

# LA AMAZONIFICACIÓN DE LA LOGÍSTICA: COMERCIO ELECTRÓNICO, TRABAJO Y EXPLOTACIÓN EN LA ÚLTIMA MILLA<sup>1</sup>

JAKE ALIMAHOMED-WILSON  
CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, LONG BEACH

## RESUMEN

ESTE ARTÍCULO OFRECE, EN PRIMER LUGAR, UNA VISIÓN GENERAL DE ALGUNOS DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES GENERALES EN LA INDUSTRIA DE LA LOGÍSTICA GLOBAL RESULTANTES DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE AMAZON, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LAS CONDICIONES QUE DIERON LUGAR A LA LOGÍSTICA DE ÚLTIMA MILLA. MI ARGUMENTO ES QUE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE AMAZON HAN DADO LUGAR A UN CAMBIO DE PARADIGMA EN LA LOGÍSTICA GLOBAL Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO. DESCRIBO ESTOS CAMBIOS ESTRUCTURALES COMO LA "AMAZONIFICACIÓN DE LA LOGÍSTICA". A CONTINUACIÓN, PRESENTO UN ESTUDIO DE CASO SOBRE CÓMO ESTA AMAZONIFICACIÓN DE LA LOGÍSTICA HA AFECTADO A LOS TRABAJADORES DE REPARTO DE ÚLTIMA MILLA DE AMAZON EN LA REGIÓN DE LOS ÁNGELES. EL SECTOR DE LA ENTREGA DE ÚLTIMA MILLA DEL SUR DE CALIFORNIA OFRECE UNA VISIÓN DE LAS FORMAS EN QUE AMAZON HA PERJUDICADO NEGATIVAMENTE A LOS TRABAJADORES DE LA LOGÍSTICA. POR ÚLTIMO, EN LAS CONCLUSIONES, SE RECOGEN ALGUNAS CLAVES PARA CONSEGUIR CAMBIOS EN LAS CONDICIONES LABORALES EN EL SECTOR.

## PALABRAS CLAVE

AMAZON; LOGÍSTICA; ÚLTIMA MILLA.

RECEPCIÓN: OCTUBRE 2020

ACEPTACIÓN: NOVIEMBRE 2020

## INTRODUCCIÓN

El dominio de Amazon en la venta minorista online se debe al control de la logística por parte de

la corporación. Un aspecto clave de la estrategia de gestión de la cadena de suministro de Amazon ha sido su inversión en la construcción de la mayor red mundial de entrega logística de última milla, sub-

<sup>1</sup> Una versión de este texto forma parte del interesante libro *The Cost of Free Shipping. Amazon in the Global Economy*, coordinado por Jake Alimahomed-Wilson y Ellen Reese y publicado por Pluto Press (2020). Los editores del monográfico agradecemos sinceramente las facilidades ofrecidas por la editorial para poder publicar el presente texto.

contratada y precaria. Los trabajadores logísticos de la última milla, incluidos los conductores temporales de entrega de paquetes de Amazon, completan el paso final de la entrega de mercancías, garantizando que los paquetes lleguen a tiempo al lugar de residencia del consumidor (o, cada vez más, en una taquilla de Amazon del barrio). El creciente poder de mercado de Amazon en el sector de la última milla, concretamente a través de su programa Amazon Flex y el programa de proveedores de servicios de entrega de Amazon (*Amazon Delivery Service Provider*, DSP), ha contribuido al debilitamiento de los sindicatos existentes en el sector de la última milla y ha introducido nuevos niveles de explotación, temporalidad, racialización y precariedad para miles de repartidores. Por tanto, el crecimiento del poder de Amazon en el sector de la última milla es una cuestión que presenta importantes desafíos para los trabajadores y los sindicatos.

Este artículo ofrece, en primer lugar, una visión general de algunos de los cambios estructurales en la industria de la logística global, que son resultantes de las estrategias de gestión de la cadena de suministro de Amazon. Esta empresa lidera el sector y presta especial atención a la logística de última milla. Mi argumento es que las prácticas de gestión de la cadena de suministro de Amazon marcan la pauta a todas las demás empresas y han dado lugar a un cambio de paradigma en la logística global y en la gestión de la cadena de suministro que anteriormente definía la era de la gran distribución. Describo estos cambios estructurales como la “amazonización de la logística”, que ha producido los siguientes resultados en el movimiento de los bienes de consumo.

En primer lugar, el comercio electrónico ha impulsado la ampliación de las cadenas de suministro al por menor, alejándose de las grandes tiendas minoristas y acercándose al nuevo punto final: el hogar del consumidor. Los trabajadores de la logística en toda la cadena de suministro global se enfrentan a una mayor presión por parte de Amazon para entre-

gar los productos a un ritmo cada vez más rápido. Dominar el sector de la logística de última milla ha surgido como un aspecto clave en la estrategia de gestión de la cadena de suministro global de Amazon. En lugar de construir su infraestructura de última milla internamente (lo que sería más difícil y costoso de escalar a un ritmo rápido), Amazon amplió su red de entrega de la cadena de suministro invirtiendo en trabajadores temporales subcontratados en esta última milla (es decir, Amazon Flex y Amazon’s Delivery Service Partners). Esto ha intensificado aún más la racialización de la mano de obra en este sector, al tiempo que ha debilitado los sindicatos existentes en la entrega de paquetes. Por último, estos cambios han coincidido con una mayor integración de las tecnologías de vigilancia y control de los trabajadores en tiempo real. En conjunto, la “amazonización” de la logística ha perjudicado a los trabajadores al contribuir a una mayor erosión de las normas laborales, al tiempo que ha aumentado la presión competitiva sobre las empresas de paquetería sindicalizadas existentes en Estados Unidos para que realicen sus entregas los fines de semana.

A continuación, presento un estudio de caso sobre cómo esta amazonización de la logística ha afectado a los trabajadores de reparto de última milla de Amazon en la región de Los Ángeles. En concreto, a partir de un estudio de caso sobre los conductores subcontratados por Amazon para la entrega de paquetes en la región de Los Ángeles (uno de los mayores mercados de consumo de Amazon), identifico algunas de las formas en que esta compañía ha contribuido al deterioro de las condiciones de trabajo y los salarios en este sector. Este estudio de caso se basa en una combinación de análisis de datos cualitativos, de informes existentes sobre el sector de la última milla, junto con mis propios datos, procedentes de entrevistas en profundidad con conductores de reparto subcontratados por Amazon. Además, me baso en aproximadamente 50 horas de observación etnográfica, en las que acompañé a

los conductores de reparto DSP subcontratados por Amazon en sus rutas de entrega de Amazon Prime en toda la región de Los Ángeles. Seguí a los conductores en sus turnos, donde aprendí su forma de trabajar mediante la observación de la entrega de paquetes a los consumidores a lo largo de Los Ángeles. Por último, realicé un análisis de contenido de los foros online de 25 exconductores de entrega subcontratados (no sindicalizados) que anteriormente trabajaron para pequeñas empresas de entrega, los socios de servicios de entrega de Amazon (DSP) en el área metropolitana de Los Ángeles desde diciembre de 2017 hasta diciembre de 2018.

#### LA AMAZONIFICACIÓN DE LA LOGÍSTICA

La revolución logística transformó la forma de producir y transportar los bienes en todo el mundo (Bonacich y Wilson, 2008). Walmart se convirtió en la mayor corporación del mundo al adaptar sus prácticas empresariales a este sistema: desarrolló un sofisticado programa de gestión logística, que redujo las ineficiencias en el movimiento de los bienes de consumo a través de miles de kilómetros (Alimahomed-Wilson y Ness, 2018). Sin embargo, el enfoque de gestión de la cadena de suministro que Walmart perfeccionó durante el apogeo de la era de la gran distribución, no se adaptó necesariamente bien a los rápidos cambios en la logística provocados por el crecimiento del comercio electrónico y, específicamente, por Amazon (Lichtenstein, 2005). Dado que la infraestructura de la cadena de suministro global se construyó para dar cabida a los envíos de larga distancia, los minoristas de cajas grandes (*big-box*), como Walmart, tuvieron dificultades para competir con un comercio electrónico en auge, el cual depende de un sistema de distribución y entrega más localizado y fragmentado.

A medida que crecía el comercio electrónico, los consumidores exigían una entrega cada vez más rápida de los productos en sus hogares. El modelo de negocio de Amazon, en particular su programa

Amazon Prime, ha impulsado aún más la demanda de los consumidores de envíos rápidos y gratuitos (Alimahomed-Wilson, *en prensa*). Las prácticas logísticas de Amazon han creado, por tanto, una “aceleración” del trabajo, o una presión para trabajar más rápido, para los trabajadores tanto de los almacenes como de las entregas de última milla. En relación con esta aceleración del trabajo, se ha producido una mayor integración de las tecnologías de vigilancia y control de los trabajadores, con un seguimiento de los movimientos (y la velocidad) de los trabajadores en tiempo real. Amazon ha sido el líder del sector en el uso creciente de la vigilancia de los trabajadores en toda la cadena de suministro global. Estos amplios cambios en la logística han intensificado aún más las exigencias de tiempo de los trabajadores y han creado más presión para que los conductores de reparto de la última milla cumplan sus ajustadas rutas de entrega.

En 2018, Amazon captó casi el 50% de todas las ventas online (Thomas, 2018). Además, recaudó 26.000 millones de dólares ayudando a otras empresas a enviar sus propias mercancías (Duhhig, 2019). Esto ha significado que Amazon ha tenido por sí solo un considerable impacto y ha adquirido una gran influencia sobre la economía del mercado mundial de transporte de mercancías. El aumento de la escala de Amazon en las operaciones de última milla también ha incrementado la demanda de almacenes de entrega en las zonas urbanas de Los Ángeles, para así satisfacer la demanda de los consumidores de envíos en el mismo día o al día siguiente; los plazos de entrega más cortos requieren que los centros de entrega estén lo más cerca posible de los consumidores (Brohan, 2018). La competencia de las empresas de comercio electrónico en la última milla ha aumentado la demanda de inmuebles ubicados en mercados urbanos densos (Mongelluzzo, 2018). Desde 2016, la logística y el almacenamiento de última milla han experimentado un crecimiento de dos dígitos en toda la zona urbana de Los Ángeles, superando incluso el crecimiento de los almacenes de la región (suburbana o interurbana) de Inland Empire.

En 2018, aproximadamente 2.200 millones de ventas al por menor en línea procedieron de los teléfonos inteligentes de los consumidores, lo que supone un aumento interanual de más del 55% (Lunden, 2018). El consumo a través de teléfonos inteligentes no solo está relacionado con el aumento de la vigilancia corporativa por parte de Amazon, sino que también ha llevado a los clientes de Amazon a rastrear, supervisar y vigilar activamente el envío de sus paquetes por parte de los trabajadores de la última milla. En otras palabras, los conductores de reparto subcontratados por Amazon siguen siendo uno de los únicos grupos de trabajadores logísticos que son vigilados simultáneamente por sus empleadores formales (DSP), por la empresa matriz (Amazon) y por los clientes Prime de Amazon, que cada vez más siguen la pista de la ubicación de sus paquetes a través del seguimiento por GPS. Esta intensa vigilancia sigue siendo una fuente constante de estrés y ansiedad para los trabajadores.

En la actualidad, el mercado estadounidense de la paquetería entrega 44 millones de paquetes al día. La mayoría de estos paquetes son entregados por las cuatro grandes empresas de paquetería de Estados Unidos: UPS, FedEx, DHL y United States Parcel Service (USPS). Para 2025, se prevé que el número de entregas diarias de paquetes aumente a más de 100 millones de paquetes al día, y que aproximadamente una cuarta parte de todos los paquetes sean entregas locales (Black, 2019). En todo el mundo, Amazon envió más de 5.000 millones de artículos de Amazon Prime en 2018 (McCracken, 2018). La mayoría de las proyecciones predicen que Amazon seguirá creciendo hasta un 20% al año, lo que significa que el volumen de envío de paquetes pequeños también seguirá creciendo a este ritmo. La pandemia de COVID-19 consolidó aún más el crecimiento y el poder de Amazon en la economía mundial, ya que durante la pandemia se enviaron cifras récord de paquetes de Amazon, lo que le supuso un récord de beneficios. Por lo tanto, la escala de la creciente influencia global de Amazon ha impactado a su vez

en numerosos sectores relacionados con la logística, incluyendo el transporte marítimo y aéreo, junto con el transporte por camión y el almacenamiento.

#### **EL IMPACTO DE AMAZON EN EL SECTOR DE LA PAQUETERÍA DE ÚLTIMA MILLA**

A diferencia de los grandes minoristas, que destruyeron sus operaciones de almacenamiento dependiendo en gran medida de los trabajadores de almacén contingentes y temporales (Allison, Herrera, Struna y Reese, 2018), Amazon ha adoptado un enfoque diferente, al tener una plantilla propia de miles de trabajadores de almacén en todo el mundo. Esto no quiere decir que no utilice trabajadores temporales, que siguen siendo contratados regularmente por Amazon durante los períodos con picos de trabajo. Sin embargo, en el sector de la entrega de paquetes de última milla, Amazon ha invertido mucho en la expansión de su propia red de conductores de reparto temporales y subcontratados. En particular, la última milla es uno de los componentes más costosos y de mayor intensidad de mano de obra de la cadena de suministro del comercio electrónico. De hecho, casi un tercio del coste total del envío de mercancías se produce en el tramo final de la cadena de suministro. Una de las principales razones de los elevados costes de la entrega de la última milla es la ineficacia de la entrega de paquetes a domicilio. Los expertos en logística han descrito los retos a los que se enfrentan las empresas de comercio electrónico como “el problema de la última milla”, ya que el tramo final de la entrega suele implicar múltiples paradas con tamaños de entrega reducidos; en otras palabras, la última milla es un componente de la cadena de entrega que requiere mucho tiempo (Dolan, 2018).

Para disminuir su dependencia de las operaciones de entrega a través de empresas con relativas tasas de sindicación, como UPS y USPS, o de otras grandes empresas como FedEx, Amazon ha invertido en el crecimiento de su cuota de mercado en el

mercado de la entrega de paquetes. En 2019, aproximadamente la mitad de los paquetes de Amazon Prime fueron entregados por subcontratistas y trabajadores eventuales vinculados a Amazon en Estados Unidos (Cox, 2019). Según esta misma autora:

Parece que Amazon está contratando sus propios servicios de envío tan rápido como puede, ya que la empresa está intensificando sus esfuerzos para hacer llegar los paquetes a los miembros de Prime en un solo día. Pero, aunque esas omnipresentes furgonetas de color azul grisáceo y los conductores uniformados lleven la marca de Amazon, al menos 250 empresas subcontratadas en todo el país se encargan en realidad de todo el trabajo pesado, un sistema que permite a Amazon eludir la responsabilidad cuando la fuerte presión sobre los conductores provoca un desastre, según un nuevo informe (Cox, 2019, s/p)

Así, la estrategia de Amazon para construir su poder de mercado en la entrega de la última milla fue no contratar conductores (empleados); en su lugar, Amazon contrató a empresas (subcontratistas) que emplean a sus propios conductores para trabajar exclusivamente para Amazon (utilizando furgonetas de reparto de la marca Amazon alquiladas), o a través de la utilización de los conductores temporales de Amazon Flex.

En 2019, la mitad de todos los paquetes de Amazon Prime fueron entregados por dos grupos principales de conductores de entrega de Amazon no sindicados: Los conductores de Amazon Flex y los asociados de los servicios de entrega de Amazon (DSP). Los conductores de Amazon Flex son trabajadores *gig*, que se clasifican legalmente como contratistas independientes (similares a los conductores de Uber) y se pagan por completar una ruta de entrega (no por hora). Los conductores Flex deben proporcionar sus propios vehículos (o una furgoneta de reparto

alquilada). El uso de Amazon de contratistas independientes en el sector de la última milla también hace más difícil la sindicalización, la aplicación de las protecciones del salario mínimo y complica el cumplimiento de las leyes laborales. No es de extrañar entonces que, en 2019, un grupo de conductores de Amazon Flex con sede en California demandara a Amazon por considerar que clasificó mal a una parte de sus empleados. Afirman que Amazon clasificó mal intencionalmente a los conductores de Flex para evitar el pago de horas extras y otros beneficios para ellos<sup>2</sup>. Además de Amazon Flex, Amazon se está moviendo cada vez más hacia su dependencia de Amazon Delivery Service Partners (DSP). Los DSP son pequeñas empresas de reparto de paquetes, “independientes” subcontratadas, con aproximadamente 20-40 furgonetas de reparto, que entregan exclusivamente paquetes para los clientes de Amazon Prime. A pesar de su apariencia como miembros de Amazon Prime, los conductores de reparto subcontratados por Amazon no trabajan formalmente para esta compañía. El programa DSP de Amazon se puso en marcha en 2018, y desde entonces se ha convertido en un elemento fijo. Las flotas de DSP están limitadas a 40 furgonetas para complicar los esfuerzos de sindicalización y aumentar la flexibilidad y el poder de Amazon sobre el precio pagado por entrega (Bishop, 2018). Limitar el tamaño de los DSP dificulta que estas pequeñas empresas ganen poder frente a Amazon, al tiempo que le da flexibilidad.

Durante años, lo más habitual era ver furgonetas de reparto blancas y sin distintivos con trabajadores que llevaban chalecos reflectantes repartiendo paquetes de Amazon Prime por las calles del sur de California. Sin embargo, hoy en día, la mayoría de los DSP alquilan furgonetas de reparto de color gris-azul con la marca de Amazon junto con uniformes de reparto de Amazon para sus conductores.

<sup>2</sup> Para más información se puede consultar [www.classlawgroup.com/amazon-flex-lawsuit/](http://www.classlawgroup.com/amazon-flex-lawsuit/)

La mayoría de estos conductores trabajan en turnos de reparto de 8 a 10 horas y ganan unos 15 dólares por hora en el sur de California; muchos de estos trabajadores no reciben prestaciones de seguro médico. Los DSP gestionan entre 40 y 100 empleados y pequeñas flotas de unas 20 furgonetas, y entregan principalmente paquetes de Amazon Prime 7 días a la semana, 365 días al año. Estos trabajadores se enfrentan a una presión extrema para cumplir las exigencias de los ajustados plazos de entrega de Amazon. Durante los periodos de más trabajo, en los periodos vacacionales, el número de entregas diarias puede llegar a ser de hasta 400 entregas por turno (Peterson, 2018). Estos conductores se quejan continuamente de que no se les pagan las horas extras (lo que constituye una violación de las leyes vigentes sobre salarios y horarios), así como de las malas condiciones de trabajo, que incluyen expectativas y presiones poco realistas establecidas por Amazon. En general, los DSP y Amazon Flex dan a Amazon una mayor influencia sobre su red de envíos y entregas a lo largo de la última milla. El uso por parte de Amazon de una capa adicional de subcontratistas laborales contribuye a aumentar sus beneficios en el reparto y ayuda a la corporación a evitar las campañas de sindicalización entre los conductores de reparto.

Además de Amazon Flex y los DSP, Amazon también ha invertido en el sector de la última milla de Los Ángeles de otras maneras. En 2018, Amazon eligió Los Ángeles como el sitio para desplegar su nuevo servicio de envío piloto llamado “Envío con Amazon”. Este programa se basó en conductores de reparto, subcontratados temporalmente y no sindicados, con el fin de debilitar a las empresas de entrega de paquetes establecidas, como FedEx, DHL y UPS. El programa “Envío con Amazon” implicaba que Amazon tomara el control del movimiento de los envíos de paquetes pequeños entre los comerciantes que venden a través de Amazon y los almacenes de Amazon en toda la región de Los Ángeles, aunque el programa todavía no ha incluido la entrega final en los hogares de los

clientes (Kim, 2018). “Envío con Amazon” se puso en marcha para dar servicio a los almacenes situados cerca del aeropuerto internacional de Los Ángeles (Pierson, 2018). Según Ray Berman, un vendedor de Amazon que fue reclutado para participar en el programa piloto de Los Ángeles, los precios ofrecidos por los servicios de entrega no sindicados de Amazon eran mucho más baratos en comparación con los de UPS (Kim, 2018). Por ejemplo, “por un envío de 600 libras [unos 272 Kg] de cajas desde su almacén hasta el centro de cumplimiento de Amazon, ésta le cobró sólo 80 dólares, mucho menos que los 160 dólares de UPS y los 104 dólares de FedEx” (Kim, 2018).

Para competir con la entrada de Amazon en los servicios de entrega, FedEx ha comenzado a aprovechar el mercado del comercio electrónico trabajando con minoristas híbridos (tiendas de grandes superficies que combinan lo *offline* y lo *online*), que utilizan opciones de entrega con recogida en tienda. Según FedEx, aproximadamente la mitad de las compras en línea se realizan después de las 4 de la tarde (Black, 2019). Esto ha llevado a FedEx a poner en marcha una nueva opción de envío nocturno para los competidores de Amazon, dando a los minoristas la oportunidad de ofrecer envíos al día siguiente en pedidos realizados hasta la medianoche. Con este programa, los conductores de FedEx Express recogen los paquetes de los minoristas a partir de las 2 de la madrugada y los llevan a los centros de clasificación (Black, 2019). Las entregas pueden realizarse al día siguiente dentro del mercado local, y en un plazo de dos días para los destinos fuera del mercado local. La opción de envío nocturno de FedEx comenzó a finales de 2017 como un programa piloto en el mercado de Los Ángeles. Desde entonces, este programa ha entrado en aproximadamente otros cien mercados locales. Utilizando la infraestructura física de las grandes superficies de venta como punto de ventaja competitiva, este programa de FedEx significa un aumento de la velocidad desde los centros de recepción hasta la entrega en menos de un ciclo de 24 horas.

La competencia entre Amazon y las empresas minoristas híbridas ha alimentado una carrera por captar el mercado de la última milla de otras maneras. La adquisición de Whole Foods por parte de Amazon, a un precio de 13.700 millones de dólares, tuvo menos que ver con los comestibles y más con el aumento de la cuota de mercado de última milla de Amazon. Al adquirir Whole Foods, Amazon amplió instantáneamente su red de reparto al añadir 440 almacenes refrigerados adicionales a menos de 16 kilómetros del 80% de la población. Desde la adquisición, los conductores de Amazon Flex utilizan habitualmente los almacenes de Whole Foods para dejar y recoger paquetes en las taquillas de Amazon. Además, la adquisición de Whole Foods mejoró la posición de mercado de Amazon en la última milla en relación con sus competidores minoristas híbridos, incluidos Walmart y Target.

#### **EXPLOTACIÓN EN LA ÚLTIMA MILLA DE AMAZON: UN ESTUDIO DE CASO DEL SECTOR DE ENTREGA DE PAQUETES CONTINGENTES DE LOS ÁNGELES**

Cuando un miembro de Amazon Prime pide un artículo, el primer paso en el proceso de entrega comienza en un Centro Logístico de Amazon, donde el artículo es recogido por un trabajador y puesto en una caja; durante este paso se crea una etiqueta de dirección. A partir de ahí, el paquete suele enviarse a un Centro de Clasificación de Amazon, donde se clasifica el paquete y se envía de nuevo a la oficina de correos o, cada vez más, a un Centro de Entrega de Amazon, donde los conductores de DSP subcontratados por Amazon inician su ruta de reparto. Cada Centro de Entrega de Amazon suele contratar entre 12 y 20 DSP, donde cientos de conductores recogen sus *racks*, o paquetes que necesitan ser entregados ese día. Estos centros de entrega de última milla son clave para asegurar que los paquetes de

Amazon Prime lleguen a tiempo ese día; cualquier paquete que llegue a un centro de entrega debe ser entregado ese mismo día. Los centros de entrega son el lugar donde los conductores de DSP de Amazon comienzan su jornada laboral. La mayoría de los conductores de DSP con los que hablé suelen tener la misma ruta diaria.

Entonces, ¿cómo han afectado las prácticas de gestión de la cadena de suministro de Amazon a los trabajadores, concretamente a los del sector de reparto de paquetes (subcontratado y no sindicado) de Los Ángeles? Miguel es un conductor de reparto de DSP de 30 años que conocí cerca de un importante centro de entrega de Amazon en la región de Los Ángeles<sup>3</sup>.

Acompañé a Miguel en algunos de sus turnos por la región de Los Ángeles. Más tarde, Miguel me presentó a otros conductores contingentes de Amazon DSP en la región de Los Ángeles y me formó de manera informal para que pudiera ayudarlo a entregar paquetes Prime.

Antes de trabajar para su DSP, Miguel no tenía experiencia previa como conductor. Al ser contratado, su formación consistió en un “sencillo” curso de formación online. Aunque Amazon no es técnicamente su empleador formal, Miguel entrega exclusivamente paquetes de Amazon Prime. El empleador formal de Miguel es una pequeña empresa de reparto de paquetes (Amazon DSP), que emplea a unos 50 conductores. Miguel es un inmigrante indocumentado. Nació en México y emigró a Estados Unidos cuando era un bebé, a principios de los años noventa. Creció en Los Ángeles y trabajó en el sector de la comida rápida durante más de diez años, antes de convertirse en conductor de reparto. Miguel suele trabajar cuatro turnos de 10 horas a la semana, con la posibilidad ocasional de hacer un día extra de trabajo. Gana 15,50 dólares por hora y no recibe ninguna prestación sanitaria. Le pregunté a Miguel

<sup>3</sup> Todos los nombres utilizados en el presente texto son pseudónimos.

sobre la demografía de los trabajadores de su DSP. Calcula que 40 de los 50 conductores son hombres latinos y sólo hay dos mujeres (ambas latinas) en su empresa. Miguel calcula que sólo hay dos conductores blancos, tres negros y cinco filipinos. El DSP de Miguel está situado en el mismo lugar que el Centro de Entrega de Amazon.

El turno de Miguel empieza a las 7:30 de la mañana y comienza cuando recoge su “bolsa”. La bolsa de un conductor contiene las llaves de la furgoneta de reparto junto con un “Rabbit” de Amazon. Un Rabbit es el dispositivo de entrega de Amazon (es decir, un teléfono inteligente Android), que sigue los movimientos del conductor en tiempo real y dicta cada paso de la ruta de entrega. El Rabbit también proporciona información sobre cada entrega de paquetes, códigos de acceso para entrar en edificios de apartamentos o notas sobre dónde dejar los paquetes. El Rabbit también da al conductor información sobre el cliente Prime (es decir, nombre, dirección, nº de teléfono) junto con el tamaño de cada uno de sus paquetes de Amazon Prime. “El Rabbit me estresa”, se queja Miguel, “lo miro constantemente y pienso que alguien de Amazon me está viendo conducir constantemente”. Una vez que se entrega un paquete, el conductor debe tomar una foto del paquete entregado para demostrar que fue entregado. Una vez que Miguel encuentra su furgoneta en el aparcamiento, se dirige al Centro de Entrega de Amazon y espera su *rack* o pallet. Hay una larga cola, con otros conductores de DSP que también esperan; no parece haber mucho orden en el proceso en cuanto a cómo se distribuyen las asignaciones diarias, según Miguel. Un *rack* es un pallet que contiene el número total de paquetes Prime que un conductor debe entregar en su ruta. Los pallets se distribuyen según las diferentes oleadas de conductores, por ejemplo, los conductores de la primera oleada reciben sus pallets primero; seguidos por la segunda oleada, y así sucesivamente. Cada pallet suele tener entre 225 y 350 paquetes. En este día, Miguel estaba en la tercera tanda de conductores; su pallet contie-

ne 227 paquetes, lo que supone unas 161 paradas en su ruta. Una vez que el conductor recibe su pallet, suele poner todos los sobres y paquetes pequeños delante en la cabina de la furgoneta y dejar las cajas grandes en la parte trasera. Como yo conducía en el asiento delantero de la furgoneta, tenía que sostener docenas de paquetes pequeños en mi regazo.

Si un conductor termina su turno antes de tiempo, puede ser asignado como “conductor de rescate” por su DSP para ayudar a otros conductores que se han retrasado en su ruta de reparto. Le pregunté a Miguel qué le gustaba y qué no le gustaba de su trabajo como conductor de DSP subcontratado. Describió algunos de los aspectos estresantes del trabajo:

Una cosa que puede ser estresante es que mi jefe siempre sabe exactamente dónde estoy gracias al Rabbit. Así que si me retraso en mi ruta me lo dicen... Me llaman por radio y me dicen que me dé prisa. Me apresuro constantemente y la mayoría de los días ni siquiera tengo tiempo de hacer una pausa completa para almorzar, así que simplemente voy a un autoservicio. Y si tengo suerte, como en la furgoneta mientras trabajo... Así que lo que pasa con este trabajo es que es muy estresante y estás constantemente apurado. No puedes encontrar aparcamiento, o el Rabbit se fastidia, puede ser realmente duro ... También me han acusado de robar paquetes, especialmente en los barrios blancos ricos. Ven a un hispano conduciendo y piensan que soy un ladrón de paquetes. Mi [empresa] pronto nos dará uniformes con la marca Amazon y furgonetas azules de Amazon, lo que me alegra porque eso ayudará a que la gente se dé cuenta de que no soy un pirata de los porches... Además, me gustaría que nos pagaran más. Creo que nos lo merecemos. Trabajo muy duro y no tengo seguro médico, así que si me pongo enfermo o me lesiono, tengo que pagarlo de mi bolsillo... Creo que Amazon debería pagarnos más.

Miguel hizo hincapié en su creencia de que Amazon (la empresa matriz), y *no* su DSP formal, debería

pagar mejores salarios. Este fue un sentimiento común expresado por muchos de los conductores de DSP que entrevisté.

Durante mis observaciones, se hizo evidente que los trabajadores del DSP rara vez tenían tiempo para bajar la velocidad en el trabajo; esto incluye incluso encontrar tiempo para las pausas para ir al baño. El tráfico y los atascos también influyen en el estrés de los conductores de DSP, y en los días de mucho tráfico, las pausas para ir al baño son aún más limitadas. “He perdido más de 10 kilos desde que empecé a trabajar”, explica Rogelio, un conductor latino de 26 años. “Este trabajo requiere correr mucho... Hace un par de meses me torcí el tobillo al bajar de un bordillo... eso me frenó mucho. Pero tuve que seguir trabajando, aunque estaba muy hinchado”. Rogelio me contó que sólo se detiene para ir al baño una vez por turno. Suele ir al mismo aseo público cerca de un parque en su ruta. “Durante la semana de Prime”, señala Rogelio, “iba muy retrasado en mi ruta ... [y] todo lo que comí ese día fue una barra de cereales y una manzana ... ¡durante casi 11 horas! ... Odio el Prime Day”.

Los conductores de DSP de Amazon se quejan regularmente del ritmo frenético que deben mantener para cumplir con el apretado calendario de entregas impuesto por Amazon. Cuando un conductor de DSP no entrega un paquete en su ruta de entrega diaria, o incluso dicen que cuando un paquete es robado de la puerta de la casa de un cliente, Amazon se pone en contacto con el DSP con lo que los conductores llaman una “concesión”. Las concesiones se producen cuando los miembros de Amazon Prime presentan una queja a Amazon por una entrega perdida. Cuando se emite una concesión, los conductores individuales son reprendidos por un superior en su DSP. Alex es un conductor de Amazon DSP de 37 años de edad y ha estado trabajando para su DSP durante los últimos diez meses. Le pregunté a Alex si alguna vez había recibido una concesión de Amazon por perder una entrega. Me respondió:

Sí... Amazon me puso una concesión unos meses después de empezar. Mi jefe me llamó y me preguntó por qué no había hecho una foto del paquete que había desaparecido. Le dije que lo había hecho, pero que por alguna razón el Rabbit no lo había registrado. Mi jefe me sancionó y me quitó uno de mis turnos esa semana como castigo. Ese paquete me costó 150 dólares. Durante las siguientes semanas, mi jefe me apretó las tuercas... Siempre estaba encima de mí, llamándome y enviándome mensajes de texto para que me diera prisa... pero eso no fue para nada justo... cuando roban un artículo, culpan a los conductores.

Los conductores de la DSP también se quejan de los bajos salarios. Por ejemplo, Justin, un conductor filipino de DSP de 42 años, me dijo:

La cuestión es que tengo 42 años. Tengo cuatro hijos y gano 15 dólares la hora. Recibo alrededor de 1.250 dólares cada dos semanas. Eso no es suficiente para salir adelante aquí en Los Ángeles. Si no tuviera familia, me iría de aquí... Amazon nos exige mucho, y mi jefe no deja de presionarnos para que trabajemos más deprisa para contentar a Amazon... Me rompo el culo y soy bueno en mi trabajo, pero es realmente agotador... Al final de la semana, básicamente, hago el mismo trabajo que un conductor de UPS, pero esos tipos cobran el doble de lo que yo gano, por lo menos... No tenemos representación en ningún sindicato... Por eso hago tantas horas extras como sea posible, mi jefe sabe que aceptaré cualquier trabajo extra... pero a veces es un trabajo realmente agotador.

Mis entrevistas con conductores de DSP subcontratados arrojaron resultados similares a los de Peterson (2018), ya que los conductores se quejaban regularmente de una serie de abusos en el lugar de trabajo, como la falta de pago de horas extras, violaciones de la seguridad, robo de salarios, intimidación y favoritismo. Los conductores también describieron un entorno de trabajo físicamente exigente en el que,

bajo estrictas limitaciones de tiempo, se sentían presionados para conducir a velocidades peligrosamente altas, saltarse las señales de stop e incluso saltarse descansos para ir al baño y para comer para poder cumplir los ajustados plazos de entrega.

Mi análisis de contenido de los anuncios de trabajo de mensajería subcontratada en Los Ángeles también encontró patrones similares a los de Peterson (2018). Un antiguo conductor que repartía mercancía de terceros (comerciantes que venden a través de Amazon) describió cómo es trabajar como conductor de reparto de paquetes para Amazon en un foro de ofertas de empleo:

El problema es que entregas paquetes para Amazon. Hay varias empresas de mensajería en el mismo lugar, todas luchando por el aparcamiento, las furgonetas de la empresa y los vehículos de los empleados... Y luego intentando iniciar sesión en su dinosaurio de dispositivo llamado Rabbit, que utiliza la aplicación Amazon Flex para obtener tu ruta, y poder ponerte en marcha. La mayoría de las veces tienes que esperar a que Amazon cargue las rutas, [por lo que] sales tarde. Entonces, estás haciendo tus entregas y llegas a un enorme complejo de apartamentos de seguridad... y no tienes acceso. Llamas al servicio de asistencia para que te ayuden a conseguir el acceso, lo que te lleva 20 minutos de tu tiempo de entrega. Entonces tienes 15 paquetes para 15 direcciones diferentes... y tardas 30-40 minutos en encontrarlos todos... Entonces tienes 185 paquetes más que hacer, con 150 paradas más... No vale la pena. A Amazon no le importan en absoluto los conductores. Todo lo que les importa es conseguir que sus cosas sean entregadas. Para ser honesto, no creo que vaya a hacer más pedidos a Amazon<sup>4</sup>.

La amazonificación de la logística ha creado un nuevo grupo de trabajadores eventuales muy explotados: los conductores de reparto. Las condiciones de trabajo a las que se enfrentan los estos conductores de la última milla de Amazon se definen por un ritmo de trabajo frenético, bajos salarios y una presión incesante para cumplir con los ajustados plazos de entrega establecidos por Amazon. Estos trabajos también se definen cada vez más como trabajos generizados y racializados en la región de Los Ángeles, ya que los trabajadores de color, en su mayoría hombres de color de ascendencia latina, están sobrerrepresentados en el sector de la última milla (Alimahomed-Wilson, 2019). Los trabajadores generizados y racializados pueden ser sometidos a regímenes y procesos laborales excesivamente explotadores, a menudo con poca protesta pública (Bonacich, Alimahomed y Wilson, 2008). Corporaciones como Amazon se benefician de la racialización del trabajo, ya que pueden extraer mayores márgenes de beneficio de los estos trabajadores racializados con bajos salarios, que tienen recursos limitados para defenderse debido a la falta de acceso a los derechos de ciudadanía (y laborales). La explotación de la mano de obra racializada en la red de reparto de última milla de Amazon permite a la empresa evitar la responsabilidad social, moral, legal y financiera de las condiciones opresivas en las que operan sus trabajadores.

## CONCLUSIÓN

Como estudio de caso, el sector de la entrega de última milla del sur de California ofrece una visión de las formas en que Amazon ha afectado negativamente a los trabajadores de la logística. Su creciente dominio en la última milla no sólo ha reconfigurado el sector de la mensajería, sino que también ha creado nuevos retos para las empresas de reparto

<sup>4</sup> Expleado anónimo de Xtreme Xpress, "Job Review Post: Not worth it! Don't do it! You will regret it," en Indeed [www.indeed.com/cmp/XtremeXpress,-Inc/reviews?jobtitle=Driver&fcountry=US&floc=Hawthorne%2C+CA](http://www.indeed.com/cmp/XtremeXpress,-Inc/reviews?jobtitle=Driver&fcountry=US&floc=Hawthorne%2C+CA). Consultado el 15/12/2019.

de paquetes sindicalizadas existentes, junto con un deterioro general de las normas laborales debido al aumento de los conductores temporales y subcontratados en todo el sector, que se enfrentan a condiciones de trabajo penosas, además de a las presiones de Amazon. El aumento de las relaciones laborales temporales, el debilitamiento de los sindicatos y la racialización y generización de amplios y crecientes segmentos de la mano de obra, han contribuido a rebajar el cumplimiento de las normas laborales. En la actualidad, los trabajadores de color y los inmigrantes siguen estando sobrerrepresentados en los sectores peor pagados, no sindicados, precarios, temporales y subcontratados del sector de la logística de última milla, y siguen luchando por salarios justos, dignidad y condiciones de trabajo seguras<sup>5</sup>. Es decir, el cambio hacia las relaciones temporales ha ido acompañado del empleo de trabajadores con menos derechos y menos poder en la sociedad, lo que ha llevado a una sobrerrepresentación de las personas de color y de los inmigrantes en los puestos de trabajo más explotados a lo largo de la cadena de suministro de Amazon (Alimahomed-Wilson, 2019).

Al igual que las empresas se han adaptado a los cambios en la gestión de la cadena de suministro en el contexto del crecimiento del comercio electrónico, también deben adaptarse las estrategias de resistencia de los trabajadores. El éxito del programa Prime de Amazon radica en la capacidad de la empresa para transportar mercancías a un ritmo rápido. Esto también significa que el tiempo es una vulnerabilidad importante en el sistema, que los trabajadores pueden interrumpir para ganar un cierto poder frente a la empresa. Mientras que los trabajadores del Centro de Clasificación de Amazon

han recibido cierta atención, uno de los aspectos más vulnerables en la cadena de suministro de Amazon son sus centros de entrega de última milla, ya que todos los paquetes que salen deben ser entregados en ese día. Por lo tanto, los trabajadores del DSP que recogen los pallets en los centros de entrega de Amazon tienen un enorme poder *potencial*, si deciden organizarse colectivamente para conseguir mejores salarios y condiciones de trabajo.

Por último, los clientes de Amazon Prime son consumidores desproporcionadamente ricos. De hecho, un asombroso 82% de los hogares estadounidenses con ingresos superiores a 150.000 dólares son miembros de Prime (Molla, 2017). Por lo tanto, organizar a los trabajadores de la última milla cerca de las zonas acomodadas de las principales regiones metropolitanas, donde los índices de afiliación a Prime son elevados, podría resultar estratégico para quienes buscan mejorar las condiciones laborales del creciente número de trabajadores eventuales explotados por Amazon. Los esfuerzos de organización también podrían trabajar en la construcción de alianzas laborales-comunitarias-consumidor entre los conductores DSP de Amazon, los conductores Flex y los trabajadores del almacén con los miembros Prime de Amazon. Por último, los trabajadores de Whole Foods de Amazon siguen siendo un grupo de trabajadores con gran visibilidad en la cadena logística de última milla. Los trabajadores de Whole Foods, que también tienden a inclinarse políticamente hacia la izquierda, están en contacto más estrecho con los conductores Flex de Amazon y, por lo tanto, pueden simpatizar con los esfuerzos destinados a hacer que Amazon se responsabilice de las condiciones de trabajo en toda su cadena de suministro.

<sup>5</sup> Según el análisis de Novello y Stettner (2019) de los datos recientes de la Oficina de Estadísticas Laborales, la representación de los trabajadores de color, en particular de los trabajadores latinos y negros, "ha aumentado de 2005 a 2017, un 12% y un 41% respectivamente para los trabajadores negros, y un 10% y un 46% respectivamente para los trabajadores hispanos, mientras que la representación entre los blancos ha disminuido." Véase Amanda Novello y Andrew Stettner, «New Data on Contingent and Alternative Employment Hides Mounting Job Quality Issues», The Century Foundation, 19 de junio de 2018, <https://tcf.org/content/commentary/new-data-contingent-alternative-employment-hides-mounting-job-quality-issues/?agreed=1>. Consultado el 09/01/2020.

**AGRADECIMIENTOS**

Este capítulo está dedicado a los conductores de reparto de última milla subcontratados por Amazon en Los Ángeles.

**REFERENCIAS**

- Alimahomed-Wilson, J. (2019). "Unfree Shipping: The Racialization of Logistics Labor", *Work Organisation, Labor, & Globalisation*, 13(1), p. 96-113.
- Alimahomed-Wilson, J. (en prensa). «The E-Logistics Revolution: E-Commerce, Labor, and the Retransformation of the Southern California Supply Chain», *Travail et Emploi* (de próxima publicación).
- Alimahomed-Wilson, J. y Ness, I. (2018). *Choke Points: Logistics Workers Disrupting the Global Supply Chain*. Londres: Pluto Books
- Allison, J.; Herrera, J.; Struna, J. y Reese, E. (2018). «The Matrix of Exploitation and Temporary Employment: Earnings Inequality Among Inland Southern California's Blue-Collar Warehouse Workers», *Journal of Labor and Society* 21(4), p. 533-560.
- Bishop, T. (2018). «Ser propietario de un negocio de entrega de Amazon: The Risks, Rewards and Economic Realities of the Tech Giant's New Program for Entrepreneurs», *Geek Wire*, 15 de julio de 2018, [www.geekwire.com/2018/owning-amazon-delivery-business-risks-rewards-economic-realities-tech-giants-new-program-entrepreneurs/](http://www.geekwire.com/2018/owning-amazon-delivery-business-risks-rewards-economic-realities-tech-giants-new-program-entrepreneurs/). Consultado el 02/02/2019.
- Black, T. (2019). "FedEx iniciará la entrega al día siguiente para pedidos hasta la medianoche", *Bloomberg News*, 29 de enero de 2019, [www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-29/fedex-sees-biggest-growth-in-helping-customers-out-do-amazon](http://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-29/fedex-sees-biggest-growth-in-helping-customers-out-do-amazon). Consultado el 29/01/2019.
- Bonacich, E. y Wilson, J. (2008). *Getting the Goods: Ports, Labor, and the Logistics Revolution*. Nueva York: Cornell University Press.
- Bonacich, E.; Alimahomed, S. y Wilson, J.B. (2008). "The Racialization of Global Labor", *American Behavioral Scientist*, 52(3), p. 342-355.
- Brohan, M. (2018). «Old Warehouses Can't Keep Up With E-commerce Growth», *DigitalCommerce360*, 5 de septiembre de 2018, [www.digitalcommerce360.com/2018/09/05/old-warehouses-cant-keep-up-with-e-commerce-growth/](http://www.digitalcommerce360.com/2018/09/05/old-warehouses-cant-keep-up-with-e-commerce-growth/). Consultado el 03/01/2019.
- Dolan, S. (2018). «The Challenges of Last Mile Delivery Logistics & the Technology Solutions Cutting Costs», *Business Insider*, 10 de mayo de 2018, [www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained](http://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained). Consultado el 07/01/2020.
- Cox, K. (2019). "Amazon Delivery Contractors Operate With Little Oversight, Report Finds", *ARStecnica*, 3 de agosto de 2019, <https://arstechnica.com/tech-policy/2019/09/amazon-delivery-contractors-operates-with-little-oversight-report-finds/>. Consultado el 06/01/2020.
- Duhigg, C. (2019). "Is Amazon Unstoppable?", *The New Yorker*, 10 de octubre de 2019, [www.newyorker.com/magazine/2019/10/21/is-amazon-unstoppable?subId1=x&id=fr-1570756717159gjf](http://www.newyorker.com/magazine/2019/10/21/is-amazon-unstoppable?subId1=x&id=fr-1570756717159gjf). Consultado el 18/10/2019.
- Kim, E. (2018). "Amazon is Offering 50 Percent Cheaper Shipping than UPS for Some Sellers", *CNBC*, 9 de noviembre de 2018, [www.cnbc.com/2018/11/09/amazon-offering-50-percent-cheaper-shipping-than-ups-to-some-sellers.html](http://www.cnbc.com/2018/11/09/amazon-offering-50-percent-cheaper-shipping-than-ups-to-some-sellers.html). Consultado el 20/01/2019.
- Lichtenstein, N. (2005). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. Nueva York: The New Press.
- Lunden, I. (2018). «Cyber Monday Hits \$7.9B in Online Sales, \$2.2B Spent Via Smartphones», *Tech Crunch*, 28 de noviembre de 2018, <https://techcrunch.com/2018/11/26/cyber-monday-2018/>. Consultado el 01/07/2019.

- McCracken, H. (2018). «Amazon Wants its Delivery Network to Include Hundreds of Startups», *Fast Company*, 28 de junio de 2018, [www.fastcompany.com/40590799/amazon-wants-hundreds-of-startups-to-help-deliver-its-packages](http://www.fastcompany.com/40590799/amazon-wants-hundreds-of-startups-to-help-deliver-its-packages). Consultado el 02/02/2019.
- Molla, R. (2017). “For the Wealthiest Americans, Amazon Prime has Become the Norm,” *Vox*, 8 de junio de 2017, [www.vox.com/2017/6/8/15759354/amazon-prime-low-income-discount-piper-jaffray-demographics](http://www.vox.com/2017/6/8/15759354/amazon-prime-low-income-discount-piper-jaffray-demographics). Consultado el 21/10/2019.
- Mongelluzzo, B. (2018). «E-commerce Drives Double-Digit Warehouse Rent Hikes in Top Markets», *Journal of Commerce*, 19 de abril de 2018, [www.joc.com/port-news/us-ports/e-commerce-drives-double-digit-warehouse-rent-hikes-top-markets\\_20180419.html](http://www.joc.com/port-news/us-ports/e-commerce-drives-double-digit-warehouse-rent-hikes-top-markets_20180419.html). Consultado el 02/02/2019.
- Peterson, H. (2018). “Salarios perdidos, turnos agotadores y botellas de orina: The Disturbing Accounts of Amazon may Reveal the True Human Costs of ‘Free’ Shipping”, *Business Insider*, 11 de septiembre de 2018, [www.businessinsider.com/amazon-delivery-drivers-reveal-claims-of-disturbing-work-conditions-2018-8](http://www.businessinsider.com/amazon-delivery-drivers-reveal-claims-of-disturbing-work-conditions-2018-8). Consultado el 02/02/2019.
- Pierson, D. (2018). “Amazon reportedly launching a delivery service for businesses”, *Los Angeles Times*, 9 de febrero de 2018, [www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-amazon-delivery-20180209-story.html](http://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-amazon-delivery-20180209-story.html). Consultado el 20/01/2019.
- Thomas, L. (2018). «Watch Out, Retailers. This is how big Amazon is Becoming», *CNBC*, 13 de julio de 2018, [www.cnn.com/2018/07/12/amazon-to-take-almost-50-percent-of-us-e-commerce-market-by-years-end.html](http://www.cnn.com/2018/07/12/amazon-to-take-almost-50-percent-of-us-e-commerce-market-by-years-end.html). Consultado el 22/01/2019.