* –pago justo, condiciones justas, contratos justos, gestión justa, representación justa– que son calificadas en un sistema de 0 a 10 puntos –2 puntos por cada una de las cinco dimensiones–. Esta métrica permite comprender comparativamente los modelos laborales de las plataformas, y también intervenir públicamente en la crítica y eventual transformación de tales modelos desde el punto de vista del *trabajo justo*. De este modo, si varias plataformas del mismo sector y bajo el mismo marco regulatorio tienen condiciones laborales distintas, es posible atribuir la responsabilidad del carácter justo o injusto de las condiciones laborales a las decisiones organizativas de las empresas, así como mostrar el peso de las regulaciones estatales en las prácticas empresariales. Además, esta metodología permite visibilizar las *precondiciones* sociales, técnicas, políticas o económicas de la *gig economy* (Graham, 2021), habitualmente opacas a sus usuarios y personas trabajadoras.

En la primera oleada de *Fairwork Spain* (2024) hemos estudiado siete plataformas, y entre ellas, tres del sector del *delivery* –Glovo, Just Eat, y la Pájara– lo que ha permitido contrastar y explicar sus importantes diferencias (Riesco-Sanz y Lahera-Sánchez, 2024). En la primera oleada de trabajo de campo que realizamos entre 2022 y 2023, Glovo obtuvo una evaluación de 0 sobre 10 puntos, ya que no alcanzó ninguno de los criterios mínimos establecidos en las cinco dimensiones mencionadas (Briales, Meseguer y Ramírez, 2024). En una segunda oleada, que estamos llevando a cabo actualmente y que también ha incluido a Glovo, queremos comprobar si han existido cambios o han continuado las mismas tendencias.

Si bien este artículo se enmarca dentro del mencionado proyecto *Fairwork*, nuestro objetivo no es entrar en la evaluación y puntuación de las condiciones de trabajo, sino atender a algunas de las principales dimensiones que permiten interpretar las tensiones que han atravesado el proceso que ha finalizado con la *laboralización* de los trabajadores de Glovo. Así, en el apartado 3.1 nos apoyaremos en herramientas del análisis del discurso específicamente empresarial (Alonso y Fernández, 2018; Fernández, 2007); en el apartado 3.2 aplicaremos las herramientas de la teoría de los modelos productivos (Boyer y Freyssenet, 2003); y en el apartado 3.3 usaremos principalmente el análisis sociológico de los discursos (Conde, 2010).

Para este objetivo, delimitaremos espacial y temporalmente nuestro estudio. Espacialmente, a pesar de que Glovo opera actualmente en 23 países, un tercio de su facturación se produce en España, por lo que nos centraremos en este país. Por tanto, no necesariamente nuestras afirmaciones serán válidas para el modelo con el que Glovo opera en otros países. Temporalmente, aunque relataremos situaciones de la década de 2015 a 2024, nuestro trabajo de campo se ha realizado en el periodo 2021-2024, que se corresponde con el modelo que ha estado vigente entre los cambios efectuados por Glovo para intentar evadir la Ley *Rider* de 2021 y el anuncio de *laboralización* realizado a finales de 2024 y que previsiblemente aplicarán a lo largo de 2025.

Respecto a los datos empíricos, nuestra base fundamental ha sido la investigación llevada a cabo en España con la metodología *Fairwork*, donde hemos usado: 1) información pública sobre Glovo recabada en distintos canales (ver Tabla 1 y referencias); 2) dos entrevistas a representantes de Glovo; 3) una entrevista a dos juristas especializados en el caso de Glovo; 4) las entrevistas de la primera oleada de *Fairwork* de 2022-24, en la que realizamos 22 entrevistas a *riders* –de los cuales, 8 operaban principalmente con Glovo–; y en el caso de la segunda oleada de 2024-25 hemos realizado 16 entrevistas a *riders* –de las cuales 8 operaban principalmente con Glovo–. En todos los casos operaban bajo el denominado modelo de autónomos o “colaboración libre”<sup>2</sup>. En la selección de los *riders* entrevistados se llevó a cabo una estrategia de muestreo intencional, seleccionando trabajadores con experiencias laborales en Glovo variadas. En los guiones de las entrevistas se combinaron preguntas estandarizadas propias del proyecto *Fairwork* con otro tipo de preguntas más abiertas encaminadas a recoger los diferentes sentidos que atribuyen los *riders* a la actividad que desarrollan en Glovo. Resumimos las características de nuestros datos empíricos en la siguiente tabla (para más detalles, véase Riesco-Sanz y Lahera-Sánchez, 2024).

Tabla 1: Fuentes de datos empíricos para el análisis del modelo Glovo

FUENTES	DESCRIPCIÓN	Fecha	Código de citación
Discurso y perspectiva empresarial	Historia “Oficial” de Glovo. Disponible en <a href="https://about.glovoapp.com/this-is-glovo/">https://about.glovoapp.com/this-is-glovo/</a>	2025	HOG
	Entrevista pública a Oscar Pierre. Podcast 1. Disponible en: <a href="https://www.ivoox.com/asi-paso-quiebra-a-crear-un-audios-mp3_rf_115398547_1.html">https://www.ivoox.com/asi-paso-quiebra-a-crear-un-audios-mp3_rf_115398547_1.html</a>	2023	OP1
	Entrevista pública a Oscar Pierre. Podcast 2. Disponible en: <a href="https://www.ivoox.com/fundador-glovo-rompe-su-silencio-audios-">https://www.ivoox.com/fundador-glovo-rompe-su-silencio-audios-</a>	2025	OP2

<sup>2</sup> Hay que especificar que Glovo, sobre todo a partir del lanzamiento de su sección de supermercados, sí ha tenido *riders* contratados laboralmente, si bien han sido un porcentaje menor en comparación con los aproximadamente de 15.000 a 20.000 *riders* que operaban con Glovo en España según el modelo de “colaboradores libres”.

		<a href="#">mp3 rf 138586641 1.html</a>		
		Entrevista 1 con representantes de Glovo	2022	EG1
		Entrevista 2 con representantes de Glovo	2025	EG2
<b>Discurso y perspectiva laboral (Entrevistas a riders en el proyecto Fairwork)</b>		Rider 1. Mujer, 25 años, venezolana	2022	E1
		Rider 2. Hombre, 37 años, venezolano	2022	E2
		Rider 3. Hombre, 30 años, español	2022	E3
		Rider 4. Hombre, 24 años, venezolano	2022	E4
		Rider 5. Hombre, 20 años, venezolano	2022	E5
		Rider 6. Hombre, 30 años, venezolano	2022	E6
		Rider 7. Hombre, 25 años, venezolano	2022	E7
		Rider 8. Hombre, 37 años, venezolano e italiano	2022	E8
		Rider 9. Hombre, 30 años, venezolano	2025	E9
		Rider 10. Hombre, 26 años, venezolano	2025	E10
		Rider 11. Mujer, 27 años, colombiana	2025	E11
		Rider 12. Hombre, 28 años, colombiano	2025	E12
		Rider 13. Hombre, 37 años, venezolano	2025	E13
		Rider 14. Hombre, 29 años, venezolano	2025	E14
		Rider 15. Hombre, 20 años, hondureño	2025	E15
		Rider 16. Hombre, 29 años, peruano	2025	E16
<b>Otros informantes clave</b>		Entrevista a juristas especializados en el caso Glovo	2025	EJG

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto *Fairwork*

### 3. Análisis: el relato empresarial, el modelo productivo y los discursos laborales de Glovo

Nuestro análisis se divide en tres apartados: en el primero analizamos el relato empresarial oficial de Glovo a partir de su propia narración pública; en el segundo pasamos a complementar este relato con algunas de las condiciones que han sustentado su modelo productivo; y en el tercero veremos el caso desde el punto de vista de los heterogéneos discursos de los *riders*.

#### 3.1. El relato empresarial de Glovo

En este apartado, analizaremos el sentido de tres breves párrafos que hemos elaborado como síntesis de la historia que Glovo y su fundador cuentan sobre sí (HOG, OP1, OP2) –que podemos dividir en tres etapas: 1) el impulso emprendedor; 2) crecimiento, riesgo y la lucha por la supervivencia; y 3) la consolidación del éxito–. El análisis de esta historia permite adentrarse en cómo Glovo ha tratado de elaborar un relato desde el que sortear discursivamente las exigencias de laboralidad planteadas desde las autoridades españolas y europeas.

##### *Primera etapa: el impulso emprendedor*

*Un joven ingeniero de Barcelona, Oscar Pierre, abandona en 2014 un muy buen empleo en una gran empresa de tipo clásico –Airbus– para cumplir su “sueño emprendedor”: a través de una nueva*



*app que multiplique la experiencia de lo que –en la juventud de su fundador– era recibir una Telepizza caliente en casa. Conoce a Sacha Michaud, y juntos van a “embarcarse en una de los más grandes rides de sus vidas”. Empiezan a buscar “rondas de financiación”, trabajan 24/7, con un equipo muy pequeño, un espacio precario y un arranque muy lento.*

“Estudiaba más horas que nadie pero no era el más listo”: así habla de sí mismo el fundador de Glovo. Tras su primera experiencia en una empresa más parecida a un “Ministerio” y, tal como está instituido en el imaginario popular, la primera etapa del relato *emprendedor* (Palermo y Ventrici, 2023) reproduce el tópico del garaje de *Silicon Valley*: una buena idea en el momento adecuado, un precario local de Barcelona y un pequeño equipo inmerso en un “trabajar como animales” (OP1). El individuo joven con su gran idea y la pareja emprendedora con la que se complementa aparecen abstraídos de sus condiciones sociales y de clase social. Aunque señala haber iniciado su “aventura” con poco dinero –solo 8.000 euros para hacer la aplicación (OP1)– los siguientes años se dedicará “full time” a “mendigar dinero” en las “rondas de financiación”. Glovo ha costado “levantarlo”, estima, mil millones de euros.

Por la estructura de todo relato emprendedor, el dinero nunca llega fácilmente ni a través de regalos ni de herencias, siempre ha de ser el resultado de una conquista, de la audacia o del buen uso de un *talento* (Alonso y Fernández Rodríguez, 2020) –uno de los términos clave que más naturalizado se encuentra, y que resulta de una especie de magia intrínseca a determinados individuos que tienen tal *talento*–. No existe la posición social de ventaja en el relato, solo una épica individual en este caso apoyada en la metáfora del *ride* como imagen empresarial.

### *Segunda etapa: crecimiento, riesgo y la lucha por la supervivencia*

*Tras la etapa inicial, comienza entonces la “expansión internacional” y una “dura competición” para “conquistar nuevos mercados”. En el proceso de crecimiento, la empresa sufre duros golpes, como el cierre de Brasil, después la venta de Glovo en América Latina, y momentos de acercarse al abismo como estar “3 veces a punto de cerrar” (OP1). Asumiendo “desafíos”, “derrotas” y grandes riesgos, toman decisiones estratégicas. En la búsqueda de capital para sobrevivir, 117 inversores rechazan a Glovo, hasta que por fin consiguen un inversor que aportará 25 millones de euros y reflotará el proyecto.*

*En 2019 se crea el “departamento de impacto social” para hacer de Glovo una empresa socialmente “responsable”. La audacia en la pandemia y nuevas rondas de financiación llevan a una etapa de “crecimiento masivo” y consolidación, sin olvidar el impacto social, por ejemplo, al “repartir comida a gente necesitada”. En 2021, Glovo se adapta en España a la Ley Rider y en otros países ofrecen cada vez más “derechos sociales” a sus couriers, genera 3.000 empleos –especialmente, con mujeres ingenieras– y la empresa se hace neutra en emisiones de carbono.*

Pierre, explica, llegó a sufrir el “rechazo” de hasta 117 fondos de inversión de *venture capital*, 117 “derrotas” por parte de quienes no supieron valorar la gran idea que efectivamente había. Nuevamente, la estructura del relato emprendedor es la de la fuerza frente al fracaso: tal como explica Pierre, “mi mayor virtud es la calma, no celebrar las victorias ni hundirte en las derrotas”, mostrando así su fuerte carácter de individuo estoico, ajeno a los golpes que recibe del mundo exterior y enfocado únicamente a su objetivo. La perseverancia de quien ya asume el estado de crisis como una permanente oportunidad resulta en el desenlace deseado: el fondo de inversión Rakuten les salva de caer cuando les quedaban solo “3 semanas de caja”.

El relato general de Glovo de su propia trayectoria empresarial puede interpretarse como una reconstrucción a posteriori que tiene una función tanto de imagen de marca en términos de mercado,

como de legitimación en términos sociales. Frente a la clásica concepción de la racionalidad empresarial como lugar por excelencia del cálculo egoísta y los fríos datos económicos, nos encontramos con una concepción que se narra literariamente en un *género* (Fernández Rodríguez, 2007) de tipo *épico*, marcado por la aventura de conquista (de mercados) con ingredientes de fuerza y preparación guerrera.

Sin embargo, el emprendedor como auténtico *héroe* (Berardi, 2016) no se autorrepresenta como un mero *buitre* o *vampiro* del dinero (McNally, 2022). Aunque desde luego en la batalla haya que ganar frente a los competidores, al mismo tiempo, se puede ser “responsable”, promover los “derechos sociales” y en definitiva resolver las “externalidades” derivadas de su propia actividad. Resulta de este relato un *doble vínculo* (Fernández Rodríguez, 2007: 333) donde los mismos efectos indeseados de la mano derecha mercantil se van contrarrestando con la mano izquierda de la responsabilidad social. Así, una empresa multimillonaria denunciada y criticada por sostenerse sobre un sistema de hiperexplotación se presenta como referente en la promoción de los derechos sociales, y busca lavar su imagen a través del *greenwashing* –con su neutralidad en emisiones– o el *pinkwashing* –con la contratación de mujeres–.

Por último, es interesante que, a pesar de las múltiples sentencias y sanciones que han condenado a Glovo, en su versión actual siguen insistiendo en contra de toda evidencia que se adaptaron a la Ley *Rider* (HO, EJG, EG2), a pesar de que, por ejemplo, este fue el motivo por el que Glovo abandonó en 2021 la patronal española CEOE, que frente a Glovo aparecía como defensora del derecho laboral.

### *Tercera etapa: la consolidación del éxito y la utopía del consumidor de Glovo*

*En el plano económico, en 2022 se produce la alianza con el gigante alemán Delivery Hero, que compra Glovo por 2.300 millones de euros. En el plano “social”, se crea Glovo House para apoyar a estudiantes emprendedores en el campo de la innovación y la colaboración, y Glovo empieza a aplicar su principal “superpoder” –la logística– ya no solo al sistema de reparto de pedidos sino a otros fines como “empoderar” y “apoyar a las comunidades locales” o “asegurar el acceso inmediato de todos a todo en su ciudad”. El último hito, en 2024, fue llegar a los mil millones de pedidos en todo el mundo. What a ride!*

Como en toda resolución dialéctica, tras el esfuerzo afirmativo inicial y los posteriores momentos de crisis y negatividad, la tercera etapa es la de la consolidación del éxito económico, que aparece en su relato como condición de la expansión de sus funciones “sociales”. Si veíamos antes que Glovo usa en su construcción de marca el *pinkwashing* y *greenwashing*, respecto a la referencia a las “comunidades locales”, autores como Muldoon (2022: 43-61) han aplicado el término *community-washing* como característico de las plataformas digitales. Este término, que hace referencia a las empresas que apoyan causas sociales como estrategia de marketing, resulta útil para denunciar lo que tales plataformas implican como modo de empobrecimiento de la socialidad y medio de destrucción de las relaciones cara a cara: aunque para el *community washing* se ensalcen casos de pequeños restaurantes como beneficiados por el modelo de Glovo, la realidad es que el restaurante más solicitado en Glovo es McDonald’s (OP1). Como era esperable, una gran *app* como Glovo no está adaptada a la heterogeneidad territorial de las pequeñas empresas, sino que facilita la mayor concentración empresarial en general, y la sustitución de los comercios convencionales por el modelo de cocinas-fantasma.

Si en sus inicios, Glovo era una *app* dirigida al reparto de comida, ahora es mucho más, es un *marketplace*, literalmente un “espacio de mercado”, donde “la visión de Glovo es dar a todos el

acceso fácil a todo en su ciudad” para que cualquiera “pueda disfrutar de lo que quiera, cuando quiera y donde quiera” (HOG). Nos interesa subrayar la abstracción del concepto “el acceso de todos a todo”: una suerte de utopía de consumo donde cada individuo dispone de infinitas posibilidades para satisfacer sus infinitos deseos con infinitos recursos. En términos sociológicos más concretos, podemos ejemplificar la potencia de la “experiencia” de consumo a través de Glovo en que, con solo un clic en un smartphone –y suficiente dinero en la cuenta–, un *rider* –al que puedes geolocalizar y reclamar en tiempo real durante su desplazamiento– se movilizará para hacer aparecer donde estés cualquier objeto que repentinamente desees. Un modelo de consumo que es la otra cara del modelo laboral (Alonso y Fernández Rodríguez, 2021).

Al igual que el relato se iniciaba con la metáfora del *ride*, la trayectoria de Glovo se termina como un “ride” más: se iguala así el viaje del *rider* con el viaje del millonario joven emprendedor.

### 3.2. El modelo productivo de Glovo

Tras la síntesis de algunas de las claves del relato empresarial de Glovo, pasamos ahora a señalar algunas de las condiciones materiales invisibilizadas en tal relato, a partir de la teoría de los modelos productivos (Boyer y Freyssenet, 2003).

Para ello, debemos analizar críticamente dos aspectos fundamentales de la organización empresarial de Glovo, por un lado, la organización concreta del trabajo y, en segundo lugar, el modelo de negocio que implica una estrategia de rentabilidad concreta. De este modo, el análisis que se presenta a continuación ofrece el marco desde el que Glovo ha desplegado unas estrategias productivas con las que ha tratado de eludir el proceso de laboralización que finalmente se ha visto obligado a asumir.

Todo empresario tiene la obligación de rentabilizar el capital invertido enfrentándose a dos incertidumbres fundamentales, por un lado, la venta efectiva de los bienes o servicios ofertados y, por otro, conseguir que la fuerza de trabajo se materialice en trabajo concreto realizado. Para ello, el empresario trata de reducir las incertidumbres del mercado –la venta efectiva de su servicio ofertado– tratando de extender lo máximo posible una demanda solvente que le permita obtener una ventaja competitiva duradera, incluso, idealmente, una posición de monopolio (Boyer y Freyssenet, 2003). En el caso de Glovo, la rentabilidad del capital invertido y el proyecto de crecimiento empresarial planificado desde el inicio se fundamentó en posicionarse como actor central, en un sector en plena expansión producto de la creciente digitalización, a través de una doble vía: desde el punto de vista de la oferta de sus productos, conseguir ser el primer operador en el sector ofreciendo los precios más bajos de mercado y, desde el punto de vista espacial, controlando una amplia flota de *riders* asentados en el mayor territorio posible.

La originalidad de Glovo consiste en apostar por una fuente de ganancia basada en un tipo de flexibilidad productiva que permita el reajuste inmediato de los costes de producción del servicio según la demanda fluctuante y, de otro lado, desplegar todo un modelo propio de gestión *managerial* como estrategia dirigida a lograr “ser el número 1” dentro del sector del *delivery* (OP1).

Uno de los aspectos centrales es la reducción de costes laborales al no reconocer la relación de laboralidad con los *riders*. Esta estrategia es posible por la generalización de dispositivos tecnológicos digitales, propia del emergente capitalismo de plataformas a nivel global, en la era de la precarización estructural del trabajo (Antunes, 2012), pero también requiere construir una lucha discursiva y todo un entramado gerencial para justificar la no contratación de las personas trabajadoras que Glovo utiliza diariamente como fuerza de trabajo disponible y vulnerable.



Se trata de una estrategia propia, decíamos, que combina algunas de las características centrales de dos modelos productivos clásicos conocidos como *toyotismo* y *hondismo* (Coriat, 1993). Respecto al toyotismo, Glovo incorpora la estrategia de reducción permanente de costes, fundamentalmente los derivados de no regularizar laboralmente a la plantilla –alta en la Seguridad Social, la formación de la plantilla, la compra de las herramientas necesarias para realizar el trabajo (Fairwork, 2024)–. Además, incorpora otra característica representativa del modelo toyotista como es “conseguir que los asalariados acepten la reducción de los costes” (Boyer y Freyssenet, 2003: 31) para lo que hay que construir una nueva subjetivación laboral –lo que desarrollaremos en el siguiente apartado–.

Respecto al modelo productivo *hondista*, la estrategia de rentabilidad empresarial se basa en la innovación y la flexibilidad. Por un lado, es un modelo de negocio dependiente de las oportunidades de gestión algorítmica que ofrece desde hace pocos años la creciente innovación digital para la gestión y organización de la fuerza de trabajo, pero también por la demanda digital del servicio ofertado, en una primera etapa en la logística para la distribución de comida, y posteriormente ampliada a todo tipo de mercancías.

La segunda característica incorporada es el fuerte peso del “espíritu emprendedor” de los gestores de la empresa. En otras palabras, Glovo no solo es una empresa que ha irrumpido en el mercado proponiendo un modelo de negocio que ha tratado de soslayar la legalidad laboral para obtener más ganancia, sino que en su apuesta de *flexplotación* (Bourdieu, 1998: 120-130) ha intentado construir –y reconstruir– su modelo en función de los ataques y contrataques de la institucionalidad y de sus *riders*, para diferenciarse así de la competencia y conquistar cuota de mercado y, por tanto, una ventaja competitiva. En efecto, estamos ante un caso en el que “las tensiones entre las exigencias de una estrategia de empresa y el espacio económico y social que se implanta pueden suscitar, por hibridación, la emergencia de configuraciones sin precedentes, embriones de nuevos modelos productivos con todas las de la ley” (Boyer y Freyssenet, 2003: 147). De ese modo, antes de que las posiciones empresariales quedaran fijadas y el sector constituido, la agresiva estrategia de rentabilidad de Glovo no ha reparado en usar todos los medios a su alcance con el fin de imponerse como líder del sector.

Sugerimos, por tanto, que la estrategia empresarial de Glovo no es meramente discursiva, sino que implica la emergencia de un modelo productivo propio que es producto y productor de la estrategia de rentabilidad de la empresa (recordemos, reducción de costos e innovación). Este modelo posee tres grandes componentes: la política de producto, la organización productiva y la relación salarial.

En primer lugar, la política de producto en Glovo consiste en vender la intermediación logística de reparto de alimentos y mercancías. Glovo no se sitúa en la esfera de la producción, sino en la distribución, busca la “eficiencia” para poner a disposición del cliente un pedido que se traslada por un *rider* desde el punto de recogida (producción) al lugar de consumo.

En segundo lugar, la organización productiva consiste, fundamentalmente, en crear una flota de trabajadores y trabajadoras del *delivery* disponibles que distribuyan esa mercancía lo más rápido posible y al menor costo, que estén en permanente movimiento y se distribuyan geográficamente ocupando la mayor cantidad de espacio posible en la ciudad o comarca. Pero este “ejército de riders” no es controlado totalmente por la empresa, los *riders*, para conseguir que les “caigan pedidos” –en su jerga– se desplazan a los lugares en los que su experiencia, intuición espacio-temporal y el azar consideran que tendrán más pedidos, por lo que cabe el riesgo de disonancia entre la demanda y número de *riders* disponibles en un momento y zona: “si tú te vas a una mala zona puedes tirarte la tarde en un banco sin trabajar, y sin cobrar” (EJG). Esta potencial debilidad

del modelo basado en servir rápido lo solventa la empresa con el engrosamiento, aún más si cabe, de *riders* disponibles. En este sentido, el modelo basado en la colaboración autónoma y pagar por pedidos, sin pagar los tiempos de espera, es más efectivo que el de la contratación laboral y pagar por horas, lo que enlazamos con el tercer factor, la relación salarial. Una de las claves del modelo ha sido retorcer el sistema de reconocimiento del tiempo de trabajo, recuperando una suerte de trabajo a destajo por el que formalmente solo se remunera según las distancias y el tiempo que Glovo considera que es el realmente trabajado. Cada *rider* que presta servicios a Glovo en el modelo de “colaboración libre” cobra una cantidad variable por cada pedido que realiza. Tal como nos señalaba uno de los laboristas entrevistados para esta investigación:

Eso ya está inventado en cualquier cadena de distribución [...], la diferencia es que tú aquí me lo haces en una app y estos señores lo hacen en una tienda física, pero es lo mismo [...]. Es que aquí, de verdad, la capacidad de decisión es mínima porque al final la gran reivindicación empresarial la han conseguido, pero lo han conseguido a base de lo que hacen muchas empresas de liberarnos jornada de trabajo en nuestras horas valle. Aquí lo que hacen es te la externaliza a tí y no te las pago, pero en realidad esa gente cuando está en el banco esperando están trabajando, está en el puesto de trabajo y a disposición de la empresa, pues es tiempo de trabajo” (EJG).

De esta manera, para Glovo, el tiempo de espera entre pedidos no es tiempo de trabajo, es, según su relato, tiempo libre en el que la persona trabajadora puede desconectarse, trabajar para otra empresa o hacer lo que quiera “libremente”. Pero es falso, el tiempo de espera no es tiempo libre, es tiempo de trabajo que Glovo no contabiliza como horario de trabajo (Riesco y Lahera, 2024)

En términos más amplios, y tras el relato abstracto de la gran idea empresarial y las grandes innovaciones logísticas, la clave de bóveda de la rentabilidad de Glovo no ha dependido de Glovo, sino de un mercado de trabajo que garantice la disponibilidad de un ejército de reserva dependiente, disponible, disperso, fragmentado, barato y suficientemente vulnerable como para estar dispuesto a ser reclutado en cualquier momento en las condiciones dadas. La principal condición de posibilidad del enriquecimiento y expansión de Glovo ha sido la existencia de esa gran masa de trabajadores lo suficientemente empobrecidos como para no tener otra alternativa más que “colaborar” con “libertad” y “flexibilidad”, en condiciones masivamente ilegales de cadenas de subcontratación, con sueldos en torno a los 3 euros por hora, facilidad y gratuidad de sustitución del trabajador en caso de desactivación o accidente, nula formación, nula inversión en herramientas de trabajo, entre otras. Así, la agresiva estrategia laboral de Glovo ha consistido en especializarse de los segmentos más precarizados social, sexual y étnicamente –fundamentalmente, hombres, migrantes y jóvenes–, y de esa manera, “los altos niveles de precariedad, temporalidad, vulnerabilidad social y sobrecualificación” (Riesco y Lahera, 2024: 56-57) se han reforzado gracias al –hasta ahora– bajo coste de la impunidad durante al menos una década en la que el *unicornio* de Glovo ha vivido su gran éxito económico.

### *El lenguaje postlaboral en el modelo productivo de Glovo*

Si en el apartado anterior hemos analizado el relato empresarial de Glovo en términos de su imagen de marca, en este subapartado queremos sintetizar la dimensión de su lenguaje, en este caso directamente relacionada con la concepción del trabajo del *rider*. De este modo, se trata de analizar cómo lo que denominamos “lenguaje postlaboral” supone la utilización de una serie de términos y expresiones por parte de Glovo que buscan superar y reformular los términos bajo los que se

desarrolló el reconocimiento jurídico de la relación laboral establecidos en el siglo XX (Bilbao, 1998). Por tanto, es un lenguaje con efectos muy materiales, ya que se refieren a la propia institucionalidad del trabajo (Serrano y Martín, 2014).

Frente a la dependencia y ajenidad en la relación laboral convencional, Glovo consideraba que quienes repartían comida a través de su app y bajo sus reglas organizativas no eran “trabajadores” –lo que conllevaría asumir su laboralidad– sino “colaboradores” autónomos que de forma “libre” cooperan con la empresa por interés individual y en una relación concebida como horizontal.

Puesto que la mayor parte de *riders* de Glovo no tenían contratos laborales, tampoco podían existir nóminas o salarios. En vez de ello, el pago se ha denominado en los términos propios de la figura del trabajo autónomo, como “facturas”. Para controlar que la fuerza de trabajo cumple con los objetivos de la empresa sin que medie un contrato que defina derechos y deberes para ambas partes, la empresa informa en su web de los “términos y condiciones” que puede ser modificados unilateralmente cambiando así las condiciones de trabajo gracias a la posición de fuerza empresarial existente tras la aparente relación horizontal. En caso de incumplimiento de estos últimos, los *riders* no eran formalmente despedidos sino “desactivados”, impidiendo en la práctica el acceso a la app que organiza y asigna los pedidos.

En cuanto a los derechos de representación y negociación colectiva, la empresa no reconoce a sindicatos, sino que crea “asociaciones de *riders*” afines que actúan como interlocutores a los que consultar para lograr “acuerdos” a través de “procesos de escucha” y “encuestas de satisfacción” que no son vinculantes, y por tanto sin ningún espacio que se pueda denominar de “negociación colectiva”. Del mismo modo, un representante o delegado sindical tampoco ha tenido cabida, porque más bien hay diálogo con “partes interesadas”

En síntesis, el lenguaje *postlaboral* que ha usado Glovo entre 2015-2024, que en buena medida ha sido importado globalmente tanto de la *plataformización* como sobre todo del lenguaje *postsalarial* asociado al proceso de *financiarización* (Feher, 2017), ha sido clave en la conquista de su ventaja competitiva en España. Aunque todo ello ha permeado y se ha reproducido activamente en buena parte de los discursos de los *riders*, también existen ambivalencias y contradiscursos, que es lo que ahora pasamos a analizar.

### 3.3. Los sentidos del trabajo en los discursos de los *riders* de Glovo

Antes hemos visto cómo la trayectoria de Glovo se ha apoyado en una narrativa, impulsada por la propia empresa, que enfatiza la épica del emprendimiento y la valía de quienes innovan desde los márgenes del sistema empresarial español. Hemos visto cómo estas innovaciones no se han circunscrito a las formas de utilización de la tecnología o a la aplicación de cambios en la organización del trabajo, sino que han apostado también, y de manera muy decidida, por intentar individualizar y *deslaborizar* las relaciones contractuales entre Glovo y sus *riders*. Todas estas transformaciones se han visto acompañadas de una apuesta por modificar los términos con los que se denominan las realidades que conforman el mundo del trabajo, como antes hemos mostrado, unas prácticas encaminadas a transformar los imaginarios desde los que concebir el mundo del trabajo y, desde ahí, contribuir a la apuesta de Glovo por modificar las bases desde las que se han configurado las relaciones laborales y el derecho del trabajo (Aneesh, 2009; Bilbao, 1998).

Estas transformaciones terminológicas han sido interpretadas como uno de los elementos constitutivos de las estrategias empresariales encaminadas a la producción activa de una tolerancia de los trabajadores hacia sus empleos precarios (Pérez de Guzmán et al., 2024). Estas estrategias buscan configurar subjetividades laborales acordes con el modelo de trabajo y contractual por el

que ha apostado Glovo y para ello se sirven de aplicaciones y de una retórica que dibuja el trabajo como algo lúdico, en el que hay que ir consiguiendo puntuaciones y superando retos que van a revertir en un aumento de las ganancias de los trabajadores y trabajadoras (Dieuaidé y Azaïs, 2020). De este modo, al resignificar el trabajo como un reto personal donde se tienden a invisibilizar las coacciones y subordinaciones laborales, se busca no sólo la tolerancia sino también la aceptación e interiorización subjetiva del modelo laboral de Glovo por parte de los *riders* y la disposición de estos a adecuar su trabajo y sus condiciones vitales a dicho modelo.

Las realidades vitales de los *riders* entrevistadas son muy heterogéneas y se reflejan en abundantes matices a la hora de expresar sus experiencias en Glovo y en relación a las disputas en torno a la laboralización de los *riders*. El análisis desarrollado ha agrupado esta pluralidad de matices en cuatro grandes discursos con posiciones enunciativas comunes.

### *El discurso de la autonomía y la flexibilidad: “eres tu propio jefe”*

El primero de los discursos encontrados es el que, coincidiendo con la perspectiva impulsada por Glovo, enfatiza la autonomía, la libertad y la flexibilidad que proporcionaría su modelo laboral de trabajadores autónomos. Uno de los recurrentes puntos de apoyo de esta posición discursiva es la idea de que, ante la ausencia de una figura visible de mando concreta, uno puede considerarse a sí mismo su propio jefe:

Yo sí lo creo, sí: soy mi propio jefe. Al final, yo decido cómo gestiono mi tiempo. [...] Es que soy independiente, soy autónomo. Yo no tengo ningún jefe. Nadie me manda. No trabajo para ellos, yo les presto un servicio a ellos (E2).

El segundo elemento clave señalado por estos discursos para evidenciar la capacidad de autogestión autónoma de la propia realidad laboral es la inexistencia de un horario establecido desde Glovo. Esto permite compaginar el trabajo de reparto con otras actividades o responsabilidades personales y contribuye a afianzar la imagen del empresario de sí mismo que autónomamente decide sobre su tiempo de trabajo:

Está claro que si no trabajo no cobro, pero la gestión de tu tiempo es vital. O sea, me parece algo muy bueno. [...] Lo que estoy viviendo es que te conectas cuando quieres, o sea, tienes una libertad de decidir cuándo trabajar y cuándo no. Entonces creo que esa libertad no tiene precio. Y eso es lo que puede tener aquí (E3).

Finalmente, desde esta posición discursiva el éxito o el fracaso de los trabajadores se atribuye a la voluntad y al esfuerzo personal, diluyendo así el conflicto entre Glovo y los *riders* y despolitizando las relaciones de trabajo. Desde valores neoliberales que individualizan y psicologizan los problemas laborales, la responsabilidad de la precariedad se atribuye a los propios individuos y no a las estructuras empresariales o legales en las que estos se insertan:

Es como que no tengo nada negativo que decirle a Glovo. No es que sea glovero, es que me considero la persona más glovera. Es que, brother, es una plataforma en la que tú vales por ti mismo. Mientras tú salgas todos los días, salgas a buena hora, trabajes bien, entregues los pedidos bien, no tengas ningún tipo de inconveniente con ningún cliente, la plataforma te va a dar buenos frutos, ¿sabes? Te va a dar pedidos

muy buenos, te van a entrar pedidos dobles. Pero eso pasa cuando tienes buenos puntajes y todo eso. Claro, que si tú no vales, pues no puedes luego esperar conseguir lo mismo que yo (E6)

De este modo, las personas trabajadoras que se encuentran en este primer marco discursivo se identifican con la imagen, impulsada por Glovo, del trabajador como empresario de sí mismo. Desde ahí, la ausencia de una relación laboral formalizada entre Glovo y los *riders* no sólo no resulta problemática, sino que llega a verse como el contexto adecuado para que los trabajadores profundicen en esa figura del pequeño emprendedor subalquilando sus cuentas a otros trabajadores que, por su condición administrativa irregular, no pueden conseguir una cuenta propia:

Eres tu propio jefe, o sea, si tú decides darte dos días libres, te los vas a dar. Si tú decides, qué sé yo, darte de baja un mes e irte de vacaciones, te das de baja tanto de autónomo como de Glovo. Si quieres hacerlo, puedes hacerlo y estás en tu derecho. O si no quieres darte de baja, tranquilamente también puedes alquilar la cuenta. Fíjate que la mayoría de la gente que alquila la cuenta es porque trabaja en otra cosa, pero como la cuenta es tuya, la puedes alquilar (E5).

### *El discurso de la confrontación: “todo es unilateral”*

En el polo opuesto de los discursos que acabamos de describir encontramos el de los *riders* que denuncian la precariedad y la falta de derechos del modelo de plataformas en general y de Glovo en particular. Es un discurso crítico, de resistencia y confrontación, que denuncia la relación laboral encubierta bajo el modelo de Glovo, en el que la empresa controla el proceso productivo sin asumir las obligaciones legales de un empleador.

Aparecen como elementos comunes de este marco discursivo la incertidumbre económica a la que se ven sometidos los *riders*, la denuncia de una ausencia de derechos laborales básicos (bajas, vacaciones, salario mínimo, etc.) y la exposición a múltiples riesgos, situando a Glovo como la principal responsable y ejecutora de dinámicas fuertemente lesivas para los trabajadores/as:

Es que esclavización suena muy fuerte, pero realmente se aprovechan de la situación. [...] Uno no sabe dónde se está metiendo. Entonces te ofrecen disponibilidad horaria, horarios cómodos, que eres tu propio jefe... Y la verdad dista mucho de eso. Realmente uno no es libre de decidir nada. Nosotros no tenemos cómo discutir tarifas, ni condiciones, ni nada. O sea, todo es unilateral. Si Glovo hoy se le antoja cambiar las condiciones, nosotros no tenemos ningún poder de decisión o de cómo mediar o llegar a un punto medio. Simplemente aceptar y ya. [...] En lo del horario, pues sí, pues en muy poco tiempo te vas a dar cuenta de que con ocho horas al día no te da. Entonces ya vienes a trabajar diez, doce, trece. Hay gente trabajando dieciséis horas al día. Yo antes me podía lanzar 82 horas en una semana, pero mi cuerpo ya no da para las setentaipico. Necesito salir, liberarme de este infierno (E7).

Este marco discursivo pone en cuestión la retórica de la libertad individual y exige el reconocimiento de la relación laboral y la extensión de los derechos propios del trabajo asalariado. Son estos los trabajadores/as que, desde la organización colectiva y la lucha sindical, han tratado de visibilizar los abusos y de forzar cambios legislativos que garanticen condiciones dignas para los trabajadores/as y el reconocimiento efectivo de su laboralidad:

Cuando yo empecé pues mayormente estaba pro empresa, veía a Glovo como una oportunidad. [...] Van pasando los años, vas viendo todas las triquiñuelas de Glovo y ya como que vas entrando en razón y te



das cuenta de que te están explotando. Entonces me empecé a pensar las cosas mejor y pues como que me cambié de bando. Entré en el sindicato, empecé todo un movimiento como por ir a por la contratación. Me uní a las filas de eso como para tratar de que esto cambiara y nos contrataran realmente y tuviéramos, aunque fuera, simplemente un trabajo más normal, con todas las condiciones que tiene que tener un trabajo (E8).

### *Los discursos de la flexibilidad ambivalente: “es lo que hay”*

Entre los dos polos presentados pueden encontrarse diferentes posiciones intermedias o ambivalentes, donde se reconocen los aspectos perjudiciales para los trabajadores del modelo de Glovo, pero al mismo tiempo se trata de sacar provecho del mismo desde un contexto social y vital en el que las oportunidades laborales están marcadas por la precariedad. De este modo, para muchos trabajadores inmigrantes Glovo es vista como una oportunidad de conseguir ingresos tras su llegada a España o cuando su situación administrativa es irregular:

Básicamente porque obviamente cuando uno llega recién uno no tiene los papeles para poder trabajar legalmente. [...] Entonces, bueno, me compré una bici y comencé con esto y la verdad es que me empezó a ir bastante bien. Y ya luego tuve mi residencia, pero como ya estaba yendo bien, entonces me daba también miedo soltar esto, donde yo estaba teniendo como una estabilidad económica. [...] Cuando llegas es muy buen comienzo. Yo, por ejemplo, si llega a venirse alguna otra persona de mi familia, yo les digo, mira, para comenzar esto que te va a ayudar mucho y ya después tú buscas tu camino (E1).

No son sólo las precarias condiciones sociales de los inmigrantes las que permiten explicar en estos discursos la tolerancia de los trabajadores y trabajadoras hacia el modelo laboral impuesto por Glovo, sino que los segmentos del mercado laboral a los que los *riders* tienen acceso también se caracterizan por condiciones altamente precarias, lo que contribuyen a normalizar sus experiencias en Glovo:

Glovo es la mejor oportunidad laboral que se me presenta al momento. Y es la más justa en cuanto a salario. Yo he trabajado en un lugar donde me pagaban cinco euros la hora y me daban tres horas por día, que si te pones a ver en un mes no te va a alcanzar. [...] También trabajé en una pizzería donde me pagaban siete euros la hora, un poco más, pero también eran tres horas por día y era nada más fines de semana. [...] Glovo es un poco explotador, es un poco esclavizante pero es lo que tú decides. O sea, tú decides que eso te esclaviza, pero te esclavizas por un bien. [...] Es que es lo que hay. En hostelería trabajé tres meses. ¡Qué vaina tan horrible! Porque yo hacía el trabajo de cinco personas por ocho horas diarias y con un solo día libre. Entonces me ofrecieron esa cuenta alquilada y en ese momento dije: mejor me voy a Glovo, aunque trabaje doce horas diarias. [...] A muchas personas que trabajan en Glovo a veces no nos importa trabajar doce horas, trece horas, porque al final lo haces por un bien necesario (E5).

Estos discursos permiten interpretar la tolerancia de los *riders* hacia las frágiles condiciones laborales desplegadas por Glovo no como el fruto exclusivo de las acciones emprendidas por la empresa, sino en relación con el contexto social y laboral precario propio de amplios segmentos del mercado de trabajo español. Así, en este marco discursivo, el reconocimiento de la propia precariedad convive con la apreciación de que la flexibilidad del modelo de Glovo constituye una oportunidad económica, aún a costa de los múltiples riesgos y explotaciones asociados a dicho modelo:

Bueno, todos los trabajos tienen de alguna u otra manera riesgos, riesgos físicos. De hecho, que sí, el tema de trabajar a bajas temperaturas es un tema delicado. Trabajar lo que corresponde hacer, pues lo haces por los ingresos, pues cualquier otra persona no se atreve. Entonces, los que nos atrevemos pues estamos poniendo el pecho para poder justificar el ingreso, pues de alguna manera u otra se justifica. Porque en comparación a lo que sería un sueldo básico o, no sé cómo se llama acá, para un ciudadano promedio en este país estamos hablando de mil euros, ¿no? Yo te estoy diciendo que yo en una quincena puedo sacar setecientos, ochocientos. ¡En una quincena! (E2).

### *Discursos desde posiciones próximas a la exclusión social: “la basura para algunos es un lujo para otros”*

En el análisis de los discursos del punto anterior ya hemos apuntado que la tolerancia de los trabajadores hacia las condiciones que ofrece el modelo de Glovo resulta interpretable atendiendo al contexto social y laboralmente precario de gran parte de los *riders*. En este sentido, hemos considerado oportuno diferenciar un último marco discursivo que sería una extensión y profundización del anterior. De manera mayoritaria, las personas empleadas como *riders* en Glovo son inmigrantes. En nuestras entrevistas hemos observado que, además, una parte significativa de ellos estaban residiendo en España en situación irregular y acceden a Glovo a través del alquiler de cuentas, a cuyos dueños han de pagar un porcentaje de lo que ingresan, normalmente el 25%. Son estos casos los que muestran que el modelo de Glovo puede servir a estas personas como una estrategia de supervivencia que queda lejos de la imagen promovida por la empresa del trabajador que decide sus horarios desde la autonomía y la libertad de elección:

Porque ellos tienen un discurso a nivel mediático de que esto supuestamente es para ayudar a los estudiantes mientras están estudiando, pero en todo el tiempo que yo estoy aquí, mira, habrá dos que realmente están estudiando. O sea, el resto son inmigrantes que tienen una necesidad de dinero y se someten a este tipo de trabajo. Aquí no hay estudiantes, aquí ningún chaval se va a someter a este tipo de trabajo. Por alguna razón no hay tantos españoles en este trabajo, porque es una mierda, las condiciones son espantosas (E8).

Desde estas posiciones sociales extremadamente frágiles y estructuralmente próximas a la exclusión social, Glovo aparece como una fuente de ingresos tolerable por la ausencia de otras alternativas, dibujándose así unas condiciones de trabajo intensamente lesivas:

Yo, sabes, me quedé tanto tiempo por cuestiones familiares... deudas, uno llega aquí con deudas, después tienes que traer a la familia. Glovo, todavía, a pesar de todo, de las cosas negativas, pues puedes hacer un poquito más. [...] La basura para algunos es un lujo para otros. Y aquí, si te matas, puedes hacer más dinero. Pues entonces te matas por hacerlo (E8).

Este último marco discursivo permite interpretar las prácticas laborales que ha desarrollado Glovo en España dentro de un contexto estructural más amplio, en el que los y las trabajadores migrantes están más expuestos a la precariedad, la explotación y la falta de protección social debido a su situación administrativa irregular y la dificultad para acceder a otros empleos, como ya señalamos anteriormente. De hecho, para muchos de ellos el trabajo en Glovo es una vía de subsistencia ante la imposibilidad de acceder al mercado laboral formal. De ahí que la interconexión

entre la precariedad laboral impulsada por Glovo y la exclusión social añadida complejidad a los discursos y reclame respuestas integrales tanto desde el plano laboral como desde las políticas migratorias.

#### 4. Conclusiones: Las ambivalencias de la *laboralización* y el futuro del capitalismo de plataforma

La emergencia del trabajo de plataforma en España, y del sector del *delivery* en particular, ha estado atravesado por otros múltiples hitos, de los cuales hemos sintetizado algunos en el plano del discurso empresarial, el modelo productivo y los discursos laborales. Y tras esta larga serie de disputas durante la última década, finalmente, nos encontramos con un punto de inflexión en el que, el 2 de diciembre de 2024, Glovo anuncia la *laboralización* de sus *riders*, tras años de sanciones, críticas, conflictos, y en este caso, un día antes de la declaración del fundador y actual CEO Oscar Pierre quien, por vía penal, era acusado de un delito contra los derechos laborales castigado con hasta 6 años de prisión<sup>3</sup>.

¿Cómo podemos ayudar a explicar e interpretar este punto de inflexión, tras la síntesis de elementos que hemos llevado a cabo?

Por un lado, desde la perspectiva empresarial, podríamos argumentar que Glovo ha “ganado la batalla”, si bien tras realizar cesiones importantes en su modelo productivo laboral. A pesar de la aparente gravedad de la acusación contra el CEO y los muchos ceros que arrastra su listado de sanciones<sup>4</sup>, la estrategia de construcción de la ventaja competitiva de Glovo parece haber sido extraordinariamente rentable: Oscar Pierre acumula una fortuna personal de entre 170 y 210 millones de euros<sup>5</sup>, Glovo trabaja con aproximadamente 160.000 comercios y 100.000 *couriers*, se ha expandido a 23 países, y factura anualmente 6.000 millones de euros (OP2). Una vez se ha conseguido alcanzar esta posición, el coste de laboralizar a su plantilla en España y asumir las sanciones es, de momento, un coste menor en comparación con los ingentes beneficios obtenidos tras una década, y sobre todo, los beneficios que previsiblemente seguirán “cayendo del cielo” tras cumplirse los mil millones de pedidos, y con unos 3 millones de consumidores usando cotidianamente la infraestructura de Glovo (OP1).<sup>6</sup>

Por otro lado, desde la perspectiva de los *riders* en particular como sobre todo del derecho del trabajo, podría argumentarse que la *laboralización* es realmente una victoria jurídica y política, ya

---

<sup>3</sup> Este es el artículo 311 del Código Penal: “1.º Los que, mediante engaño o abuso de situación de necesidad, impongan a los trabajadores a su servicio condiciones laborales o de Seguridad Social que perjudiquen, supriman o restrinjan los derechos que tengan reconocidos por disposiciones legales, convenios colectivos o contrato individual. 2.º Los que impongan condiciones ilegales a sus trabajadores mediante su contratación bajo fórmulas ajenas al contrato de trabajo, o las mantengan en contra de requerimiento o sanción administrativa.”

<sup>4</sup> Según el diario Expansión el pasado abril de 2025, “Glovo calcula que se enfrenta a reclamaciones por cotizaciones a la Seguridad Social, cargos de demora y multas y procedimientos de Hacienda por valor de entre 440 millones y 770 millones.” <https://www.expansion.com/empresas/2025/04/26/680cf737e5fdea5b428b459e.html>. El 2 de junio de 2025, “La Comisión impone una multa de 329 millones de euros a Delivery Hero y Glovo por su participación en un cartel de servicios en línea de entrega de alimentos” [https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/la-comision-impone-una-multa-de-329-millones-de-euros-delivery-hero-y-glovo-por-su-participacion-en-2025-06-02\\_es](https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/la-comision-impone-una-multa-de-329-millones-de-euros-delivery-hero-y-glovo-por-su-participacion-en-2025-06-02_es)

<sup>5</sup> Según distintas estimaciones, por ejemplo, <https://www.businessinsider.es/economia/fortuna-oscar-pierre-ceo-glovo-repartidores-autonomos-startups-tecnologicas-1427439> o la estimación de Forbes en 210 millones <https://forbes.es/forbes-ricos/355491/los-mas-ricos-de-espana-por-ccaa-2023>

<sup>6</sup> Según Just Eat, el uso de estos falsos autónomos ha permitido a Glovo reducir en 645 millones de euros sus costes laborales al evitar gastos asociados a salarios, vacaciones y cotizaciones sociales. <https://elpais.com/opinion/2025-06-05/glovo-un-reto-laboral.html> La posición de Just Eat, finalmente, fue desestimada por el juez Álvaro Lobato en una polémica sentencia con fuertes juicios de valor y de desprecio hacia Just Eat y de posicionamiento explícito a favor del ya extinto modelo de Glovo en España <https://elpais.com/economia/2025-07-10/la-justicia-desestima-la-demanda-de-just-eat-contra-glovo-por-competencia-desleal.html>

que en las condiciones del capitalismo de plataforma del siglo XXI y en comparación con las tendencias internacionales –véanse a este respecto los informes de la red *Fairwork*– parecía muy difícil hacer ceder a una gran multinacional como Glovo. La gran “innovación” de Glovo durante la pasada década, consistente en retornar al siglo XIX en términos de reconocimiento laboral, como se ha demostrado, no va a poder continuar. Y efectivamente, desde ese punto de vista, se nos aparece como una victoria que miles de *riders* abandonen al fin la excepcionalidad para entrar al sistema de explotación instituido, cuyos derechos asociados no cabe minusvalorar –si bien, hay que subrayar que el criterio de la legalidad no puede ser el único posible para determinar lo que consideramos trabajo *justo*, que es una de las (auto)críticas que podríamos hacer a la metodología *Fairwork*, cuyo sistema de evaluación recompensa de forma en algunos casos cuestionable el mero cumplimiento de la legislación–. Tras esta etapa, se puede prever que seguirán conflictos laborales más comunes en las últimas décadas, como los de dirimir y denunciar los usos fraudulentos de las cadenas de subcontratación y las cesiones ilegales de personas trabajadoras, tal como ya está sucediendo en el “nuevo” modelo de Glovo y con otras empresas del sector<sup>7</sup>.

Desde un enfoque más amplio, retrospectivamente, podemos destacar que la *laboralización* de miles de *riders* en el caso de Glovo demuestra que el proceso de individualización y transformación del trabajo impulsado por la plataformización no es un fenómeno histórico imparable que resulte de una tendencia omnipotente del capital, sino que puede ser afectado, e incluso revertido, en función de las luchas políticas en sentido amplio que se produzcan a lo largo de tal proceso.

## 5. Bibliografía

- Abdelnour, S., y Medá, D. (2020) (coords.). *Cuando tu jefe es una app*. Katatrak.
- Agosti, C., Bronowicka, J., Polidoro, A., y Priori, G. (2023). “Exercising Workers Rights in Algorithmic Management Systems: Lessons Learned from the Glovo-Foodinho Digital Labour Platform Case.” Working paper. ETUI.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa*. Siglo XXI.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2021). “El papel del consumo en la economía de plataformas: el vínculo oculto”. *Revista Española de Sociología*, 30 (3), a69 <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.69>
- Alonso, L. E., y Fernández Rodríguez, C. J. (2020). “Capitalismo y personalidad: consideraciones sobre los discursos empresariales de la rentabilización del yo a través de la marca personal. *Política y Sociedad*, 57(2).
- Aneesh, A. (2009). “Global Labor: Alogratic Modes of Organization”. *Sociological Theory*. 27(4): 347-370.
- Antunes, Ricardo (2012). “La nueva morfología del trabajo y sus principales tendencias: Informalidad, infoproletariado, (in)materialidad y valor. *Sociología del Trabajo*, 74: 47-66.
- Autonomy (2021). “Delivering Rights: alternatives in the online food economy.” <https://autonomy.work/portfolio/foodcoop/>

---

<sup>7</sup> Así lo está investigando la Inspección de Trabajo tras nuevas denuncias a Glovo (06/05/25) <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13348626/05/25/trabajo-investiga-ahora-a-glovo-por-la-cesion-ilegal-de-sus-repartidores-a-subcontratas-externas.html> o en la nueva empresa creada para contratar a los repartidores laboralizados <https://cadenaser.com/cataluna/2025/06/12/la-solucion-de-glovo-para-no-contratar-a-mas-riders-ficharlos-a-traves-de-una-empresa-de-exdirectivos-de-la-compania-sercat/>

- Baylos, A. (2022). “La larga marcha hacia el trabajo formal: el caso de los *riders* y la ley 12/2021”. *Cuadernos de relaciones laborales*, 40(1): 95-113.
- Berardi, F. (2016). *Héroes*. Akal.
- Bilbao, A. (1998). *El accidente de trabajo: entre lo negativo y lo irreformable*. Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1998). *Contrafuegos*. Anagrama.
- Boyer, R. y Freyssenet (2003). *Los modelos productivos*. Editorial Fundamentos
- Briaes, A., Meseguer, P. y Ramírez Melgarejo, A (2024). “Condiciones de trabajo en la economía de plataforma. El caso Glovo.” En Riesco-Sanz, A. y Lahera-Sánchez, A. (coord.) *Detrás de tu APP. Descubriendo las condiciones laborales en las plataformas digitales en España* (pp. 102-135). La Catarata.
- Cañedo, M. C. y Allen-Perkins, D. (2023). Andamiajes y derivas: la mediación algorítmica en la práctica de los *riders*. *Empiria. Revista De Metodología De Ciencias Sociales*, 59: 103-130. <https://10.5944/empiria.59.2023.37940>
- Casas-Cortés, M; Moya, L. y Piñeiro, E. (2023). “Algoritmos de reconocimiento facial entre repartidores en España: vigilancia y complicidad con las prácticas de subarriendo y uso compartido de cuentas personales”. *Disparidades. Revista de Antropología*. 78(1): e001c. DOI: <https://doi.org/10.3989/dra.2023.001c>
- Conde, F. (2010). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Coriat, B. (1993): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI.
- Dieuaide, P. y Azaïs, C. (2020): “Platforms of work, labour, and employment relationship: The gray zones of digital governance”. *Frontiers in Sociology*. 5 (2): 1-14.
- Díez, F., Corredor, F. y Soto, N. (2024). “Espacios de gobernanza y control algorítmico en las plataformas de reparto”. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 28(1): 17-48
- Díez, Felipe (2023). *Mi empresa es mi cuerpo: El caso de los repartidores en la economía de plataformas*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Fairwork Spain (2024). Informe de Fairwork España. <https://fair.work/en/fw/publications/fairwork-spain-report-2024/> (en línea). [consulta 30 de mayo 2025]
- Fairwork (2025). Impacto (en línea). <https://fair.work/en/fw/impact/> [consulta 30 de mayo 2025]
- Feher, M. (2017). *El tiempo de los investidos*. Traficantes de Sueños.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *El discurso del management*. CIS.
- Graham, M. (2021) Professor Mark Graham über das *Fairwork* Projekt (en línea) <https://youtu.be/QpuOVM7PnKg?si=vYfPtLAnPGjznmRN> [consulta 30 de mayo 2025]
- Köhler, H-D. (2022). Sindicalismo ‘Gig’ o la acción colectiva en la economía de las plataformas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(2): 325-343.
- Labajos, V. y Fernández-Trujillo F. (2025), “Tiempo y trabajo en el capitalismo de plataformas: experiencias temporales en el trabajo de *delivery*”, *Revista de Estudios Sociales*, 93(03) <http://journals.openedition.org/revestudsoc/59751>
- McNally, D. (2022). *Monstruos del mercado: zombis, vampiros y capitalismo global*. Levanta Fuego.
- Muldoon, J. (2022). *Platform socialism. How to reclaim our digital future from Big Tech*. Pluto press.
- Palermo, H. y Ventrìci, P. (2023). *El ADN emprendedor: Mercado libre y el devenir tecnoneoliberal*. Editorial Biblos
- Pérez de Guzmán, S., Serrano-Pascual, A. y Iglesias-Onofrio, M. (2024). “The active production of consent for employment precarity and the euphemisation of coercion in platform economies: The case of food delivery *riders*”. *Economic and Industrial Democracy*. 45 (4): 1040-1066.



- Riesco-Sanz, A. y Lahera-Sánchez, A. (coord.) (2024). *Detrás de tu APP: Descubriendo las condiciones laborales en las plataformas digitales en España*. La Catarata.
- Sequera, J., y Gil, J. (2023). "Ciudad APP: Transformación urbana y capitalismo de plataforma." *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 59: 15-21.
- Serrano, A. y Martin, P. (2014). "El poder de nombrar". En Fernández Rodríguez, C. J. y Serrano, A. (Coords.). (2014). *El paradigma de la flexiguridad en las políticas de empleo españolas: un análisis cualitativo*. CIS.
- Silver, B. J. (2005). *Fuerzas de trabajo*. Akal.
- Soto, N. (2023). *Riders on the storm: trabajadores de plataformas de delivery en lucha*. La Laboratoria.
- Vieira, Tiago. (2023). "Platform couriers' self-exploitation: The case study of Glovo." *New Technology, Work and Employment*, 38. DOI: [10.1111/ntwe.12272](https://doi.org/10.1111/ntwe.12272)
- Woodcock, J., y Graham, M. (2020). *The gig economy. A critical introduction*. Polity.
- Zheng, Y. y Wu, P. (2022). "Producing speed on demand: Reconfiguration of space and time in food delivery platform work". *Information Systems Journal*, 32(5): 973-1004.