

“Hub and spoke” para cartoneros porteños

Todo indica que la ciudad de Buenos Aires presenciara una interesante reingeniería en uno de los sistemas de cargas más completos que por ella diariamente circula. Será producto de la necesidad constante de las organizaciones por eficientizar su logística de distribución, haciéndola más económicas y seguras.

El modelo “hub and spoke” –exitosamente adoptado, entre otras industrias, por las compañías aéreas de EE.UU. tras la desregulación del transporte de pasajeros en dicho país(*)- tendrá una aplicación porteña por iniciativa no de una empresa privada, sino sorprendentemente desde el gobierno. Y lo más innovador es el rubro que protagonizará el cambio: la recolección diaria de residuos por los cartoneros.

Con el apoyo de empresas como TBA, desde el Estado se impulsa la creación de centros de acopio para los cartoneros cerca de los ferrocarriles, donde llegarán los camiones de los revendedores. Así, se evitan los enormes riesgos de trasladar toneladas de papel en medios de transporte de pasajeros, permitiendo a los cartoneros regresar a sus domicilios en tren.

A fines de los '70, la industria aeronáutica de EE.UU. fue desregulada a fin de promover la competencia libre, y permitir ingresos de nuevos players. Este cambio en el entorno competitivo impulsó a las empresas a redefinir sus prácticas para ganar eficiencia y trasladar dichos ahorros a los precios.

La rentabilidad estaba seriamente amenazada. Todos las áreas y procesos de la cadena de valor fueron alcanzados de alguna manera por la reingeniería, para revertir un preocupante escenario doblemente preocupante: la persistente tendencia a la suba de sus costos laborales y operativos, (fundamentalmente el combustible e instalaciones), por un lado, y la caída de los precios, por el otro.

El sistema de rutas tuvo un cambio drástico como parte de dicho proceso: de las rutas punto a punto se pasó a otro donde las principales líneas aéreas concentraban sus rutas en unos pocos aeropuertos importantes unidos con servicios determinados. También los aeropuertos cercanos menores se conectaban a esos nodos con rutas más cortas usando aviones más pequeños, operados por líneas locales (“conmuters”).

El sistema “hub and spoke” (nodo y derivación) tiene dos ventajas diferenciales:

- un número limitado de nodos significa menos instalaciones (inversión), con el consiguiente ahorro de costos por un mayor uso de la capacidad.
- Reduce el total de distancia recorrida, bajando los costos variables de transporte (combustible, seguros, mantenimiento, etc.).

En rigor, este sistema de nodos y derivación no era nuevo, pero su aplicación creativa e innovadora contribuyó –conjuntamente con la adopción de otras decisiones- a la super-vivencia de la industria.

Será interesante observar y analizar el efecto final de su eventual aplicación en un sector signado por miles de operadores independientes (cartoneros) que realizan diariamente la recolección y transporte de toneladas de papel) para su venta en pocos operadores (revendedores).

La transformación de cartoneros en verdaderos “conmuters” mejorará la efectividad global del sistema en sí, casi seguramente en la reducción de sus horas trabajadas, y a la vez por las economías de no utilizar el tren de pasajeros para un fin distinto para el que fuera concebido (menor desgaste, menor riesgo de cargas peligrosas, menores costos operativos de los concesionarios).

Otra consecuencia colateral será la consolidación de una red de recolección mucho más formalizada y quizá con el tiempo cada vez más cercana al modelo de las prestatarias privadas de un servicio público como Cliba, Manliba, entre otras. En un extremo, quizá sea el embrión para la irrupción de nuevas operadoras sin haber cambiado el marco regulatorio de la actividad.

Y, cuando evaluamos las ventajas de esta iniciativa en rigor deberíamos contabilizar los ahorros que el reciclaje de papel deviene en la preservación del medio ambiente, tema que se ha instalado en la agenda de toda la sociedad en los últimos meses.

Como puede vislumbrarse, una innovación en la estrategia de rutas de una industria repercutirá no solo sobre su sistema logístico en sí, sino en incluso en varios aspectos competitivos y económicos y en el entorno.

De prosperar esta saludable iniciativa, la gestión pública estaría encontrando en las herramientas de management una solución creativa a varios problemas cotidianos que se derivan de la actividad de recolección de residuos por parte de los cartoneros, brindándoles beneficios seguramente por ellos no esperados.

Lic. Juan Carlos Tagtachian
Profesor de Canales de Distribución
Universidad de Palermo
Facultad de Ciencias Económicas

(*) Cita del caso “La industria de las líneas aéreas de los EE.UU. en 2002”, de Robert M. Grant.