



La logística en las cadenas de suministro

La expansión de las cadenas de suministro mundiales

Hoy en día, las cadenas de suministro son cada vez más complejas, y cuentan con la participación de muchas empresas distintas de muchas partes del mundo. Esta expansión de las cadenas de suministro se debe a que las empresas intentan recortar gastos mediante, por ejemplo, el traslado de ciertas tareas de producción a países con salarios más bajos y menor regulación.

Esta **globalización de las cadenas de suministro** es parte del proceso de globalización económica que comenzó en los años 80, y que tiene como resultado la integración cada vez mayor de las actividades económicas a escala mundial. Este proceso es la consecuencia de varios acontecimientos históricos:

- La caída de la Unión Soviética y la integración de los antiguos países socialistas al mercado mundial.
- Las políticas de liberalización que acabaron con los controles económicos, regulaciones y barreras a la inversión extranjera.
- El auge de las corporaciones multinacionales que operan en todo el mundo.
- El aumento de la subcontratación y la tercerización a escala mundial.
- Los cambios en la división mundial del trabajo, que están trasladando las tareas de producción de Europa y Norteamérica a los países en vías de desarrollo.
- Los avances tecnológicos del sector del transporte y la tecnología de la comunicación/información, que permiten el buen funcionamiento de las cadenas de suministro a nivel mundial.

La revolución de la logística

La logística es la gestión estratégica del movimiento de los flujos de materiales, piezas, productos e información a través de toda la cadena de suministro. La logística ha cobrado una importancia vital a la hora de gestionar cadenas de suministro mundiales complejas para que funcionen bien y los bienes e información estén disponibles exactamente cuando y donde tengan que estarlo.

Un ejemplo de la importancia creciente de la logística es la aparición de **estrategias “justo a tiempo” de las cadenas de suministro**. Los grandes minoristas, como Walmart, recaudan información en el punto de venta y la transmiten por la cadena de suministro para

indicar a los productores qué y cuánto tienen que fabricar con muy poca antelación. Esto permite a los vendedores responder a los cambios en la demanda, y así solo tienen las existencias que necesitan en un momento determinado. Así pueden reducir los costes asociados con el almacenamiento de grandes cantidades de existencias. La logística es sumamente importante para este modelo de negocio, porque las estrategias justo a tiempo dependen de que **toda la cadena de suministro cuente con una gestión integrada** que garantice su buen funcionamiento y que los productos lleguen al destino correcto, en el momento correcto y en un plazo breve.

Como resultado de esta “revolución de la logística”, la logística incluye diversas actividades necesarias para la gestión de las cadenas de suministro mundiales:

- **Compra:** la adquisición de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores.
- **Transporte:** traslado de productos entre empresas y ubicaciones por aire, mar, carretera o ferrocarril.
- **Desembalaje/ desconsolidación:** división de envíos en unidades menores
- **Almacenamiento:** el almacenaje de productos en condiciones adecuadas.
- **Gestión de inventarios:** control de los productos y las cantidades almacenados por una empresa.
- **Manipulación:** movimiento de productos y materiales dentro de una empresa.
- **Tramitación de pedidos:** búsqueda, selección y embalaje de los productos presentes en el pedido de un cliente.
- **Logística inversa:** la devolución de productos del cliente al proveedor para reciclaje, restitución o eliminación de residuos.
- **Comunicación:** las cadenas de suministro dependen de los productos físicos, pero también de los flujos de información sobre productos, demanda del cliente, existencias, disponibilidad, problemas, costes, etc.

Consideremos unas camisetas a la venta en una tienda de Walmart en Estados Unidos: primero, las prendas se compran en una fábrica independiente de Bangladés. Después, un buque portacontenedores las lleva hasta un centro de distribución de importaciones de California. Allí se extrae el envío del contenedor y se almacena en una nave. Desde allí lo transportan por carretera o ferrocarril a un





centro de distribución regional. Las tiendas de Walmart utilizan información del punto de venta para gestionar sus inventarios según el principio “justo a tiempo”. Esto significa que, en cuanto se vende un cierto número de camisetas, se envía un pedido de forma electrónica al centro de distribución regional. Los/as empleados/as de la nave buscan las camisetas junto con otros pedidos y las envían a la tienda en un camión. Una vez allí, las desempaquetan y las colocan en los estantes. Tras la compra, si la prenda es defectuosa y el cliente hace una devolución, la camiseta será transportada por carretera desde la tienda hasta un centro de devoluciones regional. Desde allí, bien se devuelve por camión y buque portacontenedores al proveedor de China, o bien se dona a una ONG local para reducir costes de transporte.

La mayoría de las empresas realizan algunas de estas actividades logísticas. Sin embargo, como la gestión de las cadenas de suministro es cada vez más compleja, muchas empresas subcontratan algunas tareas a **proveedores de servicios logísticos (PSL)** especializados. En el contexto de la revolución de la logística han aparecido enormes multinacionales de la provisión de servicios logísticos que ofrecen una variedad de servicios de logística, así como la gestión integrada de las cadenas de suministro. Por ejemplo, DHL ofrece transporte aéreo y marítimo, camiones, naves de almacenamiento, servicios de mensajería y gestión total de la cadena de suministro.

¿Qué significa esto para los/as trabajadores/as del transporte y sus sindicatos?

La globalización de las cadenas de suministro y la revolución de la logística han generado una demanda de servicios logísticos baratos y flexibles, lo que ha acarreado la **reestructuración del sector del transporte:**

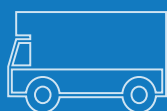
- Los PSL utilizan a trabajadores/as contratados/as a través de agencias, por lo que el empleo en este sector es cada vez más precario y casual, y los/as trabajadores/as carecen de las garantías que ofrece un puesto de trabajo normal.
- Los PSL crean empresas subsidiarias y subcontratan ciertas tareas a proveedores de menor tamaño, por lo que es difícil establecer cuál es la empresa que los/as contrata y cuáles son los derechos de los/as trabajadores/as.
- Estos procesos de subcontratación y casualización también perjudican a la afiliación sindical.

Estas tendencias están teniendo un efecto negativo en los salarios y las condiciones laborales de los/as trabajadores/as del transporte. A pesar de esto, la globalización de las cadenas de suministro significa que **los trabajadores y trabajadoras del transporte son más importantes que nunca**, puesto que los productos tienen que viajar distancias más largas en una variedad de medios de transporte. Esto significa que, en potencia, los trabajadores y trabajadoras de transporte tienen más poder de negociación. Además, el aumento del tamaño, la complejidad y la susceptibilidad temporal de las cadenas de suministro mundiales las hace más vulnerables a los conflictos, lo que puede traducirse en un mayor poder de negociación para los/as trabajadores/as del transporte. Por ejemplo, las estrategias “justo a tiempo” implican que las empresas nunca tienen una gran cantidad de existencias. Por ello, incluso un bloqueo temporal de la cadena de suministro podría causar grandes problemas para estas empresas.

Las cadenas de suministro mundiales complejas y sensibles al factor tiempo están particularmente expuestas a alteraciones en **los puntos críticos logísticos**. Un punto crítico logístico es el punto en el que toda la cadena de suministro es vulnerable a alteraciones debidas por ejemplo a la acción sindical. Aunque todas las cadenas de suministro tienen diferentes puntos críticos, existen instalaciones logísticas saturadas compartidas por muchas empresas que son especialmente vulnerables. Entre ellas se encuentran los grandes puertos y aeropuertos y las redes de carreteras que hay dentro y alrededor de las grandes ciudades.

Recientemente se está observando una tendencia al desarrollo de centros logísticos de gran tamaño que abarcan varios medios de transporte e instalaciones logísticas (como naves y plantas de ensamblaje/procesamiento) en una sola ubicación. Estos centros suelen construirse junto a puertos, aeropuertos y puntos estratégicos del interior. Estos centros logísticos son utilizados por muchos PSL, además de transportistas (como grandes minoristas y fabricantes), puesto que compartir recursos e instalaciones les permite reducir costes. La alta concentración de tareas logísticas significa que esos centros son puntos críticos en potencia. Por ello, los/as trabajadores/as de estas instalaciones pueden cooperar para ejercer influencia sobre muchas cadenas de suministro mundiales.

PROYECTOS DE ORGANIZACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL SECTOR LOGÍSTICO



SCALOP

