

MÁS ALLÁ DE LOS REPARTIDORES: LA GESTIÓN ALGORÍTMICA EJERCIDA POR LAS PLATAFORMAS DE REPARTO DE COMIDA SOBRE LOS PROVEEDORES

DOSSIER

JULIETA HAIDAR –julietahaidar@yahoo.com.ar

Centro de Innovación de los Trabajadores y Trabajadoras (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas / Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo), Argentina

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s16668979/2vrak83k5>

DOI: <https://doi.org/10.62174/arg.2025.10822>

FECHA DE RECEPCIÓN: 23-5-2025

FECHA DE ACEPTACIÓN: 6-10-2025

Resumen

A la fecha son casi inexistentes los estudios que analizan el uso de la gestión algorítmica por parte de las plataformas digitales de reparto de comida sobre los proveedores, es decir, las empresas que preparan y venden la comida que llegará por medio de los/as repartidores/as a los consumidores. Este artículo se propone contribuir a llenar esta vacancia. Nos preguntamos: ¿Cuáles son las características de la gestión algorítmica ejercida por las plataformas de reparto de comida sobre los proveedores? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias de esta gestión con relación a la ejercida sobre los/as repartidores/as? ¿Qué función cumple la gestión algorítmica sobre los proveedores en la configuración del modelo de negocios de las plataformas de reparto?

Para llevar a cabo esta investigación realizamos un estudio cualitativo de caso. Analizamos la relación entre las plataformas de reparto de comida y las empresas del sector gastronómico en la ciudad de Buenos Aires durante la pandemia del Covid19 y en la postpandemia. Realizamos entrevistas en profundidad a integrantes de cámaras empresarias del sector, dueños o gerentes de locales gastronómicos con distinto perfil, y trabajadores de las áreas tecnológicas de las plataformas. Además, analizamos contratos firmados entre las plataformas y distintos locales gastronómicos.

Nuestra hipótesis es que la gestión algorítmica es un método usado por las plataformas de reparto de comida para controlar también a los proveedores. Esta forma de gestión tiene similitudes con la forma en que las plataformas controlan a los/as repartidores/as, pero también ciertas diferencias en términos de alcance, dado que los proveedores son socios-clientes de las plataformas con capacidad de negociación. La gestión algorítmica sobre los proveedores resulta funcional e indispensable para el desarrollo del modelo de negocios de las plataformas de reparto y tiene como fin último la multiplicación de transacciones y el incremento de rentas.

429

Palabras clave: Plataformas digitales de reparto de comida, gestión algorítmica, proveedores, modelo de negocios

BEYOND THE RIDERS: ALGORITHMIC MANAGEMENT EXERCISED BY FOOD DELIVERY PLATFORMS OVER PROVIDERS

Abstract

To date, there are almost no studies that analyse the use of algorithmic management by digital food delivery platforms over providers, i.e., the businesses that prepare and sell the food that is delivered to consumers by riders. This article seeks to contribute to addressing this gap in the literature. It addresses the following research questions: What are the characteristics of the algorithmic management practices exercised by food delivery platforms over providers? In what ways do these practices resemble or differ from those applied to riders? What role does algorithmic management play in shaping the business model of delivery platforms?

To investigate these questions, a qualitative case study focusing on the relationship between food delivery platforms and businesses in the gastronomic sector in the city of Buenos Aires during the Covid-19 pandemic and the post-pandemic period is conducted. The study draws on in-depth interviews with members of industry associations, owners or managers of food businesses with varied profiles, and employees in the technology departments of the platforms. Additionally, contracts signed between platforms and a range of gastronomic establishments are analysed.

The hypothesis of this article is that algorithmic management is a method used by food delivery platforms to also control providers. This form of management shares similarities with the way platforms control riders, but it also presents certain differences in terms of scope, since providers are partner-clients of the platforms with bargaining power. Algorithmic management over providers is functional and indispensable for the development of the platforms' business model, and its ultimate aim is to multiply transactions and increase rents.

Keywords: Digital food delivery platforms, algorithmic management, providers, business model

1. Introducción

Gran parte de la literatura sobre plataformas digitales de trabajo ha mostrado que estas empresas no son meras intermediarias tecnológicas sino que, por el contrario, controlan activamente por medio de la gestión algorítmica, el proceso de trabajo y a los/as trabajadores/as (Baiocco y Fernández Macías, 2022; Rosenblat y Stark, 2016; Wood et al., 2019; entre otros). En esta línea, abundan las investigaciones que identifican las características de la gestión algorítmica sobre los/as repartidores/as o *riders* (Möhlmann y Zalmanson, 2017; Rosenblat y Stark, 2016; Sun, Yujie Chen

and Rani, 2021, entre otros). Sin embargo, a la fecha, son muy escasos los estudios (Yadav et al., 2022) que ponen de relevo y analizan el uso de la gestión algorítmica por parte de las plataformas de reparto sobre otro actor fundamental del ecosistema que estas empresas organizan: los proveedores, es decir, las empresas que preparan y venden la comida que llegará por medio de los/as repartidores/as a los consumidores finales.

A fin de saldar esta vacancia, en esta investigación nos preguntamos: ¿Cuáles son las características de la gestión algorítmica ejercida por las plataformas de reparto de comida sobre los proveedores? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias de esta gestión en relación a la ejercida sobre los/as trabajadores/as? ¿Qué función cumple la gestión algorítmica sobre los proveedores en la configuración del modelo de negocios de las plataformas de reparto?

Para dar respuesta a estos interrogantes realizamos un estudio cualitativo de caso. Analizamos en profundidad la relación entre las plataformas de reparto de comida y los proveedores (restaurantes, negocios de comida rápida, pizzerías) en un territorio específico, la ciudad de Buenos Aires, durante la pandemia del Covid19 y en la postpandemia. En la pandemia, dadas las restricciones a la circulación, el sector gastronómico se volvió dependiente de las plataformas para poder sostener su actividad, y éstas a su vez aprovecharon esa dependencia para expandirse y consolidar su negocio. Durante el trabajo de campo efectuamos dos rondas de entrevistas en profundidad a dos integrantes de cámaras empresarias del sector y a diez dueños o gerentes de locales gastronómicos con distinto perfil (12 entrevistas en el último trimestre de 2021 y 12 en el primer trimestre de 2023). Además, y como parte de una investigación más amplia destinada a analizar los procesos de automatización en las plataformas digitales, así como el trabajo de quienes forman parte de los sectores tecnológicos de estas empresas, entrevistamos a fines de 2024 a dos “*data analyst*” que trabajaron en Rappi y en PedidosYa entre 2022 y 2024. En forma adicional, analizamos cuatro contratos (2018-2020) firmados entre las plataformas y los locales gastronómicos, los cuales son una expresión de las relaciones de poder entre ambas partes.

Nuestra principal hipótesis es que la gestión algorítmica no es sólo un método usado por las plataformas de reparto de comida para controlar a las/os repartidoras/es, sino también para controlar a los proveedores, otra de las partes del sistema de intermediación que las plataformas lideran. Esta forma de gestión ejercida sobre los proveedores tiene similitudes con la forma en que las plataformas controlan a los/as trabajadores/as, en términos de monitoreo, evaluación, inducción de conductas, penalidades, dificultades de comunicación y versatilidad. Sin embargo, también registra ciertas diferencias en términos de alcance. Estas diferencias están dadas por el carácter de socios-clientes de estos proveedores, y porque los mismos son empresas y no individuos estructuralmente más débiles. En estas relaciones hay más intervención humana, los locales gastronómicos poseen distintas posibilidades de negociación con las plataformas de acuerdo con su perfil (marca, tamaño, clientela preexistente) y por tanto distintos márgenes de sujeción a ellas. La gestión algorítmica sobre los proveedores resulta funcional e indispensable para el desarrollo del modelo de negocios de las plataformas de reparto y tiene como fin último la multiplicación de transacciones y el incremento de rentas.

432

Organizaremos este artículo en cuatro secciones. En la primera plantearemos las principales contribuciones de la literatura especializada sobre el modelo de negocios de las plataformas digitales y las características de la gestión algorítmica sobre los/as trabajadores/as, en particular sobre los/as repartidores/as. En la segunda sección detallaremos la metodología utilizada. En la tercera describiremos el desarrollo del modelo de negocios de las plataformas digitales de reparto en Argentina, y analizaremos las principales características de la gestión algorítmica sobre estos proveedores, identificando similitudes y diferencias con relación a la gestión algorítmica ejercida sobre los repartidores. Finalmente, en las conclusiones presentaremos los principales hallazgos, contribuciones y posibles líneas futuras de análisis en torno a la gestión algorítmica en las plataformas digitales de trabajo.

2. Plataformas digitales y tecnologías algorítmicas

Las plataformas digitales se han ubicado progresivamente en el centro del capitalismo contemporáneo a nivel global. Estas empresas surgieron del

entrelazamiento de la disponibilidad de recursos financieros tras la crisis de 2008 y la expansión de internet (Langley and Leyshon, 2017; Srnicek, 2016) y en su mayoría crecieron en forma exponencial en el contexto de pandemia, cuando casi todas las actividades (socialización, trabajo, educación, comercio, consumo) pasaron a realizarse en forma virtual (Haidar and Keune, 2021).

Estas plataformas constituyen un nuevo y dinámico tipo de empresa que está en el negocio de organizar un mercado, a través de la coordinación de la demanda entre distintas partes. En esa línea, algunos autores identifican a las plataformas como “*matchmakers*” (Evans y Schmalensee, 2016), “organizadores de mercado” (Kirchner y Schüßler, 2019; van Dijck, 2009), “plataformas multi-partes” (Evans y Schmalensee, 2016; Hagiu y Wright, 2015) y “creadores de mercados” (Drahokoupil, 2021; Richardson, 2020): “Las empresas de plataformas son creadores de mercado, permitiendo a sus clientes interactuar entre sí y coordinar la demanda en ambos lados del mercado al que sirven” (Drahokoupil, 2021, p. 1, traducción propia).

Por este servicio las plataformas digitales cobran tarifas a una o más de las partes que conectan, con lo cual lejos de ser empresas productivas, son predominantemente rentistas: no crean valor, sino que lo capturan (Srnicek, 2021). Para maximizar esa apropiación de valor las plataformas necesitan coordinar fuertes efectos de red, es decir, incrementar el número de participantes y transacciones que se realizan bajo su infraestructura (Codagnone y Martens, 2016; Schmidt, 2017). La condición de posibilidad de este negocio es el desarrollo de sofisticados mecanismos de *matching* o encuentro eficiente entre muchas partes al mismo tiempo: las tecnologías algorítmicas. Para eficientizar ese *matching* entre las partes y captar más valor, las plataformas digitales se valen de la extracción y organización de grandes caudales de datos (van Dijck et al., 2018; Kellogg et al., 2019).

Al menos dos corolarios se derivan de este modelo de negocios. Por un lado, la tendencia a la concentración del mercado, dado que una o unas pocas empresas (capitales de riesgo) tienden a capturar el total del mercado, constituyendo una suerte de monopolio u oligopolio (“el ganador se lleva todo”, Christophers, 2019),

mientras que las otras empresas venden su participación a las más grandes, garantizando así su ganancia por contribuir a la creación de tal mercado. Por otro lado, la existencia de relaciones asimétricas de poder entre los participantes, dado que el proveedor de la plataforma es la única de las partes que tiene pleno acceso y control sobre los datos y las reglas de la plataforma (Schmidt, 2017).

En este contexto, las plataformas digitales de trabajo son un tipo de plataforma digital que “obtiene renta de organizar un mercado que conecta la oferta y demanda de trabajo remunerado” (Drahokoupil y Vandaele, 2021, p. 1, traducción propia). Estas plataformas utilizan las tecnologías algorítmicas para multiplicar y hacer más eficientes los contactos entre clientes y trabajadores/as, reduciendo los tiempos de búsqueda y los costos, pero también, para gestionar y controlar a los/as trabajadores/as. En esta dirección, el término gestión algorítmica se refiere a “sistemas digitales automatizados o semiautomáticos que son utilizados para apoyar o reemplazar a los humanos en funciones de gestión en una organización (es decir, la gestión como coordinación del trabajo)” (Baiocco y Fernández Macías, 2022, p. 1, traducción propia). Así, el concepto de gestión algorítmica vinculado con las plataformas digitales de trabajo se vuelve sinónimo de gestión de trabajadores/as o recursos humanos.

434

2.1. La gestión algorítmica en las plataformas digitales de trabajo

Varios autores han advertido que la gestión algorítmica se inserta en una trayectoria más amplia de intentos de los empresarios por controlar al proceso de trabajo y a los/as trabajadores/as en el lugar de trabajo (Kellogg et al., 2019; Wood, 2021). Desde esta perspectiva, el objetivo y las funciones para hacerlo no cambian (dirección, evaluación y disciplina) pero sí sus características y alcances. Hoy la tecnología algorítmica permite automatizar, multiplicar y acelerar las funciones que, en los sistemas de gestión anteriores, como el control técnico y burocrático, y el ejercido con la asistencia de tecnología digital, se realizaban en gran medida con intervención humana.

En base a contribuciones de estudios previos (Möhlmann and Zalmanson, 2017; Rosenblat y Stark, 2016; Sun et al., 2021; Veen et al., 2020; entre otros), hemos

sistematizado las características salientes de la gestión algorítmica en estos términos: i) el monitoreo constante y automático de las conductas de los/as trabajadores/as, ii) la evaluación constante y automática de la performance de los/as trabajadores/as, iii) la inducción de conductas sobre los/as trabajadores/as, iv) la implementación automática de penalidades sobre los/as trabajadores, v) las dificultades de apelación y comunicación por parte de los/as trabajadores/as, vi) la versatilidad y opacidad del sistema. Aquí presentaremos en qué consisten estas características, tomando como ejemplo la gestión algorítmica ejercida por las plataformas digitales sobre los/as repartidores/as de comida, para luego contrastar estas características con la gestión algorítmica ejercida sobre los proveedores.

La primera característica, el monitoreo constante y automático de las conductas, significa que a través algoritmos las plataformas recolectan, miden y sistematizan un conjunto enorme de datos sobre lo que hacen los/as trabajadores/as (Altenreid, 2020; Möhlmann y Zalmanson, 2017; Zuboff, 2019; entre otros). Esto implica una vigilancia y manipulación continua de la información sobre sus perfiles y performances, para lo cual se utilizan tecnologías biopolíticas, como el rastreo por GPS, la captura periódica de identidades mediante la solicitud de *selfies*, entre otras. Los algoritmos captan los movimientos de los/as trabajadores/as, el tiempo que están conectados, la cantidad de transacciones en que participan, etcétera. En el caso de los/as repartidores/as, las plataformas registran cuándo y cuánto tiempo se conectan a la app, cuántos pedidos aceptan y rechazan, cuántas entregas realizan, etcétera.

En segundo lugar, la recopilación de datos también permite a las empresas supervisar y evaluar el desempeño de quienes trabajan, aprovechando un gran volumen de evaluaciones realizadas tanto por las propias empresas como por clientes y proveedores (Haidar, 2022; Wood et al., 2019, entre otros). En el caso de los/as repartidores/as, los algoritmos elaboran distintos indicadores, como las “tasas de aceptación”, es decir, la relación entre la cantidad de pedidos mostrados por las apps y los aceptados. Los resultados son comparados entre los distintos repartidores y ubicados en rankings según la performance de cada cual.

Una tercera característica es la inducción de conductas por medio de algoritmos. Las plataformas utilizan “instrucciones tácitas vinculantes” (Aloisi, 2018), es decir, microsistemas complejos de incentivos que incitan a quienes trabajan a desarrollar ciertos comportamientos, reduciendo su autonomía. Asimismo, muchos autores destacan la estrategia de “ludificación” del trabajo, es decir, la generación y seguimiento de comportamientos a través de mecanismos de juego, utilizando imágenes de fuerte impacto visual que fijan objetivos y ofrecen recompensas a los participantes con el objetivo de maximizar su desempeño (Cherry, 2020; Schmidt, 2017; Haidar, 2022). En el caso de las plataformas de reparto, esto se da, por ejemplo, cuando las aplicaciones lanzan promociones o bonificaciones para conseguir las conductas deseadas de los/as repartidores/as, como trabajar en días de lluvia.

La cuarta característica refiere a la implementación automática de penalidades o sanciones sobre quienes trabajan, lo que puede incluir una suspensión transitoria o definitiva (desactivaciones, bloqueos) (Baiocco y Fernández Macías, 2022; Rosenblat y Stark, 2016; etcétera). Si bien formalmente esto se produce en caso de que los/as trabajadores/as no cumplan con los acuerdos de términos y condiciones, en los hechos las penalidades están ligadas a los mecanismos de evaluación. El no seguimiento de las “instrucciones tácitas vinculantes”, la no participación en los juegos o la derrota en los mismos (no alcanzar la performance esperada) se traduce en una mala ubicación en los rankings o en la pérdida de ingresos. En el caso de las plataformas de *delivery* de comida, por ejemplo, si los/as repartidores/as tienen bajas tasas de aceptación descienden en el *ranking*, si pasan mucho tiempo sin usar la aplicación son desactivados, etcétera.

Asociada a esta característica, se ubica la quinta: las dificultades de los/as trabajadores/as para apelar las decisiones algorítmicas y comunicarse con las plataformas (Möhlmann y Zalmanson, 2017; Rosenblat y Stark, 2016; etcétera). Las sanciones algorítmicas son automáticas y, frente a ellas los/as trabajadores/as no encuentran canales humanos para contestarlas cuando las encuentran arbitrarias o injustas. Comunicarse con algún referente suele ser muy complejo y no existen procedimientos formales o vías para hacer apelaciones y eventualmente revertir las

decisiones. Esto se verifica en el caso de los/as trabajadores/as de reparto de comida, quienes no encuentran canales humanos de comunicación con las plataformas y deben enfrentar engorrosos procedimientos para contestar sanciones, por ejemplo, sacar fotos que testimonien un problema, etcétera.

Finalmente, la versatilidad y opacidad de la gestión algorítmica refieren a la facilidad con que pueden ser modificadas las ecuaciones que procesan inputs y los traducen en outputs, y a la poca transparencia del funcionamiento de los algoritmos, el cual se asemejan a una “caja negra” (Möhlmann and Zalmanson, 2017; Pasquale, 2015; Veen et al., 2020; etcétera). En el caso del delivery de comida, las plataformas modifican periódicamente pautas de funcionamiento que afectan a los/as repartidores/as, como por ejemplo el modo de calcular la distancia recorrida (durante la pandemia los algoritmos pasaron de medir la distancia real realizada por un repartidor desde el punto de recogida de un pedido al punto de entrega, a medir la distancia en forma lineal, generando una merma del plus pagado a los/as repartidores/as por kilómetros recorridos). Además, los/as repartidores/as denuncian no entender cómo funcionan los algoritmos, sobre todo cuando aplican sanciones.

437

A modo de síntesis, uno de los aportes del estudio de la gestión algorítmica reside en identificar que, si bien las funciones de control sobre los/as trabajadores/as no son novedosas, sí lo es la casi completa automatización de ellas. Esta automatización tecno-organizacional, junto con un formato normativo que presenta a los/as trabajadores/as como autónomos/as y un discurso corporativo que promueve el ideal del emprendedor de sí, permite a las empresas desarrollar y legitimar su modelo de negocios (Haidar, 2022).

3. Metodología

A fin de captar en qué medida las características de la gestión algorítmica ejercida por las plataformas sobre las/os trabajadoras/es se verifican también en la gestión algorítmica sobre los proveedores, analizamos el caso de la relación entre las plataformas de reparto de comida y los proveedores (restaurantes, negocios de comida rápida, pizzerías) en la ciudad de Buenos Aires, una de las capitales más

importantes de América Latina. Estas plataformas se instalaron en Buenos Aires a comienzos de 2018 en un contexto favorable para su desarrollo: un incremento de la mano de obra disponible debido al aumento del desempleo y la informalidad laboral, la llegada de grandes contingentes de inmigrantes venezolanos, la preexistencia del reparto de comida como actividad y hábito de consumo. En ese marco, arribaron las empresas Rappi, Glovo y UberEats, mientras que PedidosYa, que ya venía operando en Argentina se adaptó al modelo de las anteriores, despidió a sus trabajadores y comenzó a utilizar repartidores/as formalmente independientes.

La pandemia, y en particular el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) dispuesto por el gobierno nacional en marzo de 2020, marcó un punto de inflexión en el crecimiento de estas empresas: el servicio de *delivery* fue declarado esencial por su lugar estratégico en la reproducción social, y las principales plataformas expandieron rápidamente sus operaciones y concentraron el negocio, acelerando así la tendencia a la constitución de un mercado oligopólico (Christophers, 2019). En efecto, en septiembre de 2020 Glovo se fusionó con PedidosYa (Delivery Hero) y en octubre del mismo año UberEats dejó de operar en Argentina.

438

El crecimiento de las plataformas en la pandemia se vio matizado por tres fenómenos: los consumidores, a fin de minimizar el riesgo de contagio, aumentaron el uso de las apps; muchas/os trabajadoras/es que perdieron o mermaron sus ingresos pasaron a trabajar como repartidores de plataformas (Haidar y Bordarampé, 2022); y los proveedores del sector gastronómico, obligados a cerrar sus puertas al público, debieron utilizar las plataformas de *delivery* para mantener la actividad¹. Nuestro interés reside en la relación de las plataformas con estos terceros actores: los proveedores.

Los proveedores tienen un estatus diferente a los/as repartidores/as, dado que son empresas socias y clientes de las plataformas. Estas empresas no son idénticas entre sí, sino que tienen distinto tamaño, reconocimiento, volumen de ventas, lo cual

¹ Se estima que durante el aislamiento los pedidos de comida por internet crecieron un 47% en Argentina (CACE, 2020 en Mera, Petrone y Echandi, 2022).

genera distintos niveles de dependencia y subordinación a la gestión algorítmica de las plataformas. A fin de trazar un mapa del sector gastronómico en principio entrevistamos a fines de 2021 a miembros de dos asociaciones empresarias que representan a algunos de los locales gastronómicos que trabajan con las plataformas (la Asociación de Empresarios y Empresarias Nacionales para el Desarrollo Argentino, ENAC, y la Asociación de Propietarios de Pizzerías y Casas de Empanadas de Argentina, APPYCE). Con el soporte de estas entrevistas, construimos en forma inductiva los principales perfiles de los proveedores en la ciudad de Buenos Aires:

- Grandes cadenas de comida rápida y *low cost* (como las cadenas de empanadas). Utilizan en forma masiva el servicio de *delivery* de las distintas plataformas, pero muchas de ellas cuentan también con un servicio de reparto propio (subcontratado a empresas que ya se dedicaban a este servicio antes de la llegada de las plataformas). Por tratarse de cadenas ya consolidadas en el mercado, con una marca conocida y gran volumen de ventas, dependen en menor medida de las plataformas.

- Negocios de comida rápida y heladerías de tamaño medio y chico. Son negocios barriales, muchos de ellos familiares, orientados al consumo de comida en el local, y que antes de la pandemia realizaban como actividad complementaria envíos a domicilio a través de unos pocos repartidores propios o contratados a través de empresas de *delivery*, preexistentes a las plataformas. Con la consolidación de las plataformas digitales pasaron a operar con ellas en forma total o dominante (algunos conservaron un esquema mixto con parte del reparto realizado por fuera de las plataformas). En la pandemia su dependencia se incrementó y luego no pudieron prescindir de ellas.

- Restaurantes y pizzerías con salón. Son negocios consolidados, con marcas conocidas y un gran volumen de clientes. Antes de la pandemia no realizaban envíos a domicilio, pero durante el aislamiento tuvieron que hacerlo para sostener la actividad, volviéndose muy dependientes de las plataformas. En la post-pandemia volvieron al negocio tradicional y dejaron de utilizar el servicio de *delivery*.

A fin de caracterizar la relación entre los proveedores y las plataformas, realizamos dos rondas de diez entrevistas en profundidad a los dos últimos tipos de perfiles de

proveedores en dos momentos diferentes (cinco entrevistas por tipo de perfil, siendo los entrevistados en algunos casos dueños y en otros gerentes de los negocios). La primera ronda se realizó en el último trimestre de 2021, pocos meses después de que comenzaran a relajarse las medidas sanitarias, pasando del aislamiento al “distanciamiento” obligatorio. Las guías de entrevistas tuvieron como ejes las seis características de la gestión algorítmica detalladas antes, es decir, las preguntas buscaron analizar cómo y en qué medida se verificaban o no esas características. Con posterioridad, y a fin de actualizar el trabajo de campo y verificar si las características de la gestión algorítmica se mantuvieron o no en la postpandemia, efectuamos una segunda ronda de entrevistas en el primer trimestre de 2023. Entrevistamos de nuevo a los dos representantes de las asociaciones empresarias, y mantuvimos el mismo número de entrevistas para cada perfil de proveedores, reemplazando a los proveedores entrevistados en 2021 que no pudimos volver a contactar. En todos los casos para analizar las entrevistas utilizamos la técnica del análisis clásico de contenido. En este artículo todas las entrevistas fueron anonimizadas a fin de garantizar su confidencialidad.

440

En el caso del perfil correspondiente a las grandes cadenas de comida, sus gerencias no autorizaron la realización de entrevistas. Para suplir parcialmente esta carencia, utilizamos las menciones a estas empresas por parte de los representantes de las cámaras empresarias y los otros proveedores, y analizamos contratos firmados por estas empresas con las plataformas (2018-2020). Contrastamos estos contratos con los firmados en el mismo período por empresas de tamaño medio y chico, comparando en particular los artículos referidos a servicios y comisiones. Estos contratos fueron provistos por una dependencia gubernamental a condición de mantener su confidencialidad, motivo por el cual aquí los anonimizamos.

Finalmente, de forma más reciente y como parte de una investigación más amplia destinada a analizar los procesos de automatización en las plataformas digitales, así como el trabajo de quienes forman parte de los sectores tecnológicos de estas empresas, entrevistamos a fines de 2024 a dos especialistas informáticos que trabajaron en Rappi y en PedidosYa entre 2022 y 2024. El primero de ellos se desempeñó primero como *analytic consultant* para una empresa contratada por

Rappi y luego como *data analyst* en la tribu *growth* de PedidosYa, y el segundo trabajó como *data scientist* del sector logística de PedidosYa. Sobre estas entrevistas analizamos aspectos asociados a la recolección de datos y su utilización para la programación algorítmica. Estas entrevistas también fueron anonimizadas.

4. Las plataformas de reparto en Argentina: entre el delivery y el marketplace

Según señalamos antes, las plataformas digitales constituyen un nuevo y dinámico tipo de empresa que está en el negocio de organizar un mercado, a través de la coordinación de la demanda entre distintas partes. En este marco, las plataformas de *delivery* de comida organizan el mercado de entrega de comida desde restaurantes o tiendas como punto de producción a los consumidores, a través de trabajadoras/es (repartidoras/es) que hacen la distribución.

Con este modelo, Glovo, Rappi, PedidosYa y UberEats, llegaron a la Argentina para estructurar el servicio de *delivery* que, si bien ya existía antes como actividad económica (algunas pizzerías y establecimientos de gastronomía contaban con repartidores), no constituía un mercado organizado. En concreto, estas empresas desarrollaron un sistema digital (la aplicación) que organiza el mercado del servicio de entrega de alimentos, que incluye la generación y administración de la demanda. Si hasta hace unos años los consumidores iban a comer a una hamburguesería o recogían allí su pedido, ahora existe una nueva costumbre: recibir la hamburguesa en casa.

A fines de 2020 sólo quedaban dos grandes empresas en Buenos Aires, Rappi y PedidosYa (Delivery Hero). Con mínimas diferencias, ambas ofrecen a los proveedores dos servicios principales. Por un lado, la gestión del envío de los pedidos a los consumidores a través de los/as repartidores/as, el *delivery* propiamente dicho. Por otro lado, de forma subsidiaria pero no menos importante, el *marketplace*, esto es, la construcción y exhibición del catálogo de productos en la aplicación. Por estos servicios las plataformas cobran una comisión que varía de acuerdo al perfil y capacidad de negociación de cada proveedor, según se desprende del análisis de los contratos.

Así, de la comparación de los contratos firmados por Glovo (Delivery Hero) en el mismo momento (junio de 2018 a junio de 2020) con distintas cadenas de hamburgueserías, advertimos que mientras la plataforma cobraba a la cadena más importante del mercado una comisión del 18% sin exigir exclusividad, a las cadenas de segunda línea les aplicaba el 24%, exigiéndole exclusividad y estableciendo que cobraría un 5% adicional en caso de alterar esta exclusividad. Es decir, por prestar el servicio sin exclusividad a una empresa grande de hamburguesas le cobraba el 18% de comisión y a otra menor el 29%, diferencia que perjudica a los locales de menor tamaño y profundiza las ventajas comparativas que gozan las grandes cadenas por su escala de operaciones.

Además, en la coyuntura de pandemia las plataformas aprovecharon su lugar estratégico en el mercado y aumentaron en forma unilateral las comisiones cobradas a los comercios con los que tenían acuerdos preexistentes y exigieron comisiones mayores a los recién llegados, como los restaurantes. Las denuncias sobre las comisiones abusivas aparecen en forma reiterada en las distintas entrevistas:

442

Yo he visto gente que paga 35% porque los agarraron en pandemia, porque tenían un solo negocio y porque no les quedaba otra... Me parece que las plataformas son necesarias y que son extremadamente abusivas (Entrevista a representante de APPYCE, 3 de noviembre de 2021).

Antes de la pandemia Rappi te llamaba y nosotros le decíamos que no. A partir de ahí todos salimos a buscar a las aplicaciones, con lo cual había dos cosas. Una era que las comisiones eran altísimas, llegaron a cobrar el 25%, 28%, y otra que para que bajen las comisiones te pedían exclusividad. Si tenías exclusividad te daban un 12%, un 13% (Entrevista a dueño de restaurant, 1° de octubre de 2021).

Pasada la pandemia, mientras que los restaurantes dejaron de realizar envíos, quienes permanecieron en el mercado del *delivery* se volvieron más dependientes de las plataformas. Según testimonian los entrevistados, la actividad no se retrajo en la post-pandemia, sino que se consolidó y junto con ello, las comisiones y exigencias de las plataformas:

Cuando estábamos cursando la pandemia era una incógnita qué iba a pasar con el *delivery* porque obviamente en la pandemia el volumen de *delivery* aumentó un montón, la duda era: cuando se liberen las restricciones ¿Qué va a pasar? ¿Va a bajar el volumen? Eso no pasó por suerte, se mantuvo, y a las plataformas las puso en una posición bastante ventajosa para negociar porque saben que siguen siendo importantes (Entrevista a gerente de cadena de comida rápida de tamaño medio, 20 de marzo de 2023).

Por un lado, el servicio de *delivery* implica que los proveedores se desligan de la contratación y responsabilidades sobre los/as repartidores/as. Para ello, los contratos invocan el principio de “indemnidad” esto es, en caso de litigio, la plataforma “deberá abonar las sumas debidas y hacer lo que corresponda para mantener indemne al aliado libre de todo desembolso” (Contrato Rappi con proveedor anónimo). En esta desresponsabilización empresarial, reproducida por las propias plataformas que desconocen la existencia de vínculos laborales con los/as repartidores/as, estriba uno de los beneficios de este servicio para los locales gastronómicos. Así lo expresan muchos de los entrevistados:

443

Nosotros estamos acostumbrados a tener relación laboral y tener empleados. Lo que nunca pudimos hacer es organizar un sistema de reparto propio, porque tiene alta complejidad (...) siempre hubo ese déficit que fue el que encontraron las aplicaciones para desarrollar su negocio (Entrevista personal, representante de ENAC, 12 de octubre de 2021).

Es un riesgo la moto, porque mayoritariamente son chicos jóvenes, no son muy responsables, todo eso fue el karma más grande para las pizzerías de *delivery*, las plataformas lo vinieron a resolver (Entrevista personal, representante de APPYCE, 3 de noviembre de 2021).

Junto con la logística que implica el *delivery*, las aplicaciones realizan el servicio de marketing, el cual consiste en principio en la exhibición de un catálogo de productos en la app o vidriera virtual. Este servicio permite a los proveedores multiplicar las ventas, y a las plataformas avanzar en la construcción del mercado del *delivery*, apuntalando la creación de la demanda. Para potenciar este servicio, las plataformas pueden colocar a los proveedores en mejores lugares dentro de la app, aumentando

así su visibilidad. De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes proveedores, aparecer en los primeros lugares depende de dos factores: del pago del servicio extra de “posicionamiento”, y de la gestión algorítmica.

El servicio de posicionamiento implica dar más exhibición a un proveedor a cambio de una tarifa. Así, por ejemplo, la plataforma PedidosYa (Delivery Hero) ofrece los servicios “gold vip” y “producto destacado” para ubicar al proveedor en las tres primeras posiciones de la app y exhibir ciertos productos (Contrato de PedidosYa con un restaurante anónimo). Además, ese posicionamiento puede ser “customizado”, es decir, orientado a segmentos específicos de público, como por ejemplo quienes nunca hicieron un pedido en ese negocio o lo hicieron solo una sola vez. Este servicio es posible gracias al enorme caudal de datos que captan las plataformas, entre ellos sobre los consumidores. Así lo expresa uno de los especialistas informáticos entrevistados:

Sí, hay una plataforma que usamos, se llama Braze, donde ahí se crean como las campañas. Entonces nosotros desde la data que había, que colectábamos en nuestras tablas, como que se llenaban varios atributos... Por persona había como 30 o 40 atributos, te decía tu restaurante favorito o una estimación de tu ingreso potencial según la tarjeta de crédito que tenías, el barrio en el que vivías. (Entrevista personal, Martín, 14 de diciembre de 2024)

444

Todas estas estrategias son formas de construcción de demanda que permiten a los proveedores una expansión territorial del mercado, lo que resulta fundamental para marcas menos conocidas y consolidadas. Sin embargo, de acuerdo a los entrevistados, dado lo oneroso de estos servicios extra, los negocios con perfiles de tamaño medio y pequeño solo pueden contratarlos ocasionalmente, quedando su uso reservado a las cadenas más grandes, quienes además de pagar comisiones más bajas pueden negociar mejores tarifas por tales servicios. Así, mientras que los proveedores de mayor poder definen su posicionamiento en base a su inversión, los demás quedan subordinados al control algorítmico, según veremos a continuación.

4.1. El control algorítmico sobre los proveedores

Las plataformas son un nuevo tipo de empresa que está en el negocio de organizar un mercado coordinando la demanda entre distintas partes y, para hacerlo de forma eficiente, controlan a todas las partes que intervienen en dicho mercado, incluyendo, en el caso de las plataformas de reparto de comida, a los proveedores. Este fenómeno ha sido escasamente analizado, siendo una importante excepción el estudio realizado en Delhi, uno de los mercados más grandes del mundo con 25 millones de clientes y aproximadamente 19000 restaurantes (Yadav et al., 2022). Si bien este estudio se basa en el concepto general de “gobernanza” de las plataformas, el análisis empírico y la descripción de prácticas de oportunismo, control y asimetría, se asemejan a lo que aquí sistematizamos en términos de características del control algorítmico.

Por su sistematicidad y riqueza de observables, el concepto de control algorítmico se muestra potente para analizar no sólo el control ejercido sobre las/os trabajadoras/es, sino también sobre los proveedores. Interesa analizar aquí en qué medida el mismo se asimila o no al control ejercido sobre las personas trabajadoras.

445

La primera característica de la gestión algorítmica, el monitoreo constante y automático de las conductas de quienes trabajan, también se aplica a los proveedores. Los algoritmos recolectan, miden y sistematizan un gran volumen de datos sobre los proveedores: cuándo y cuánto tiempo tienen encendida la “tienda” virtual, la cantidad de ventas, pedidos cancelados, reclamos, demoras, etc. Sumado a esto, y a diferencia de la relación con los repartidores, se agrega al control algorítmico, el control humano y presencial:

Ellos lo que hacen mucho es que caen un día sin avisar, de incógnito, para ver desde afuera de la cocina si se hace mucha fila de repartidores, si está bien organizado, cómo se sellan las bolsas. Después hay otras visitas que coordinan con nosotros, ahí se meten a la cocina por ejemplo para ver cómo se arman los pedidos, verificar que estoy metiendo todos los elementos dentro de la bolsa (Entrevista a jefa de canales digitales de una cadena de hamburguesas de tamaño medio, 23 de marzo de 2023).

Toda esta información es utilizada por las aplicaciones de dos maneras. Por un lado, usan esos datos para ofrecer a los proveedores los servicios extra para mejorar su performance y multiplicar las ventas:

Mejoraron muchísimo en los últimos dos años todas las estadísticas que uno tiene de su local, desde ventas, tiempo de demora, cancelaciones, si quiero hacer una campaña, ver recortes del negocio, bastante claro y complejo, te da mucha información la aplicación sobre el local, horarios de venta, gráficos (Entrevista a dueño de cadena de heladerías, 22 de marzo 2023).

Esta técnica es registrada también en la investigación desarrollada en India. Las plataformas utilizan los datos, según los investigadores (Yadav et al., 2022), con “conductas oportunistas”, para promover que los proveedores gasten más en marketing con el fin de aumentar sus ventas y superen a sus competidores.

Por otro lado, y como segunda característica de la gestión algorítmica, las plataformas también utilizan este caudal de datos para evaluar en forma constante y automática a los proveedores. Como señalamos antes, los algoritmos elaboran indicadores y tasas de performance (por ejemplo, sobre disponibilidad, calculada como la relación entre el tiempo en que los proveedores se comprometieron a conectarse a la *app* y el que efectivamente hicieron), las comparan entre proveedores y ordenan en un ranking. Así lo explicaba uno de los especialistas en sistemas encargado de organizar la medición de datos:

Yo estaba del lado del consumidor, de la info, y con esa info podés ver a qué restaurante le va mejor, y podés categorizar a los restaurantes en che, este es un *partner* destacado (Entrevista personal, Martín, 14 de diciembre de 2024).

Una buena evaluación permite a los proveedores ocupar mejores lugares en la vidriera virtual sin pagar costos extra:

Por ejemplo, para aceptar un pedido tenés un tiempo... dependiendo la aplicación, algunos tienen cinco minutos, otros dos, si no lo aceptás, se cancela, te juega en contra para este posicionamiento, luego también para preparar el pedido y tenerlo listo, en Rappi ellos le dicen trofeos... uno, dos, tres trofeos. Pedidos Ya ahora hizo el mismo sistema (Entrevista a dueño de pizzería, 1 de marzo de 2023).

Una mala performance puede redundar en una caída en el lugar ocupado en la app o en penalidades, según veremos más adelante. En cualquier caso, el control permanente, al igual que en el caso de los repartidores, genera en los proveedores una sensación de vigilancia, estrés y caída de confianza en las plataformas, fenómeno que no parece ser privativo del comportamiento de estas empresas en Argentina, sino que se registra también en la investigación desarrollada en India (Yadav et al., 2022). Las plataformas estandarizan y controlan los tiempos, produciéndose así una suerte de taylorización digital (Altenried, 2020), no ya del trabajo de las/os repartidoras/es sino en el eslabón previo de la cadena, el de la producción de la comida.

Este sistema de evaluación, además, resulta funcional a la tercera característica de la gestión algorítmica: la inducción de conductas mediante algoritmos. Esta inducción refiere al modo en que los proveedores organizan en forma cotidiana el proceso productivo, por ejemplo, sobre los tiempos destinados a la preparación de la comida. Otras conductas, en cambio, ligadas a estrategias comerciales y precios también son promovidas por las plataformas, pero no de forma tácita y automática sino con la intervención humana de gestores con base en los datos recolectados por medio del “tracking”:

447

Si el usuario hace clic, agrega al carrito, un producto de, no sé, de Burger King y después lo compra, va a tener el evento de *purchase* [compra] que dice: el producto “Abcd” del restaurante “Abc”, ha sido comprado en tal momento. Entonces después vas a la base de datos del restaurante y ves cuál es el producto “Abcd”. Entonces esta persona compró una hamburguesa en Burger King o en donde sea (Entrevista personal, Martín, 14 de diciembre de 2024).

Los datos resultan fundamentales a las plataformas para sostener la posición de poder en relación con las otras partes y para desarrollar su modelo de negocios:

Ellos te bajan unos números, unas planillas, y te proponen ingresar en ese tipo de publicidad, es decir, te direccionan qué producto y te plantean el descuento que habría que hacer para que sea ese producto exitoso (Entrevista personal, empresario gastronómico, 12 de octubre de 2021).

En esta dirección, a diferencia de la gestión sobre las/os trabajadoras/es, en la relación con los proveedores la inducción algorítmica de conductas es combinada con instancias de negociación. Los representantes de las plataformas tratan de generar ciertas conductas en los proveedores (contratar servicios), a fin de generar un mayor número de ventas y por tanto captar más renta. Ello incluye, por ejemplo, lanzar promociones, tener una persona exclusiva para preparar los pedidos. Ceder o no a las presiones de las plataformas dependerá de la evaluación realizada por los proveedores y su capacidad de negociación:

Ellos muchas veces te hacen una visita, después te pasan un detalle o puntos de oportunidad que ellos detectaron y para nosotros debería quedar en un consejo, pero muchas veces ellos pretenden que eso se cumpla y ahí nosotros les decimos 'no, eso no está por contrato' (Entrevista a jefa de canales digitales de una cadena de hamburguesas de tamaño medio, 23 de marzo de 2023).

La cuarta característica de la gestión algorítmica, la implementación automática de penalidades, también se verifica sobre los proveedores. Estas penalidades resultan de una mala performance en las evaluaciones algorítmicas sobre un conjunto de indicadores, como la disponibilidad en la tienda virtual, los tiempos de preparación de pedidos, etc. La penalidad más habitual es bajar a los proveedores en el ranking, fenómeno registrado también en el caso de India: los proveedores se quejan sobre *fake reviews* (reseñas falsas) y *ratings* injustos en las plataformas (Yadav et al., 2022). Otras penalidades registradas por los entrevistados en Buenos Aires incluyen dejar de exhibirlos en la tienda virtual o no enviarles *riders* para repartir los pedidos:

Vos podés apagar la tienda, nosotros hacíamos descuentos si la gente venía a buscar la comida, para escaparle a Rappi ¿Qué empezó a hacer Rappi? Empezó a medir cuándo apagás la tienda. Abajo de un 90 y pico por ciento, te eliminaba los mensajeros. Hacía como un ranking, si vos eras mejor que yo, en época de falta de mensajeros, cuando llovía, te manda el mensajero con prioridad a vos y a mí no, entonces a mí me colgaba los pedidos... Entonces te obligaban a prender la tienda (Entrevista a dueño de restaurant, 1 de octubre de 2021).

Una vez más, para ejercer ese control las plataformas se valen de los datos que recolectan de todas las partes del ecosistema, proveedores, consumidores, *riders*:

Bueno, por un lado, ellos tienen como bastante aceitado el hecho de cuántas órdenes, o sea, de los negocios que ellos van traqueando cuántas ventas tiene cada negocio. Entonces vos podés hacer como una inferencia y decir bueno, mañana este negocio va a vender tanto, con obviamente un intervalo de confianza, pero está bastante bien armado. Entonces vos en base a esa cantidad de órdenes y cruzándolo por la región, el barrio, lo que sea, es como que eso te da cuántos *riders* vos necesitás (Entrevista personal, Juan, 18 de diciembre de 2025).

Recolección de datos, monitoreo de conductas, penalidades se articulan para obtener el comportamiento deseado de los proveedores. Ello también se extiende al control de los tiempos de preparación y entrega de pedidos, aspecto que aparece en forma reiterada en las entrevistas:

Cuando no te conectas en el horario establecido con un tiempo de tolerancia, no me acuerdo si son 30 o 45 minutos... te suspenden, creo que Pedidos Ya te cierra el local por dos horas. Cuando vos tenés mucha demora en la preparación o la entrega, el viernes o sábado a la noche que los comercios gastronómicos más demanda tienen, te cierran durante una hora y media el canal de ventas. (Entrevista personal, encargada de un local de comida, 18 de marzo de 2023).

449

Así, las similitudes entre el control algorítmico sobre repartidores/as y proveedores son muchas. En ambos casos, de no cumplir con las conductas esperadas por las plataformas las sanciones pueden incluir suspensión, inhabilitación, bloqueo. No obstante, a diferencia de la gestión algorítmica sobre los/as repartidores/as, en el caso de los proveedores hay cierto espacio para la intervención humana: junto con las medidas automáticas, representantes comerciales de las plataformas se contactan con los proveedores y les advierten sobre lo que consideran malas conductas y posibles sanciones.

Asimismo, y como quinta característica, la gestión algorítmica sobre los proveedores también entraña dificultades para apelar medidas disciplinarias y comunicarse con algún representante humano de las plataformas. Según los entrevistados, los procedimientos para reclamar a las aplicaciones por penalidades o reclamos indebidos de los clientes son muy engorrosos, frente a lo cual optan por desistir del reclamo y hacerse cargo de los costos, incluso cuando no correspondan:

Las aplicaciones descuentan a los comercios un porcentaje de la orden ante una queja de un cliente sin derecho de defensa, 'contracargos' le llaman. Uno no sabe por qué se queja el cliente, si tiene razón o no, se pierde el contacto con el cliente, ese es otro gran problema (Entrevista personal, gerenta de pizzería, 23 de febrero de 2023).

A veces la tienda se tilda y muestra tres veces el mismo pedido, en realidad es uno solo y te cobran la comisión por tres, hay un número donde no pasa nunca nada, estás 7000 horas esperando que te atiendan hasta que desistís. O te atienden y te piden que le mandes foto, que después a la foto le firmes el papelito, no, ya está, listo, pierdo esa comida y dejo que me cobren tres veces la comisión (Entrevista a dueño de restaurante, 24 de noviembre de 2021).

Ligada a esta característica de la gestión algorítmica, se verifica también otra: la versatilidad y opacidad del sistema. Tal como sucede a quienes trabajan repartiendo los pedidos, muchos proveedores declaran no entender cómo funcionan los algoritmos, sobre todo en la aplicación de sanciones:

Si nosotros nos demoramos, nos sacan de la red por un tiempo y eso nunca sabemos de qué depende, cuál es la demora de ese momento. Porque a veces te sacan de la red porque tardaste 20 minutos, a veces porque tardaste 5 y no lo sabés... entonces te sacan de línea por un tiempo y después te vuelven a habilitar. A veces es sencillo, a veces hay que comunicarse para que te rehabiliten (Entrevista a dueño de pizzería, 12 de marzo de 2023).

Al igual que en caso de los/as repartidores/as, la información sobre cómo funcionan los algoritmos no es de acceso abierto a los proveedores. La asimetría de la información en favor de las plataformas, y su uso discrecional en provecho propio es precisamente una de las características más resaltadas en el estudio de caso en Delhi (Yadav et al., 2022). En nuestro estudio, además, pudimos identificar que junto a esta asimetría y tal como sucede en las relaciones entre trabajadoras/es y plataformas, se reproducen dinámicas de control y resistencia:

Rappi y todas estas aplicaciones fueron mutando, porque fueron aprendiendo que nosotros los dueños del restaurante, que nunca habíamos tenido Rappi, teníamos nuestros trucos para usarlo cada vez menos. Porque la realidad es que a nosotros no

nos convenía usar Rappi. Entonces tenías ciertas cosas para hacer, como no usarlo, usarlo cuando te conviene. Y fueron contrarrestando cada acción que nosotros tomábamos, entendías que cada vez que hacías algo, ellos planeaban una acción para contrarrestar lo que vos hacías (Entrevista a dueño de restaurant, 1 de octubre de 2021).

Los proveedores, al igual que los/as repartidores/as, oponen resistencias a las formas de control de las plataformas, éstas aprenden por medio de algoritmos de las conductas de los proveedores y realizan modificaciones para disciplinarlos y reconducir sus conductas según lo esperado. Tal como en el caso de las características anteriores, el automatismo y la opacidad atraviesan a la gestión algorítmica de los proveedores en su funcionamiento cotidiano.

5. Conclusiones

Siguiendo la perspectiva según la cual las plataformas digitales son creadoras y organizadoras de mercado, es posible caracterizar a las plataformas digitales de reparto de comida como creadoras del mercado de *delivery*, es decir, el servicio de entrega de comida a domicilio ya que, si bien el mismo existía antes de las plataformas de manera marginal, no constituía un mercado organizado. El negocio de estas empresas reside en desarrollar algoritmos (la *app*) para conectar a proveedores, repartidores y consumidores, y capturar valor por el servicio de intermediación.

Muchos estudios se han focalizado en analizar la gestión algorítmica de las plataformas sobre los repartidores, cuáles son sus características y cómo contribuyen a ocultar la existencia de vínculos de laboralidad, generando condiciones de trabajo precarias. Aquí avanzamos en analizar la relación de las plataformas con otra de las partes que participan en el sistema que coordinan: los proveedores.

Así, encontramos que, tal como sostiene la literatura, las plataformas de *delivery* de comida detentan un lugar de poder por disponer de enormes caudales de datos y coordinar todo el sistema de intermediación. El desarrollo de modelos efectivos de recolección y sistematización de millones de datos en tiempo real son una parte

sustantiva y costosa de estas empresas, que invierten en ello grandes sumas de dinero, lo que contribuye a la tendencia monopólica del negocio. Este poder además se incrementó en la coyuntura de pandemia, cuando los proveedores se volvieron más dependientes del servicio de *delivery*. Esta asimetría de poder expresada y movilizada por el control de datos es un fenómeno a nivel mundial. Un estudio previo sobre la relación entre las plataformas de reparto de comida y los restaurantes en India (Yadav et al., 2022) había mostrado ya empíricamente cómo se desarrolla esta asimetría.

En este artículo advertimos, sin embargo, que la relación entre las plataformas y los proveedores supone matices, dado que estos tienen un estatus diferente a los/as trabajadores/as (vendedores de su fuerza de trabajo y despojados de sus medios de producción): son empresas socias y clientes de las plataformas. En este punto la identificación de distintos perfiles de proveedores, la cual está ausente en la investigación realizada en India, nos permitió advertir que distintos perfiles de proveedores tienen distinta capacidad de negociación y sujeción a la gestión algorítmica de las plataformas. Las empresas con más poder (grandes cadenas de comida rápida y *low cost*) pueden negociar mejores condiciones con las plataformas, como menores comisiones y tarifas por servicios adicionales de marketing, independizándose así de los controles de la gestión algorítmica. Las empresas de menor poder (locales de comida rápida de tamaño medio y pequeño, restaurantes y pizzerías con salón), en cambio, están en una posición desventajosa, deben pagar mayores comisiones y tarifas por los servicios de marketing, y quedan más sujetas al control algorítmico de las plataformas.

El dato saliente de esta investigación es que los proveedores de tamaño medio y pequeño, a pesar de ser empresas que firman contratos con las plataformas, a priori como pares, están sometidos a formas de control algorítmico con características muy similares a las que experimentan los/as repartidores/as. Dichas características se verifican, al menos, desde la pandemia, cuando las plataformas aceleraron el proceso de construcción del mercado de *delivery*. La realización diacrónica de entrevistas evidenció que pasada la pandemia esas características permanecieron.

Sobre estos proveedores el nivel de control algorítmico ejercido por las plataformas coincide en términos generales con el registrado en el estudio previo realizado en India (Yadav et al., 2022), el cual no obstante, por utilizar el concepto de “gobernanza” en lugar del de “gestión algorítmica”, carece del nivel de detalle (observables) que las características de este último concepto habilitan a analizar. Sintéticamente, los proveedores son monitoreados en forma constante, sometidos a sistemas de evaluación y ranking, inducidos a seguir ciertas conductas y penalizados, muchas veces de forma arbitraria. Sobre ellos se verifica, al igual que sobre los/as trabajadores/as, una suerte de Taylorización digital de la producción: los algoritmos miden, estandarizan y cuantifican los procedimientos de forma automatizada. También se presentan otras características de la gestión algorítmica: los proveedores, al igual que los/as repartidores/as tienen dificultades para apelar penalidades y comunicarse con las plataformas, y no entienden cómo funcionan los algoritmos. La nota común de las entrevistas a los proveedores de tamaño medio y pequeño es que las plataformas son abusivas y discrecionales.

La principal diferencia de la gestión algorítmica sobre los proveedores en relación a los/as trabajadores/as es que aquellos tienen mayores instancias de contacto humano con representantes de las plataformas, siendo en este caso el control más claramente semi-automatizado que automatizado. Asimismo, mientras que algunos autores (Joyce et al., 2023; Moore y Joyce, 2020) ven en los pagos y acuerdos de términos y condiciones formas no tecnológicas de control sobre los/as trabajadores/as, en el caso de la relación con los proveedores esas formas no tecnológicas de control encuentran su paralelo en las comisiones y los contratos. Aquí hay más márgenes para la interacción humana y la negociación, pero estos márgenes se estrechan a medida que los proveedores son menos poderosos y más dependientes de las plataformas.

Advertimos también que el control algorítmico sobre los proveedores resulta funcional e indispensable para el desarrollo eficiente del modelo de negocios de las plataformas. Éstas capturan enormes volúmenes de datos sobre qué, cuándo, dónde, a qué clientes venden sus productos los proveedores. Los presionan, controlan sus operaciones y tiempos, y en ese proceso consiguen multiplicar el número de

transacciones, expandir el mercado del *delivery* y captar más renta. En forma circular, a medida que se expanden y ganan espacio en el mercado, los proveedores se vuelven más dependientes de ellas.

Finalmente, quedan abiertas al menos cuatro líneas de investigación a futuro. En primer lugar, la relación de las plataformas con otra de las partes fundamentales del mercado, los consumidores, sobre los cuales las plataformas captan innumerables datos. En segundo lugar, los efectos de este modelo de negocios en la configuración del mapa gastronómico urbano. Sobre este punto se ha avanzado recientemente en la literatura internacional para los casos de China y Estados Unidos (Chen, Hu and Wang, 2022; Shapiro, 2022; Talami, Li and Li, 2022), pero sería necesario explorar el fenómeno en otras latitudes, en distintas ciudades de distinto tamaño. En tercer lugar, las diferencias y similitudes de la gestión algorítmica en particular y de las relaciones de las plataformas con los proveedores en general, en distintas regiones del mundo. Esto resulta especialmente relevante dada la escasez de estudios (comparados) sobre el tema, y visto que esta investigación puso en evidencia que las relaciones con las plataformas no están completamente automatizadas, sino que por el contrario hay gran intervención humana (lo que se ve tanto en los gestores de plataformas, áreas de ventas y marketing que buscan expandirse, como en las relaciones de poder establecidas con distintos proveedores de distintos perfiles). En cuarto lugar, y especialmente relevante para los estudios del trabajo, las consecuencias de la gestión algorítmica sobre los/as trabajadores/as invisibilizados/as en este sistema: los empleados de los proveedores que preparan la comida y los pedidos.

¿Cómo se cita este artículo?

Haidar, J. (2025). Más allá de los repartidores: la gestión algorítmica ejercida por las plataformas de reparto de comida sobre los proveedores. *Argumentos. Revista de crítica social*, (32), 429-459. [link]

Referencias bibliográficas

- Aloisi, A. (2018). 'With great power comes virtual freedom': a review of the first Italian case holding that (food-delivery) platform workers are not employees. *Comparative Labor Law & Policy Journal, Dispatch* (13). <https://cllpj.law.illinois.edu/dispatches>
- Altenried, M. (2020). The platform as factory: crowdwork and the hidden labour behind artificial intelligence. *Capital & Class*, 44(2), 145–158.
<https://doi.org/10.1177/0309816819899410>
- Baiocco S. y Fernández Macías E. (2022). *Algorithmic management: a basic compass*. JRC Science.
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129819>
- Chen, M., Hu, M. y Wang, J. (2022). Food delivery service and restaurant: friend or foe? *Management Science*, 68(9), 6539–6551.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4245>
- Cherry, M. (2020). Back to the future: a continuity of dialogue on work and technology at the ILO. *Labour International Review*, 159(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1111/ilr.12156>
- Christophers B. (2019). The rentierization of the United Kingdom economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 55(6), 1438-1470.
<https://doi.org/10.1177/0308518X19873007>
- Codagnone, C. y Martens, B. (2016). Scoping the sharing economy: origins, definitions, impact and regulatory issues. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/01, JRC100369.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2783662>
- Drahokoupil, J. (2021). The business models of labour platforms: creating an uncertain future. En J. Drahokoupil y K. Vandaele (Eds.), *A modern guide to labour and the platform economy* (pp. 33-48). Edward Elgar.

Drahokoupil, J. y Vandaele, K. (2021). Introduction: Janus meets Proteus in the platform economy. En J. Drahokoupil y K. Vandaele (Eds.), *A Modern Guide to Labour and the Platform Economy* (pp. 1-31). Edward Elgar.

Evans, D. y Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.

Hagiu, A. y Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.

<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>

Haidar, J. (2022). The multidimensional configuration of platform work: a mixed-methods analysis of the Argentinian case. *Economic and Industrial Democracy*, 44(4), 938-963. <https://doi.org/10.1177/0143831X221099663>

Haidar, J. y Bordarampé, G. (2022). La logística de última milla: impactos de la pandemia en las plataformas de reparto en Argentina. En P. Dalle (comp.), *Estructura social de Argentina en tiempos de pandemia: volumen 2* (pp. 299-316). Imago Mundi. [http://iigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/22/2022/12/Estructura-social-de-Argentina-en-tiempos-de-pandemia Tomo-2.pdf](http://iigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/22/2022/12/Estructura-social-de-Argentina-en-tiempos-de-pandemia_Tomo-2.pdf)

Haidar, J. y Keune, M. (2021). Introduction: Work and labour relations in global platform capitalism. En J. Haidar y M. Keune (Eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 1-27). Edward Elgar.

<https://doi.org/10.4337/9781802205138.00007>

Joyce, S.; Umney, C.; Whittaker, X. y Stuart, M. (2023). New social relations of digital technology and the future of work: beyond technological determinism. *New Technology, Work and Employment*, 38(2), 145-161.

<https://doi.org/10.1111/ntwe.12276>

Kellogg, K.; Valentine, M. y Christin, A. (2019). Algorithms at work: the new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.

<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

Kirchner, S. y Schüßler, E. (2019). The organization of digital marketplaces: unmasking the role of internet platforms in the sharing economy. En G. Ahrne y N. Brunsson (Eds.), *Organization Outside Organizations: the abundance of partial organization in social life* (pp. 131–156). Cambridge University Press.

Langley, P. y Leyshon, A. (2017). Platform capitalism: the intermediation and capitalisation of digital economic circulation. *Finance and Society*, 3(1), 11–31.
<https://doi.org/10.2218/finsoc.v3i1.1936>

Mera, M., Petrone, L. y Echandi, J. (2022). Nuevos desafíos en el sector gastronómico: la crisis de la pandemia y la expansión de las plataformas de reparto. CIPPEC. <http://dx.doi.org/10.18235/0004422>

Möhlmann, M. y Zalmanson, L. (2017). Hands on the wheel: navigating algorithmic management and Uber drivers' autonomy. International Conference on Information Systems (ICIS 2017), December 10-13, Seoul, South Korea. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=icis2017>

Moore, P. y Joyce, S. (2020). Black box or hidden abode?: the expansion and exposure of platform work managerialism. *Review of International Political Economy*, 27(4), 926–948. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1627569>

Pasquale, F. (2015). *The black box society: the secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press.

Richardson, L. (2020). Platforms, markets, and contingent calculation: The flexible arrangement of the delivered meal. *Antipode*, 52(3), 619–636.
<https://doi.org/10.1111/anti.12546>

Rosenblat, A. y Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758–3784. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2686227>

Schmidt, F. (2017). *Digital labour markets in the platform economy: mapping the political challenges of crowd work and gig work*. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Shapiro, A. (2022). Platform urbanism in a pandemic: dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. *Journal of Consumer Culture*, 23(1), 168-187. <https://doi.org/10.1177/14695405211069983>

Srnicek, N. (2016). *Platform Capitalism*. Polity Press.

Srnicek, N. (2021). Value, rent and platform capitalism. En J. Haidar y M. Keune (Eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 29-45).

Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00009>

Sun, P.; Yujie Chen, J. y Rani, U. (2021). From flexible labour to 'sticky labour': a tracking study of workers in the food-delivery platform economy of China. *Work, Employment and Society*, 37(2), 412-431.

<https://doi.org/10.1177/09500170211021570>

Talamini, G., Li, W. y Li, X. (2022). From brick-and-mortar to location-less restaurant: the spatial fixing of on-demand food delivery platformization. *Cities*, 128, 103820. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103820>

van Dijck, J. (2009). Users like you?: theorizing agency in user generated content. *Media, Culture & Society*, 31(1), 41-58.

<https://doi.org/10.1177/0163443708098245>

van Dijck, J.; Poell, T. y de Waal, M. (2018). *The platform society: public values in a connective world*. Oxford University Press.

Veen, A.; Barratt, T. y Goods, C. (2020). Platform-capital's 'app-etite' for control: a labour process analysis of food-delivery work in Australia. *Work, Employment and Society*, 34(3), 388-406. <https://doi.org/10.1177/0950017019836911>

Wood, A. (2021). *Algorithmic Management: Consequences for Work Organisation and Working Conditions*, Seville: European Commission, JRC124874.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC124874>

Wood, A.; Graham, M.; Lehdonvirta, V. y Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>

Yadav, N., Meenakshi, N. y Banerjee, P. (2022). Exploring governance issues between online food delivery platforms and restaurant partners in India. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 24(3), 292–308.
<https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2021-0074>

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.