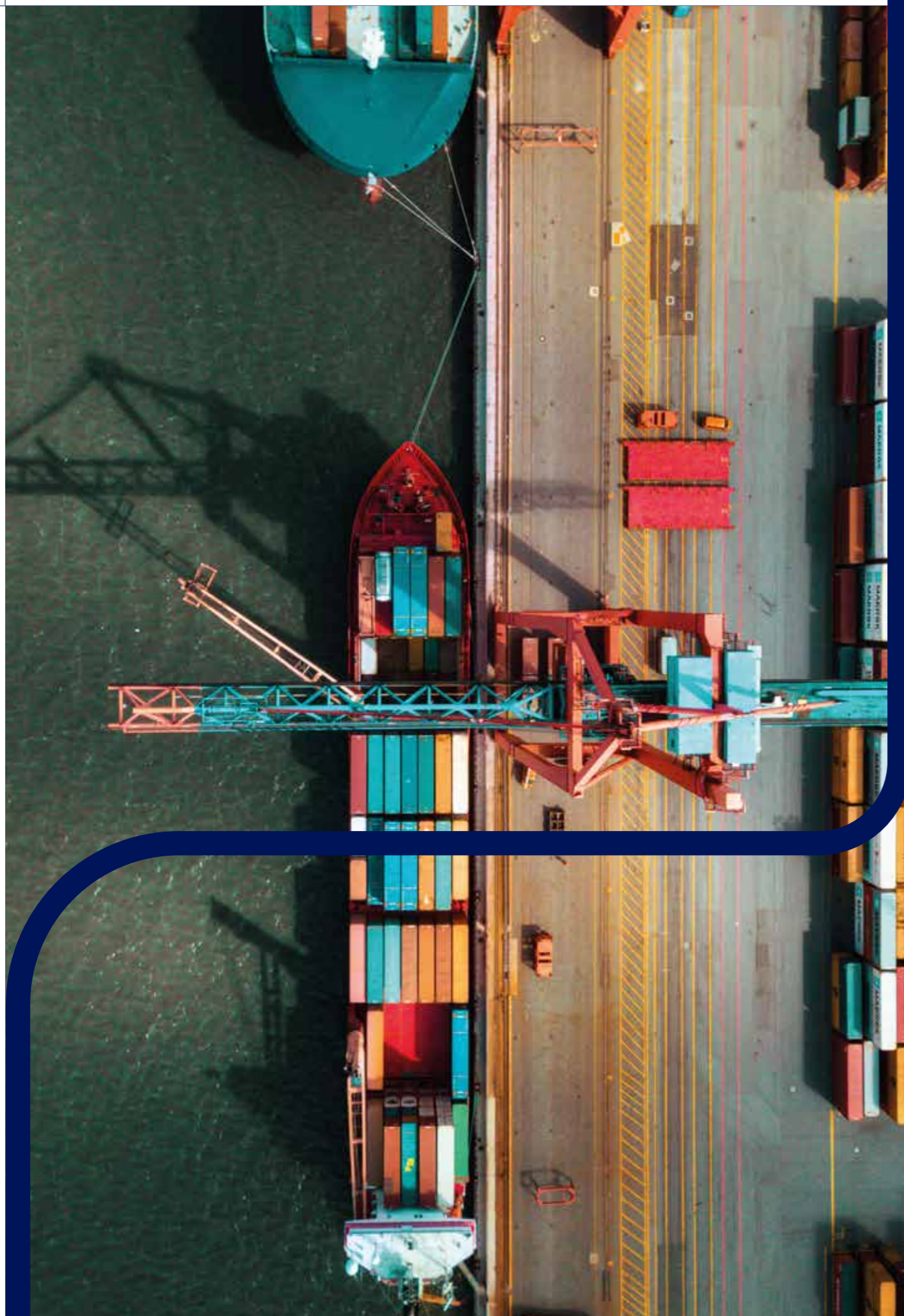


EDICIÓN 2023

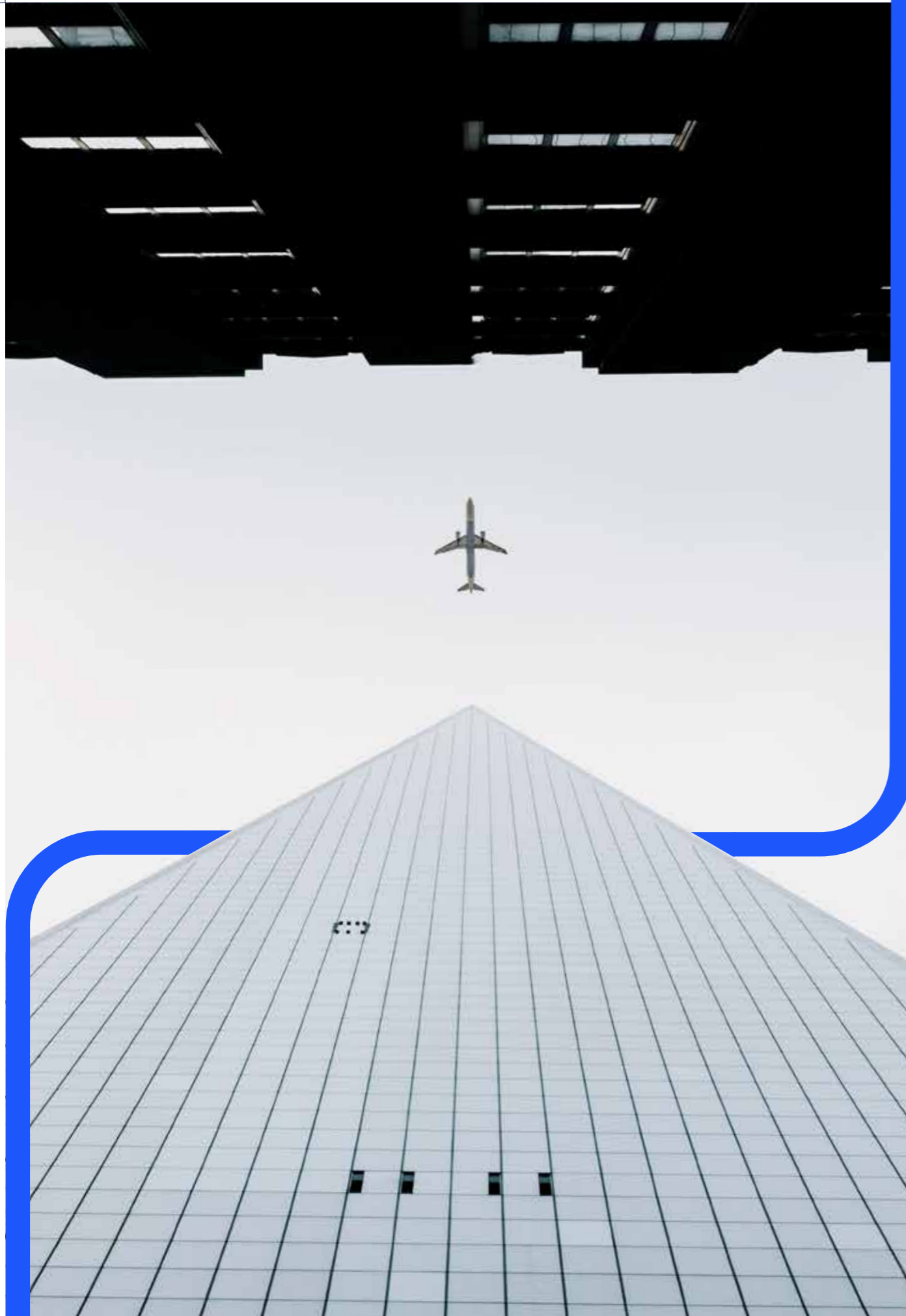
# Logística

## Global HR Trends



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Visión general del sector logístico</b>	<b>6</b>
Economía	7
Crecimiento del mercado	10
Rol estratégico	11
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Innovación y reputación</b>	<b>12</b>
Nuevas tecnologías	13
Imagen pública	16
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Mercado laboral</b>	<b>18</b>
Escasez de talento	19
Perfiles cualificados	21
Programas de incentivos	23
Salarios y beneficios	24
Condiciones laborales	26
Formación	28
Gap de género	31
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Responsabilidad y Sostenibilidad</b>	<b>32</b>
Medio Ambiente	33
Sociedad	37
Economía	38
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Reflexiones y conclusiones</b>	<b>40</b>
Hacia el futuro	41
Quiénes somos	46
<b>Infografía</b>	<b>48</b>
<b>Apéndice: Guía Salarial</b>	<b>50</b>
<b>Metodología</b>	<b>53</b>



# Introducción

**La logística desempeña un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de todos los países del mundo** y su competitividad nacional. Hasta hace pocos años sin embargo, el Sector Logístico carecía de protagonismo, y sus procesos y actividades tendían a permanecer invisibles para la mayoría.

Sin embargo, la pandemia del coronavirus, que asoló el planeta en 2020, desató una cadena de acontecimientos que **hizo que el mundo pensara en la industria de forma muy diferente**. La logística, el transporte y el almacenamiento pasaron de ser costes necesarios a desempeñar un papel clave en la estrategia económica de las organizaciones. En los últimos años ha sido necesario evaluar mucho más al detalle cómo consumimos, cómo se nos distribuye y distribuimos, y hasta qué punto podemos controlar la disponibilidad de suministros y productos básicos.

Este estudio pretende ilustrar el papel activo de la Logística, ofreciendo una visión exhaustiva y sólida del sector. Las páginas que siguen son el resultado de **una rigurosa investigación realizada en 7 países** (China, Brasil, Alemania, Italia, Polonia, España y Reino Unido) que reúne datos públicos actualizados sobre el sector, entrevistas con líderes de opinión y una encuesta internacional\*.

El monográfico revela un panorama claro y coherente, en el que la Logística destaca como sector clave para la competitividad de todos los mercados, y como precursor de todas las demás actividades productivas.

Gracias al despliegue de las nuevas tecnologías y al desarrollo del clúster del comercio electrónico, la logística ha experimentado un **sorprendente crecimiento, que se espera que continúe en los próximos años**.

Aunque el potencial de este sector ha sido ampliamente reconocido, sigue sufriendo de **una imagen errónea ante la opinión pública**, que lo ve como un sector físicamente exigente en el que predomina la mano de obra manual y no cualificada. Esta creencia hace que el sector resulte poco atractivo y suponga una de las causas de la grave **escasez de mano de obra** que adolece.

Para atraer a los trabajadores, las empresas han empezado a aplicar diferentes políticas, que van desde salarios más altos hasta otro tipo de beneficios. Un planteamiento que ha llevado a los empleados que actualmente trabajan en la industria a **apreciar una mejora en la calidad de vida en su empleo**.

Finalmente, en los últimos años, el sector logístico ha también empezado a prestar especial atención al **impacto medioambiental** de sus actividades. Las soluciones ecológicas están flanqueadas por políticas de sostenibilidad social, con una mejora general de las condiciones de trabajo. Sin embargo, las medidas de responsabilidad medioambiental y social tienen que contar con los crecientes costes derivados de la actual crisis energética; un difícil **equilibrio entre soluciones respetuosas con el medio ambiente y rendimiento económico**.

Este informe muestra claramente que la logística ha vivido una transformación fundamental que ya está sentando las bases para el futuro desarrollo del sector. Gracias a las nuevas e innovadoras tecnologías, el sector **logístico será aún más crucial para las economías y sociedades de todo el mundo**.

\*Detalles en Metodología, página 53

# Visión general del sector logístico



"El sector está experimentando un crecimiento constante debido a numerosos factores. Sobre todo, **el desarrollo económico mundial** y la **expansión de un modelo de consumo específico**, que se basa en la personalización masiva (gracias a la flexibilidad de los sistemas de producción) y en una hiper-fragmentación del modelo de distribución (gracias al clúster del comercio electrónico, que permite procesos de compra ubicuos, informados e impulsivos)".

La logística desempeña un papel fundamental en el crecimiento y el desarrollo económico de cada país. Con un mercado mundial de **8,6 billones de dólares**, la logística ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años.

Y se estima que el sector seguirá creciendo en un futuro próximo, demostrando ser una industria estratégica con un fuerte impacto positivo en todas las actividades productivas.

## Valor económico

### Un rol esencial en los sistemas económicos de todo el mundo

En 2021, el mercado mundial de la logística contaba con un valor de casi 8,6 billones de dólares estadounidenses, el 53% de los cuales se refiere a actividades externalizadas. En concreto, el **45% del mercado logístico se concentra en la zona de Asia-Pacífico**.

La posición de liderazgo de esta región en la industria logística se debe al papel principal de la misma en el suministro de la mayoría de los bienes comerciales a escala mundial. Con el 24% del mercado logístico mundial, **Norteamérica** ocupa la segunda posición, seguida de **Europa**, que representa el 19% del mercado.

Aunque estos tres mercados acaparan la mayor parte del gasto en logística, también se han producido interesantes desarrollos en otras regiones, sobre todo en Oriente Medio y el Norte de África.

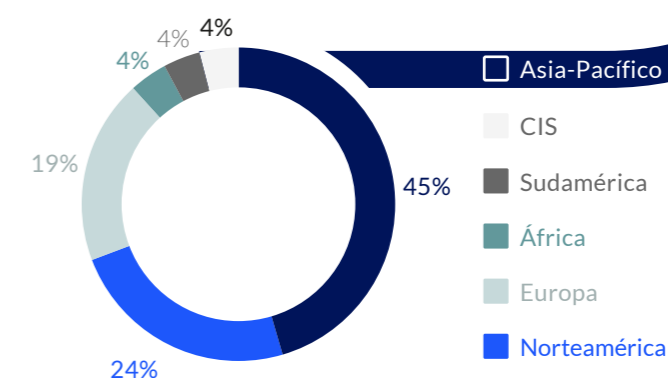
Size of the global logistics market

**Fuente**  
Estadísticas de Armstrong & Associates; IMF; Indonesia Investments; y otras fuentes (Australian Logistics Council, NESDB, Vietnam Business Forum, Logistics Viewpoints); Statista

**8.6**  
trillion  
US dollars

(53% refers to outsourced activities)

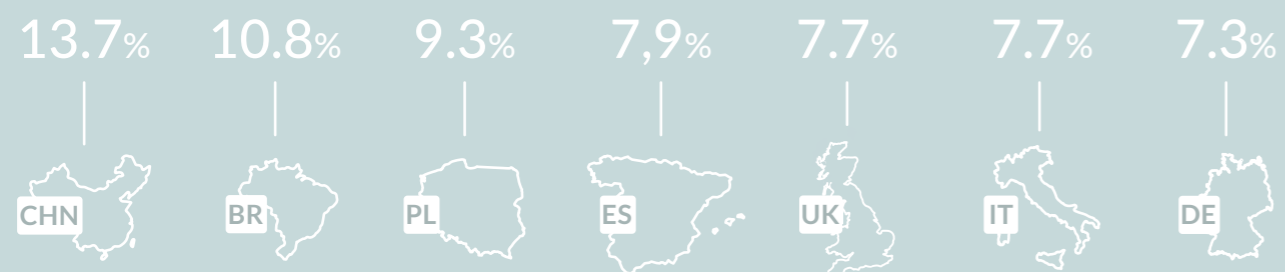
Size of the logistics market by region



La relevancia de la Logística para los sistemas económicos queda confirmada viendo **el valor de la industria en relación con el producto interior bruto**. En particular, en China la Logística representa 13,7% del PIB, mientras que en Brasil alcanza el 10,8%. En Europa, destaca Polonia (9,3%), seguida de España (7,9%), Reino Unido (7,7%), Italia (7,7%) y Alemania (7,3%).

### Comparativa entre países: Valor del sector logístico (porcentaje de PIB)

Fuente: CLO basado en Armstrong & Associates and AT Kearney



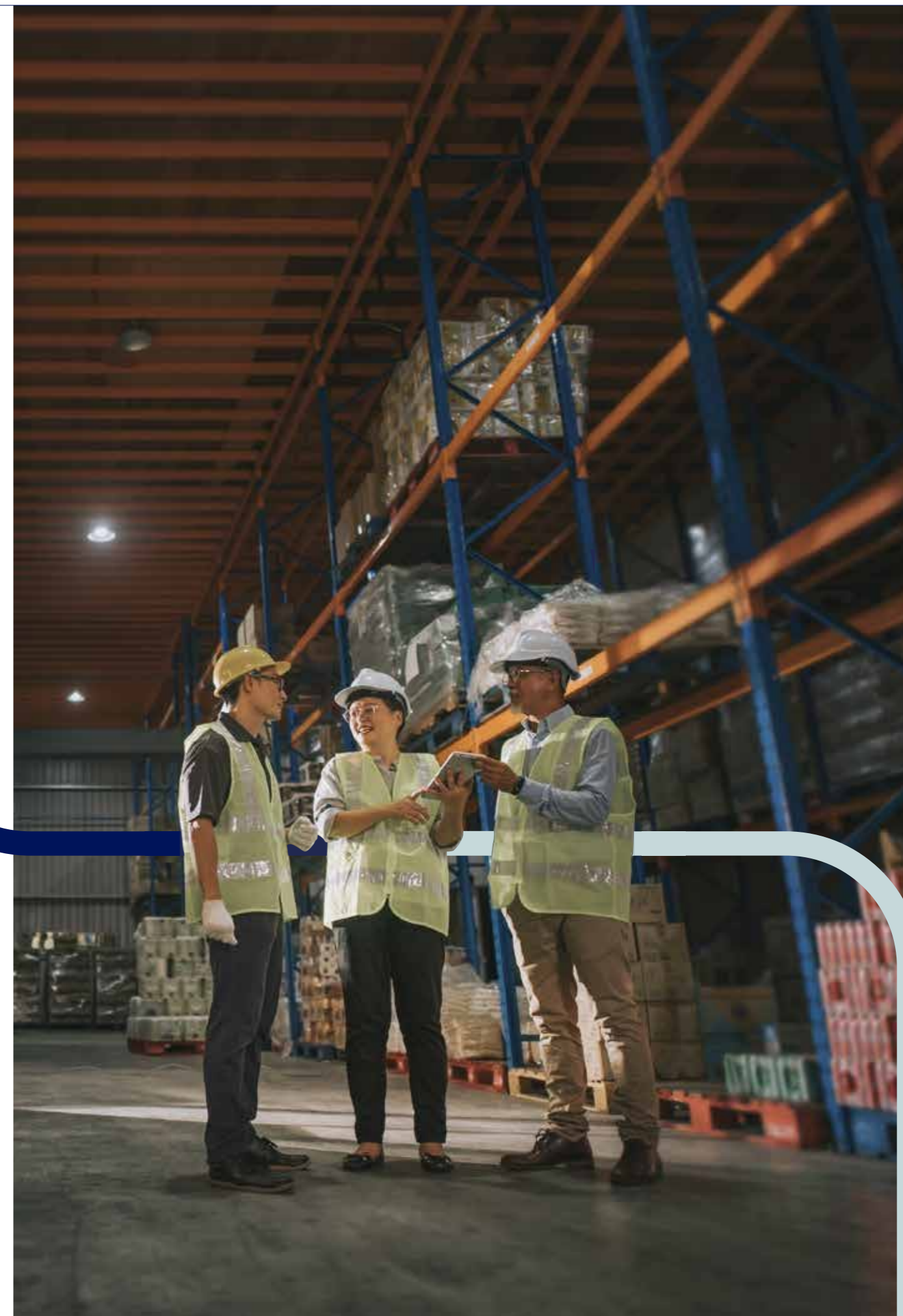
El sector logístico desempeña un papel importante también en términos de personas empleadas. En las economías desarrolladas, el porcentaje de personas empleadas en el sector logístico suele situarse entre el **5 y el 10% de la mano de obra total**.

Los datos muestran que **en China el número de trabajadores empleados en el sector logístico es igual a 17,8 millones**. Le sigue Brasil, con 4,8 millones de personas empleadas en el sector.

En cuanto a los países europeos considerados, Alemania tiene 1,8 millones de ciudadanos trabajando en Logística, seguida del Reino Unido (1,6 millones), Italia (1,4 millones), Polonia (1,1 millones) y España (1 millón).

### Comparación entre países: personas empleadas en logística (millones)

Fuente: CLO basada en Armstrong & Associates and AT Kearney; ILO



# Crecimiento del mercado

## Una tendencia positiva, destinada a durar

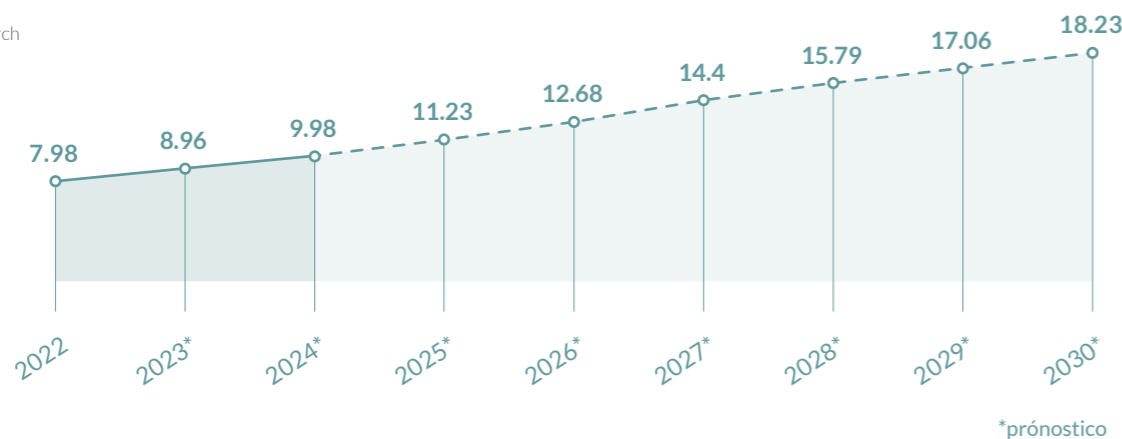
Desde hace tiempo, el sector de la logística progresa en todo el mundo. A pesar de la pandemia y su impacto en los mercados, el **interés por la logística ha aumentado** en los últimos tres años, contribuyendo al crecimiento de la industria en términos económicos.

En 2022, el valor económico mundial de la Logística era de 7,98 billones de dólares estadounidenses, pero se espera que esta tendencia continúe en un futuro próximo. En particular, **se prevé que en 2030 el valor económico de la Logística siga esta misma estela, alcanzando en 18,23 billones de dólares estadounidenses.**

Dos factores principales constituyen la base de esta tendencia de crecimiento: el aumento de los volúmenes de carga, y el mayor valor de los servicios logísticos debido a la reciente expansión del comercio electrónico.

Tamaño del mercado mundial de la logística (billones USD)

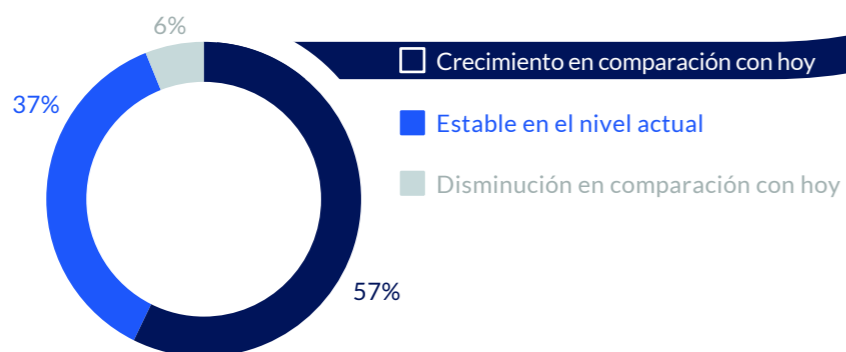
Fuente  
Precedence Research



El público en general también percibe el crecimiento del sector logístico. Los resultados de la encuesta muestran que el **57% cree que el sector está destinado a crecer** en los próximos 5 años, mientras que sólo el 6% supone que habrá un decrecimiento.

Tendencia del mercado logístico en los próximos 5 años, según los datos de la encuesta internacional

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey



# Rol estratégico

## Un actor clave en la sociedad

La Logística desempeña un papel fundamental en los sistemas económicos de todo el mundo. Sin embargo, las estadísticas por sí solas no pueden describir plenamente el **papel estratégico** que ocupan la Logística y los servicios de transporte en la creación de valor económico y social.

Los efectos de los problemas de la cadena de suministro surgidos tras el brote de la COVID-19 sobre los indicadores macroeconómicos y las actividades empresariales confirman **la importancia de un sector logístico sólido** para garantizar la estabilidad de la economía.

Para seguir desempeñando este papel estratégico, las cadenas de suministro deben demostrar ser **resistentes y a la vez suficientemente flexibles** para poder hacer frente a cambios rápidos.



“Los recientes acontecimientos, desde la pandemia hasta el bloqueo de una importante ruta marítima, han puesto de manifiesto la **importancia de la logística**”

“Es necesario reforzar la resistencia de la cadena de suministro, aumentar la capacidad de predecir el desarrollo de acontecimientos complejos y mantener un nivel de flexibilidad que nos permita **responder a situaciones rápidamente cambiantes**”



# Innovación y Reputación



“El sector se enfrenta a una importante **transformación tecnológica** que es crucial para encontrar soluciones que puedan optimizar los procesos y reducir costes. El creciente coste de los factores de producción (combustible, personal, almacenamiento), la escasez de mano de obra y el progresivo abaratamiento de las innovaciones tecnológicas empujan a las empresas logísticas a buscar soluciones para seguir siendo rentables y competitivas”

El sector de la Logística se enriquece con la innovación y las nuevas tecnologías que están fomentando su crecimiento. Sin embargo, la Logística todavía se percibe públicamente como un sector físicamente exigente, en el que predomina un trabajo manual y extenuante. Una creencia difícil de cambiar, pero que contrasta con la satisfacción general expresada por los trabajadores del sector.

## Nuevas tecnologías

### Afrontar los retos con Innovación

La Logística está asistiendo a un periodo de profundos cambios. Entre otros, los factores que más están impulsando la transformación del sector logístico son el **despliegue de las nuevas tecnologías** y el **desarrollo del comercio electrónico**.

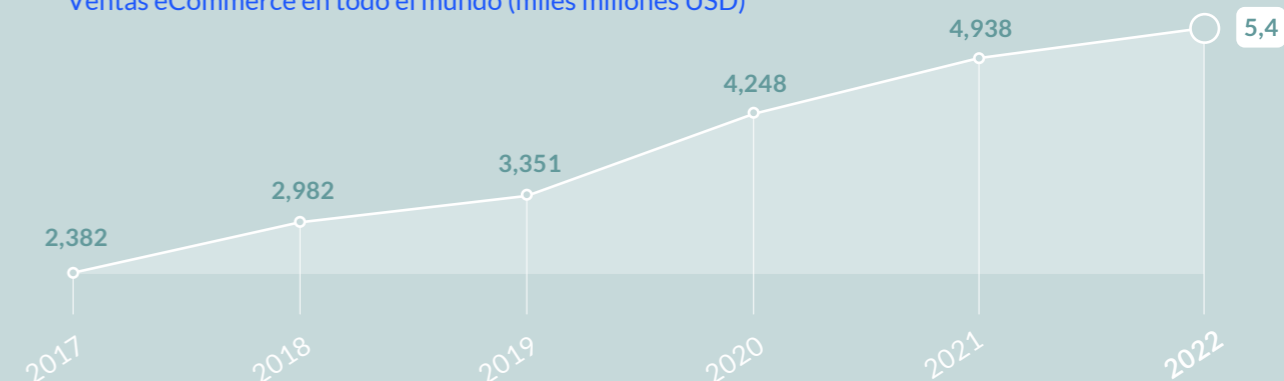
El reciente **crecimiento de las ventas en línea** afecta a casi todos los países del mundo y ha permitido a la industria logística diversificar sus operaciones. Otros de los efectos del crecimiento del clúster de comercio electrónico, son la mayor importancia de la logística y los profundos cambios en los canales y procesos de distribución.

El clúster de comercio electrónico se ha hecho especialmente fuerte durante la **pandemia**. Cuando los gobiernos impusieron cierres patronales, una gran parte de la población mundial empezó a comprar online para todas sus necesidades de consumo. Esto ha llevado a las empresas de logística a adaptarse a **presiones de entrega cada vez mayores** y a mantenerse al día para satisfacer las expectativas de los clientes.

Entre 2019 y 2020, **el valor de las ventas mundiales de e-commerce** creció un 26,7% hasta alcanzar los **4.200M de dólares estadounidenses**. Esta tendencia siguió en aumento, alcanzando los 5.400M de dólares estadounidenses en 2022. El impacto de la pandemia es **muy notable en Italia**, que creció en ventas de e-commerce entre 2019 y 2021 un 88,6%, seguido de Brasil (65,5%), Alemania (61,3%), Polonia (39,8%), Reino Unido (32,3%) y China (24,6%). En el caso de España, el comercio electrónico marcó un récord histórico en 2020, alcanzando 51.600 millones de euros, un 5,8% más que el año anterior (Fuente CNMC).

Fuente  
Statista  
eMarketer

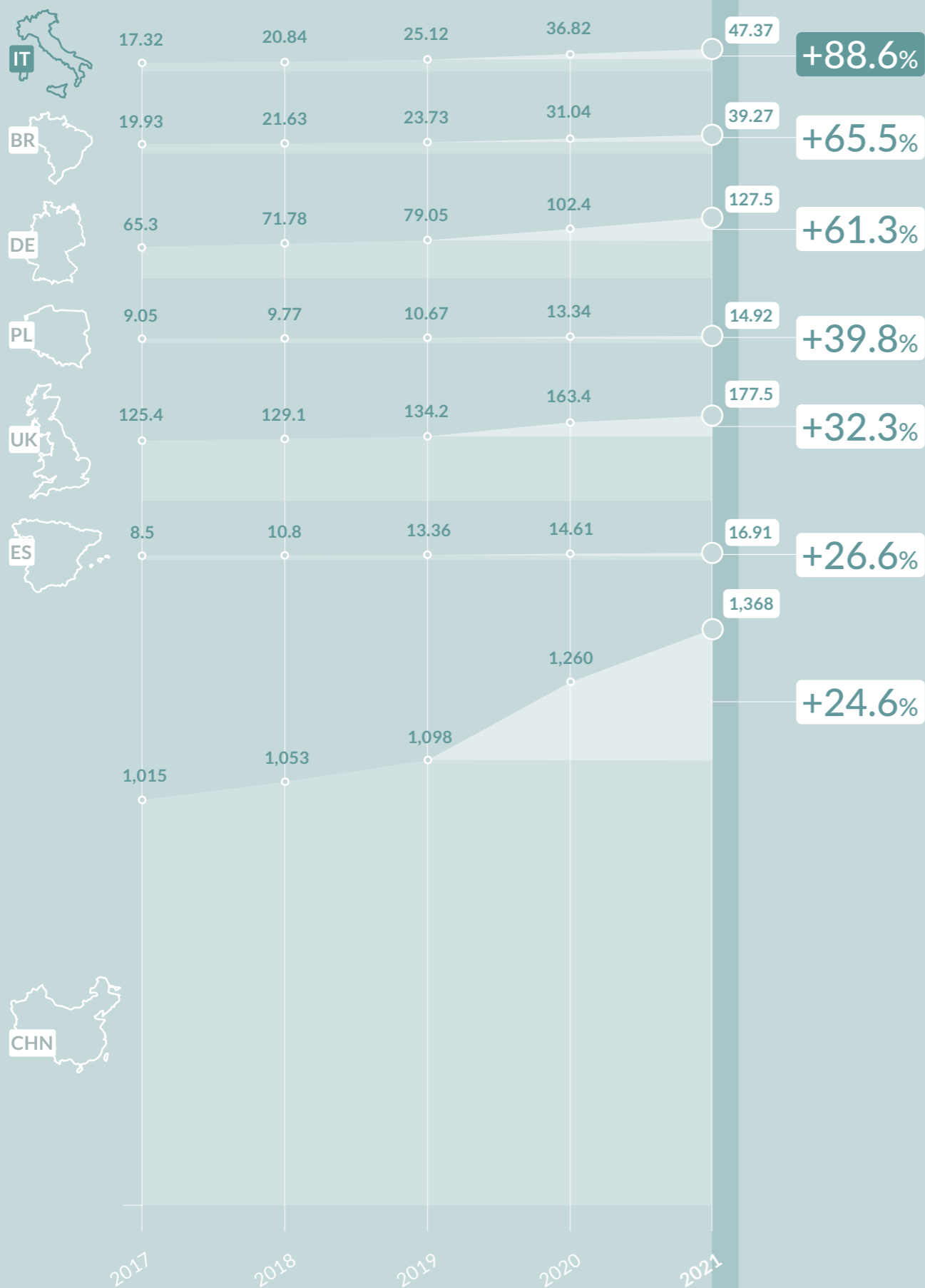
Ventas eCommerce en todo el mundo (miles millones USD)



Fuente  
Statista

### Country comparisons: eCommerce retail sales (billion US dollars)

Crecimiento ventas  
2019 - 2021



Las principales tendencias de innovación en el sector logístico están directamente relacionadas con los principales retos a los que se enfrentan las empresas en el escenario actual.

En primer lugar, existe un creciente interés por soluciones tecnológicas que permitan una mayor **visibilidad de la cadena de suministro y predicciones más precisas.**

En segundo lugar, el desarrollo del comercio electrónico ha supuesto un impulso a la **automatización**, con nuevas tecnologías que permiten al sector incorporar un grado necesario de flexibilidad.

Además, las **empresas agregadoras de datos**

**umentan su relevancia**, ya que los datos representan un recurso fundamental para mejorar la calidad de los procesos y el rendimiento global.

Por último, las tendencias de innovación están influyendo en el papel de determinadas categorías de operadores. Por poner un ejemplo, las **agencias de carga tradicionales** necesitan actualizar su modelo de negocio para mantener su posición actual en el mercado.

El impulso hacia la innovación, la automatización y la digitalización en el sector logístico suele venir apoyado por **importantes incentivos estatales.** Una clara demostración de que las instituciones también reconocen el papel estratégico de esta industria en el desarrollo económico general.

“China está invirtiendo mucho en la automatización de almacenes. La presencia de un gran número de proveedores de tecnología y la necesidad de gestionar grandes volúmenes de carga impulsan esta tendencia.”

“En los últimos años, Polonia ha conseguido utilizar eficazmente los incentivos económicos de la UE para invertir en innovación, sobre todo en soluciones para reducir el impacto en el clima de las actividades logísticas.”

“En España, los incentivos en el marco del actual del Plan de Recuperación y Resiliencia, han supuesto un impulso a proyectos de I+D+i para el sector logístico, para aquellas empresas que han sabido analizar y detectar cuál era su oportunidad de transformación, adecuándola a las opciones de financiación más en línea con su proyecto.”

“Las empresas italianas han acelerado recientemente la inversión en innovación - como resultado de los incentivos a la Industria 4.0 - y están reduciendo la brecha con las empresas del norte de Europa y anglosajonas.”

“En Alemania, los incentivos públicos a la innovación han sido significativos. Además, la industria logística alemana ha depositado mucha confianza en las soluciones digitales.”

“En el Reino Unido hay una sólida presencia de proveedores de soluciones digitales para la industria logística.”



.1

# Imagen Pública

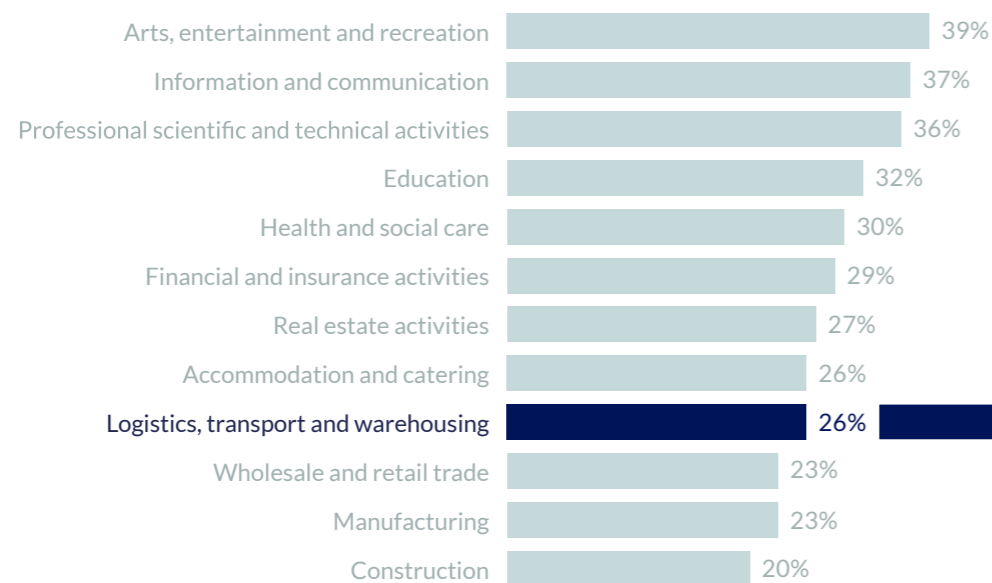
.2

## Falsa creencia desmentida

A pesar del reconocimiento generalizado del papel central de la Logística en la mejora de la economía y la sociedad, el sector sigue estando vinculado a la imagen pública más tradicional de la industria, que ya no refleja la realidad. La Logística sigue percibiéndose como un **sector físicamente exigente**, en el que predomina la mano de obra manual y no cualificada. Esta creencia generalizada de que cualquier trabajo en Logística es agotador y físicamente extenuante es difícil de desmentir y **hace que el sector sea en muchas ocasiones poco atractivo** para una gran parte de la población. Según la encuesta, sólo el 26% de los encuestados identifican la Logística como uno de los mejores sectores en los que trabajar, situado algo ligeramente por encima de sectores obreros tradicionales como la industria manufacturera y la construcción.

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

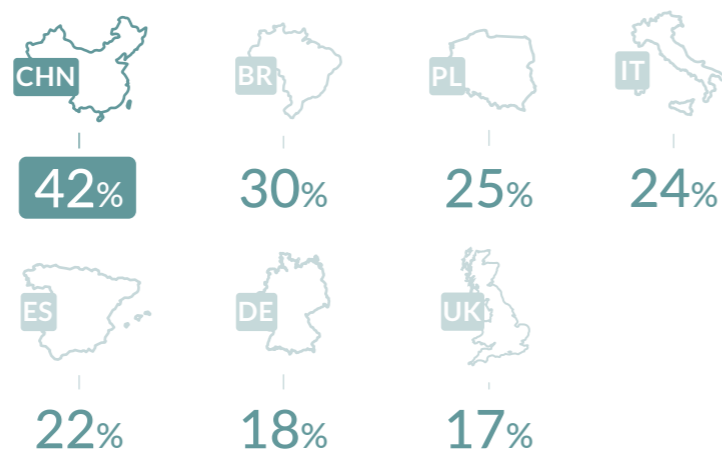
### Sectores preferentes para trabajar según los encuestados



Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

### Comparaciones entre países: atractivo del sector

El estudio muestra que la Logística es proporcionalmente **más atractiva en China**, donde el 42% de los participantes no empleados ya en la industria afirman que les gustaría trabajar en el sector, seguido de Brasil (30%), Polonia (25%), Italia (24%) y España (22%). Alemania y el Reino Unido cierran la clasificación con un 18% y un 17% respectivamente.

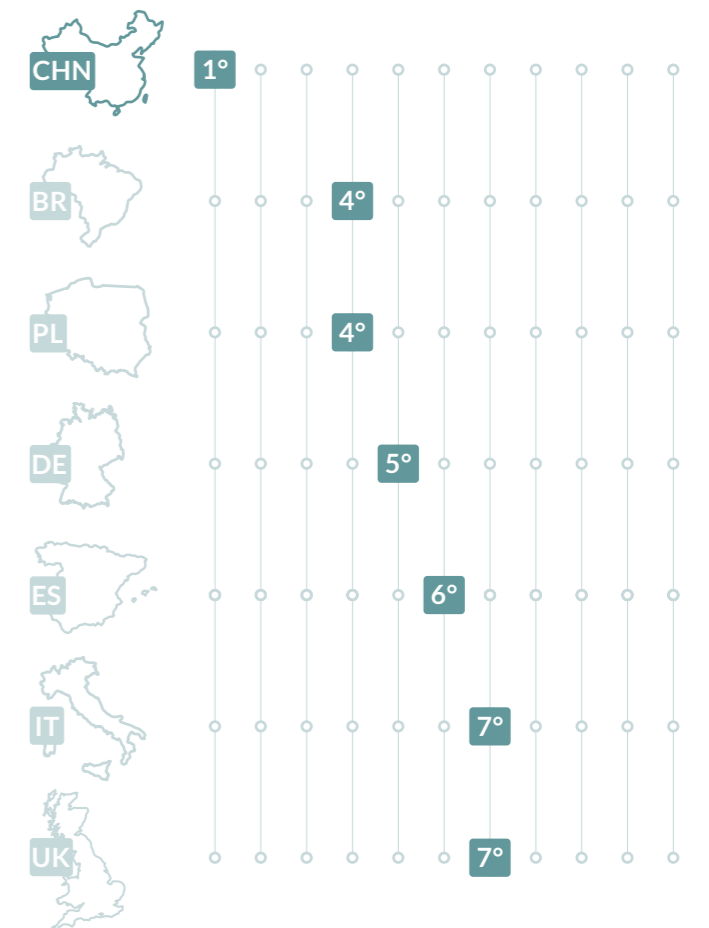


Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

### Comparativa entre países: posición que ocupa la Logística entre los mejores sectores donde trabajar

Según muestran los datos de la encuesta, la Logística es elegida como **el mejor sector para trabajar solo por 1 de cada 10 encuestados**. Una vez más son los chinos los que se sitúan en primer lugar, seguidos de Brasil, Polonia y Alemania. España, Italia y el Reino Unido cierran la clasificación, situando al sector logístico en sexto y séptimo lugar.

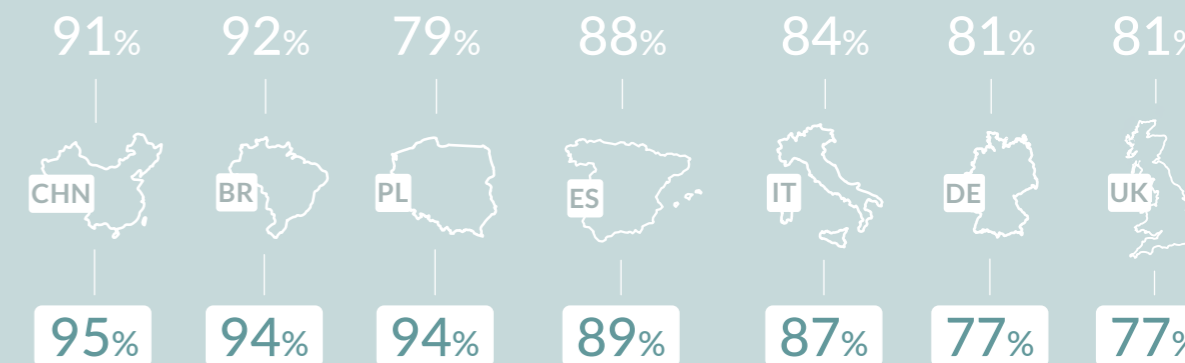
La falta de atractivo que tiene la Logística contrasta con los resultados recogidos entre los empleados en el sector. La opinión expresada por los trabajadores de Logística es en general satisfactoria y supera a otros sectores. En término medio, el **87% de los empleados del sector están satisfechos**, frente al 85% de los empleados otros sectores.



Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

### Comparativa entre países: satisfacción de trabajadores en logística

#### Total trabajadores



#### Total trabajadores en Logística

El análisis por países muestra que el 95% de los trabajadores en China y el 94% en Brasil y Polonia están satisfechos con su empleo en Logística,

seguidos por trabajadores de Logística en España (89,43%), Italia (87%), Alemania y el Reino Unido (77%).

# Mercado de trabajo



"El sector muestra una **dinámica de empleo creciente** que se renueva desde el punto de vista tecnológico y está cambiando desde el punto de vista de la calidad del trabajo. La transformación tecnológica actual está abriendo interesantes oportunidades profesionales, que requieren competencias y funciones que van más allá de las tradicionales atribuidas al sector. Entre ellas, **desarrolladores de software**, mantenimiento de sistemas altamente automatizados, **gestión de datos y expertos en inteligencia artificial**, que suponen algunos de los recursos necesarios para la transición hacia la Logística 4.0".

"Algunas de las posiciones más tradicionales, especialmente las relacionadas con el clúster del transporte por carretera, sufren una falta de relevo generacional que lleva años preocupando, por la cada vez mayor escasez de mano de obra en muchos países. El mayor reto se encuentra en la falta de atractivo de estas figuras profesionales, que tienen complejidades y peculiaridades propias de la naturaleza del puesto."

La escasez de mano de obra es uno de los principales retos a los que se enfrenta la Logística. Para responder a esta situación, las empresas del sector están empezando a implantar nuevos programas de compensación e incentivos económicos que puedan atraer a trabajadores, tanto cualificados como no cualificados. Este nuevo enfoque y la disminución de la brecha de género, están mejorando la imagen de la industria.

## Escasez de talento

Más trabajadores para un mayor crecimiento



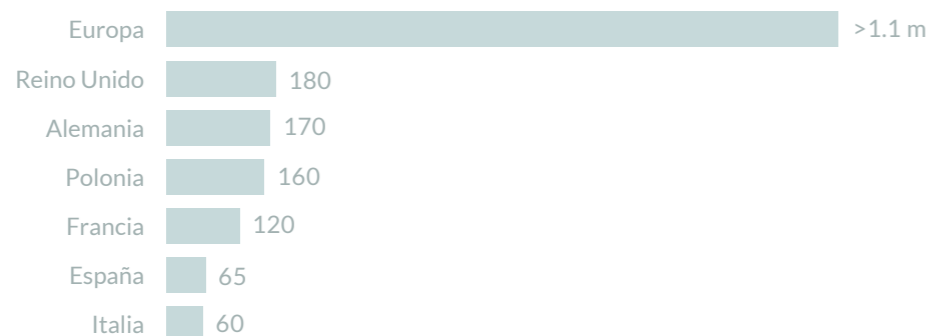
Sin duda, una de las mayores preocupaciones a las que se enfrentan hoy en día las empresas logísticas en todo el mundo es la escasez de mano de obra, tanto en el sector del **transporte como en el de los almacenes**.

La escasez de trabajadores es un fenómeno global con diferentes causas. Entre ellas juega un papel importante la creencia de que los trabajos de logística son extenuantes. Una percepción que no tiene en cuenta el hecho de que las empresas están cada vez más equipándose con tecnologías de vanguardia para **mejorar la eficiencia operativa y crear condiciones de trabajo más seguras**. La escasez de mano de obra también está motivada por la **transformación cultural y social**. Por ejemplo, en Italia, Alemania o España la contratación de camioneros se ha vuelto complicada, dado que cada vez menos gente opta por sacarse el carné de conducir para esta tipología de vehículos.

Los datos muestran claramente la magnitud de este fenómeno. Las zonas europeas con mayor escasez son el **Reino Unido, donde hacen falta 180.000 operadores logísticos, así como Alemania y Polonia, con una falta de 170.000 y 160.000**, respectivamente

Fuente  
Contract Logistics  
Observatory  
"Gino Marchet"

### Comparación entre países: Escasez de operadores logísticos en Europa (miles de personas)



Fuente  
CLO on Instawork

**75%** de los almacenes en las economías más desarrolladas, tienen problemas para atraer empleados, lo que les obliga a operar por debajo de su capacidad.



OP leaders  
Speak UP

"Los problemas de escasez de conductores se deben a la suma de varios factores. Por ejemplo, en Alemania e Italia, la eliminación del servicio militar obligatorio ha provocado una reducción de las licencias de conducción de camiones, lo que afecta al número de potenciales camioneros."

"La escasez de camioneros para el transporte internacional - posición que requiere de una gran flexibilidad por parte de los conductores - es el problema más preocupante. Se trata de un reto que es algo más manejable a nivel nacional."

# Perfiles cualificados

## Expertos en la vanguardia y la innovación

La escasez de mano de obra no afecta solo a los puestos más bajos, sino también a otros trabajadores cualificados clave. Además de la falta de trabajadores tradicionales, como conductores y operarios de almacén, hay una **dificultad generalizada para encontrar mano de obra especializada** que pueda apoyar a las organizaciones en sus procesos de innovación.

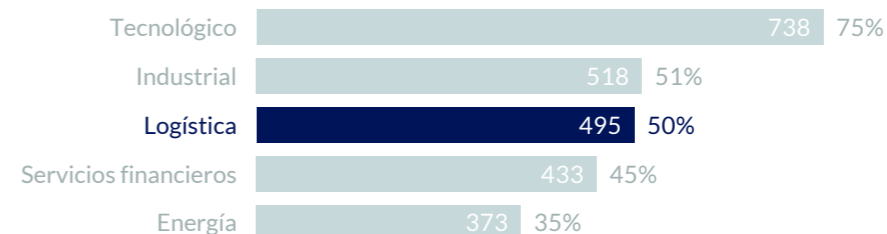
Las causas que motivan la escasez de mano de obra cualificada van desde la **falta de formación adecuada** hasta **el elevado salario que demandan los trabajadores cualificados**, afectado por este desajuste entre oferta y demanda.

Los perfiles cualificados más solicitados por las empresas del sector son los de **atención al cliente con idiomas, analistas de datos, ingeniería logística o ciberseguridad**; pero también perfiles enfocados en las nuevas tecnologías, como **expertos en automatización** son cada vez más requeridos.



### Focus España: El sector logístico, entre los que más transformación sufrirá por la Inteligencia artificial

Según el informe "Impacto de la IA en el mercado laboral" publicado en julio del 2022, la Logística será el tercer sector que mayor transformación sufrirá por la llegada de la Inteligencia Artificial según más de 1000 directivos españoles encuestados, situándose detrás del sector tecnológico y el industrial.



.1

.2

.3

.4

.5

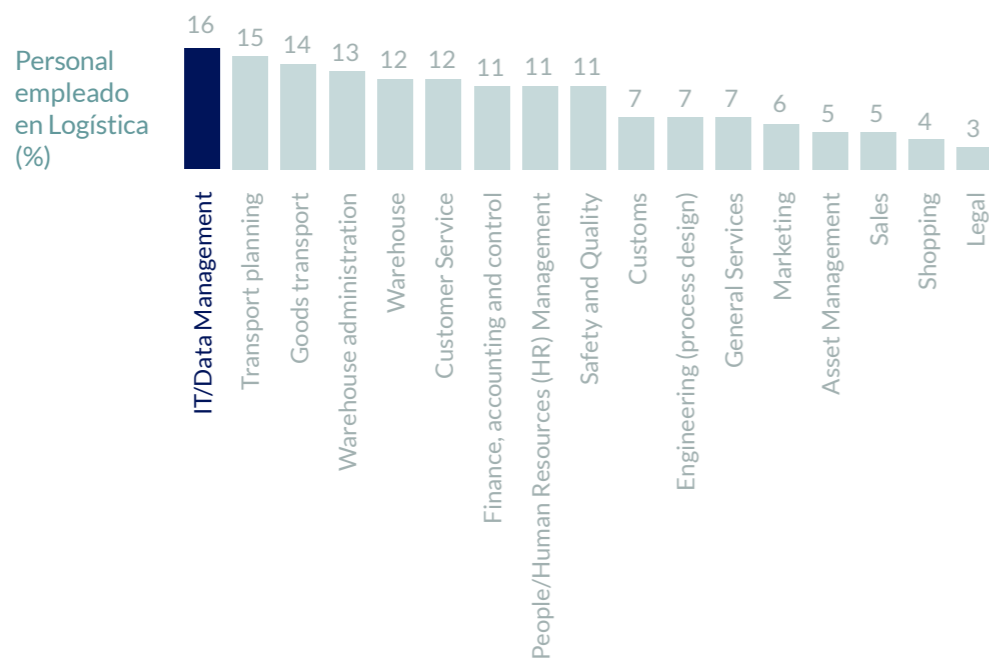
.6

.7

El creciente interés de los operadores logísticos por incorporar expertos en tecnología y data está repercutiendo favorablemente en el atractivo general del sector. De hecho, preguntados por los mejores departamentos donde trabajar, el 16% de los actuales empleados logísticos señalan esta área: IT y gestión de datos.

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

El mejor departamento de logística en el que trabajar, según empleados del sector



# Programas de Incentivos

## Estrategias para fidelizar a los trabajadores

Para superar la escasez de mano de obra y atraer trabajadores, las empresas utilizan varias palancas. Entre ellas se encuentran los **incentivos económicos, las políticas de formación, los programas de conciliación, las soluciones para aumentar la ergonomía en el lugar de trabajo y los programas de bienestar corporativo.**

La elección de las medidas más adecuadas **depende en gran parte del perfil** del trabajador y varía en función de la actividad, la edad y el sexo de los empleados. Es especialmente evidente, por ejemplo, que entre los trabajadores jóvenes hay una gran demanda de un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Otro factor que influye en las políticas aplicadas para contratar y fidelizar a los trabajadores es el **tipo de empresa** y, en particular, su nivel de **internacionalización.**

Por último, muchas empresas reconocen la importancia de mejorar el entorno de trabajo y de fomentar la cooperación con las universidades para mejorar la visibilidad de la marca y promocionar el sector.



"Los expertos en ciberseguridad cada vez son más críticos para las empresas logísticas"

"La importancia de contar con empleados especializados en atención al cliente, que logren un mayor engagement del mismo, aumenta constantemente"

"Cada vez es más importante para las empresas contar con expertos en nuevas tecnologías capaces de evaluar opciones innovadoras considerando su impacto económico. De lo contrario, corren el riesgo de depender completamente de los proveedores tecnológicos y de invertir en soluciones equivocadas"

"El perfil de expertos en la optimización del transporte está siendo cada vez más demandado"

"Las empresas están aplicando cambios importantes en su organización. La analítica de datos juega cada vez más un papel clave"



"Hoy en día existe una gran demanda de un mayor equilibrio entre trabajo y vida privada y el teletrabajo es muy valorado, especialmente por los jóvenes. Sin embargo, en el sector, por la tipología de posiciones, a menudo necesitamos empleados presentes físicamente, lo que nos dificulta esa atracción de talento joven."

"Es necesario ofrecer un paquete completo de beneficios para atraer y fidelizar a los trabajadores. Además, es importante mejorar el entorno de trabajo: contar con equipos de trabajo multiculturales, espacios abiertos, donde se fomente la colaboración, etc."

"Un cierto grado de rotación puede ser beneficioso para las empresas en términos de renovación. Sin embargo, en algunos países el nivel de rotación es excesivamente alto: es necesario potenciar el compromiso de los trabajadores."

"Algunas empresas del sector han puesto en marcha varias iniciativas para ayudar a los trabajadores también en su vida privada, como descuentos específicos para determinados productos o sesiones gratuitas con un psicólogo."

"La cooperación con universidades nos resulta beneficiosa también en términos de visibilidad de la marca."

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

# .1 Salarios y Beneficios

## .2 De subidas salariales a medidas de bienestar

Aumentar los salarios y aplicar políticas de beneficios son algunas de las principales estrategias de las que disponen las empresas para atraer y fidelizar mano de obra.

No obstante, el aumento de los costes derivados de unos salarios más elevados puede suponer un problema para las empresas del sector logístico. Por esta razón, lograr el equilibrio adecuado entre **maximizar el atractivo y minimizar los costes** es una prioridad.

Para lograr este objetivo, las empresas que operan en países donde la presión fiscal sobre los salarios es especialmente elevada, prefieren adoptar una política de beneficios que incluya otras compensaciones.

Las políticas de beneficios más comúnmente aplicadas por las empresas son:

- Beneficios económicos** (por ejemplo, opciones sobre acciones);
- Bienestar corporativo** (por ejemplo, seguro médico);
- Bienestar de los trabajadores** (por ejemplo, psicólogo gratuito, descuentos, etc.);
- Programas de intercambio internacional**, aplicados sobre todo por multinacionales.

## .6 Comparativa entre países: media de salario bruto anual

Fuente  
CLO-INTWIG,  
Salary guide

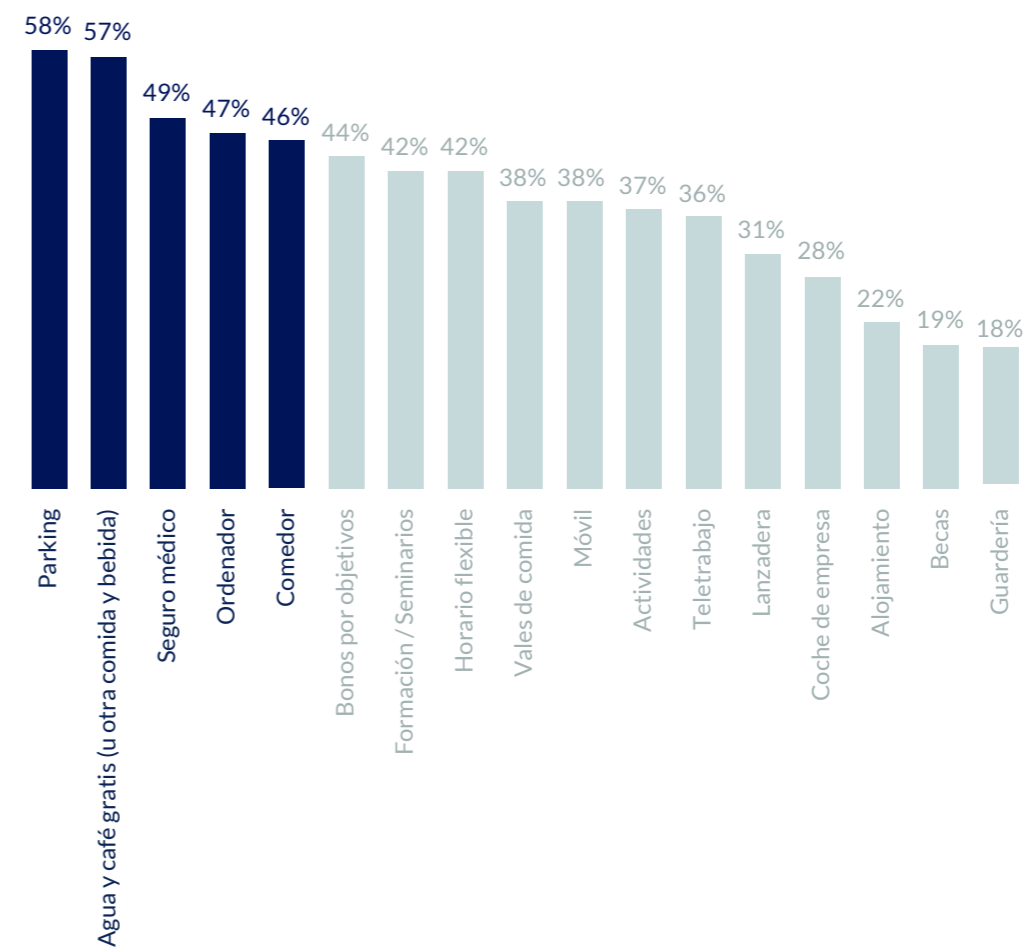
	Operario	Coordinador	Supply Chain Director
DE	33,387.00 €	47,979.00 €	106,517.00 €
UK	31,147.00 €	41,780.00 €	105,913.00 €
IT	23,683.00 €	29,221.00 €	104,602.00 €
ES	19,000.00 €	32,400.00 €	77,500.00 €
PL	11,279.00 €	17,852.00 €	39,094.00 €
CHN	9,074.00 €	25,760.00 €	123,420.00 €
BR	7,891.00 €	15,961.00 €	58,140.00 €



Para más información:  
Apéndice Guía salarial - Pág. 48

La encuesta muestra que, por término medio, cerca de la mitad de los trabajadores del sector logístico tienen acceso a **parking en la empresa, café gratuito** (u otros alimentos y bebidas), **seguro médico y comedor**. Otras prestaciones habituales, pero menos comunes son los bonus o primas por rendimiento, actividades de formación u horarios flexibles. Entre las menos frecuentes encontramos el alojamiento, ofrecido al 22% de los trabajadores del sector logístico, las becas (19%) y las guarderías de empresa (18%).

Trabajadores del sector que tienen acceso a cada beneficio



Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

"La presión fiscal sobre los salarios es elevada en países como Italia. Por lo tanto, las empresas se ven incentivadas a aplicar otros **programas de bienestar**, cuyo **impacto fiscal es cero.**"

"Para **contratar nuevos trabajadores**, a veces es necesario **pagarles más** que a los trabajadores que llevan en la empresa mucho tiempo. Es un problema que hay que gestionar".



.1

# Condiciones Laborales

.2

## Calidad de vida en el trabajo

Para paliar la escasez de mano de obra en el sector, lograr una alta **satisfacción de los trabajadores** supone un aspecto clave. La encuesta muestra que, cuando se les pide que evalúen la calidad de vida en el trabajo, los empleados de logística dan una **puntuación media de 7,2 sobre 10**.

.3

### Focus España

Preguntando en concreto a los trabajadores de logística encuestados en **España** con qué aspectos están más satisfechos en su puesto de trabajo, las condiciones tanto económicas como en especie ocupan las **posiciones más bajas del ranking**, siendo aquellas más relacionadas con el clima laboral las que se llevan la mejor puntuación.

.4

.5



.6

.7



Comparando estos datos con la media obtenida incluyendo a los trabajadores entrevistados de todos los países del estudio, coinciden los buenos resultados en las **relaciones con sus compañeros** (8,0) y el grado de **seguridad en el lugar de trabajo** (7,8). En la parte más baja, se repiten los salarios y beneficios sociales. Aunque, en comparación con España, **se puntúa más bajo el prestigio de trabajar en el sector**, este es de hecho el aspecto menos valorado. Esto es una clara señal de que, globalmente, los trabajadores son conscientes de la imagen pública de la Logística como un sector poco atractivo.



Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

### Aspectos mejor valorados por los empleados de Logística (escala del 1 al 10)



.1

# Formación

.2

## Clave para mejorar competencias y habilidades

En Logística, la formación es importante tanto para **mejorar las cualificaciones de los empleados** como para **atraer a nuevos trabajadores**. Por este motivo, las empresas aplican distintas políticas de formación, internas o en colaboración con otros organismos privados o públicos, como universidades y escuelas técnicas.

.3

La **formación interna** suele ser más habitual en las grandes empresas, que habitualmente cuentan con políticas y recursos dedicadas expresamente a este tipo de actividad. Entre los factores que influyen en las políticas de formación de las empresas, también hay diferencias culturales. Por ejemplo, Alemania destaca por el gran número de iniciativas de formación logística puestas en marcha, motivadas por un alto grado de reconocimiento social del sector y la **cooperación entre escuelas y las empresas**.

.4

.5



*“En Alemania, a la logística se le reconoce un alto valor social. Hay varios cursos de bachillerato dedicados al sector.”*



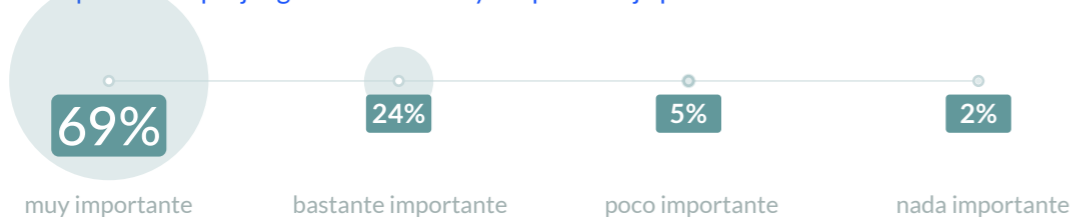
.6

Desde el punto de vista de los trabajadores, la encuesta revela que el **69% de los empleados en el sector logístico considera muy importante la formación y el aprendizaje continuo** para estar al día, mientras que sólo el 2% lo considera irrelevante. Por último, cabe señalar que los trabajadores también consideran que la formación y el aprendizaje son fundamentales para mantener su puesto de trabajo y aumentar su empleabilidad y posibilidades de encontrar nuevas oportunidades de empleo.

.7

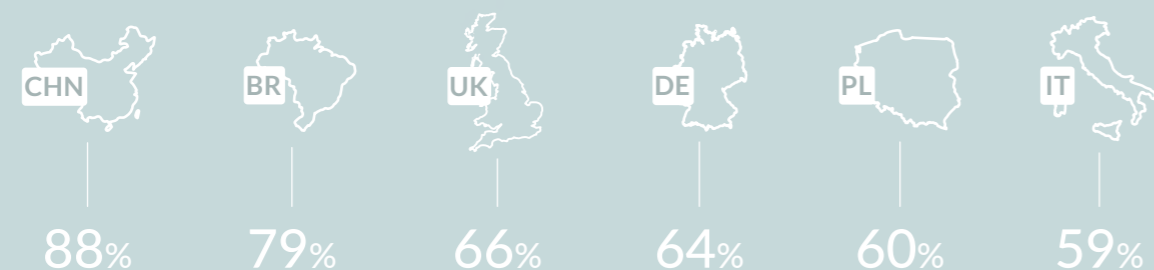
Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

### La importancia que juegan la formación y el aprendizaje para mantenerse actualizados



Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

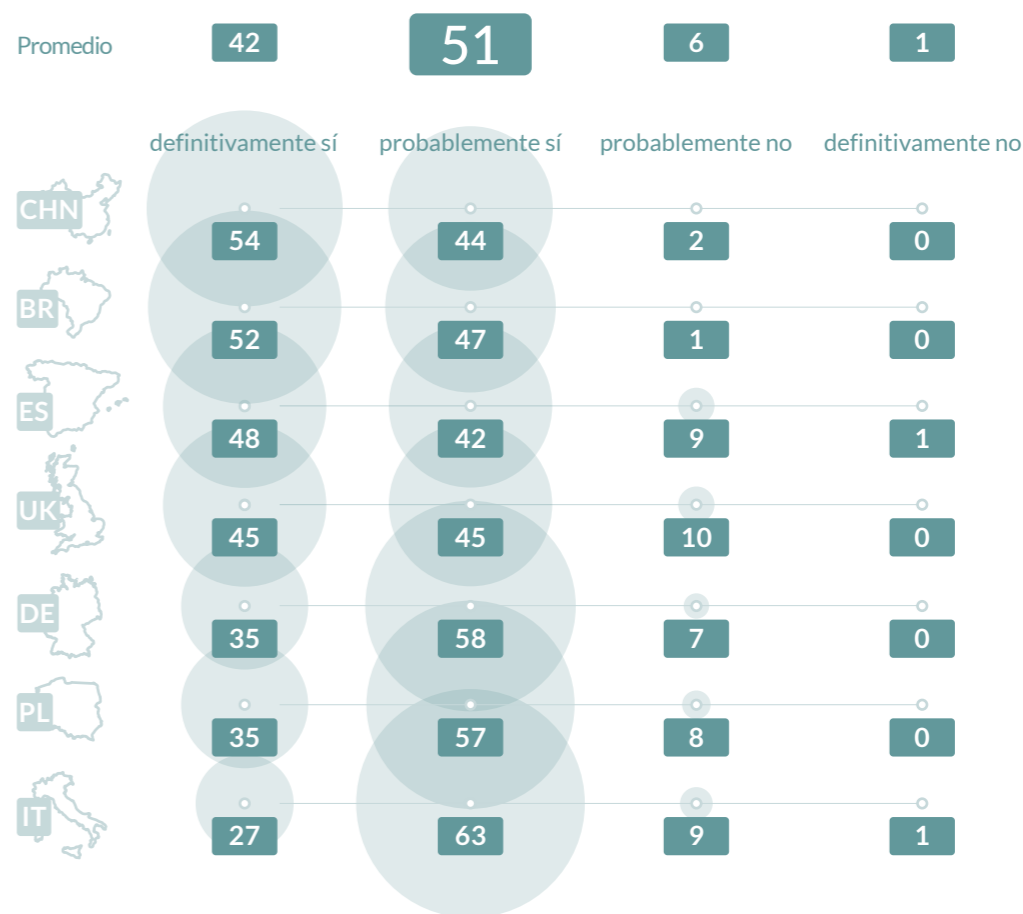
### Comparación entre países: la formación se considera muy importante



El análisis de las respuestas dadas por país muestra que la **formación se considera muy importante en China**, donde para el 88% de los encuestados resulta algo crucial, **así como en Brasil** (79%). En cambio, los trabajadores de Polonia e Italia le prestan menos atención. En general, el **41% de los trabajadores encuestados considera que sus competencias están actualmente alineadas con las demandas del mercado**. Por países, Italia tiene unas necesidades de formación relativamente mayores, ya que sólo el 27% considera que sus competencias están completamente actualizadas, cifra situada en un 35% en Alemania y Polonia y en un 48% en España, siendo más alta en el resto de países.

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

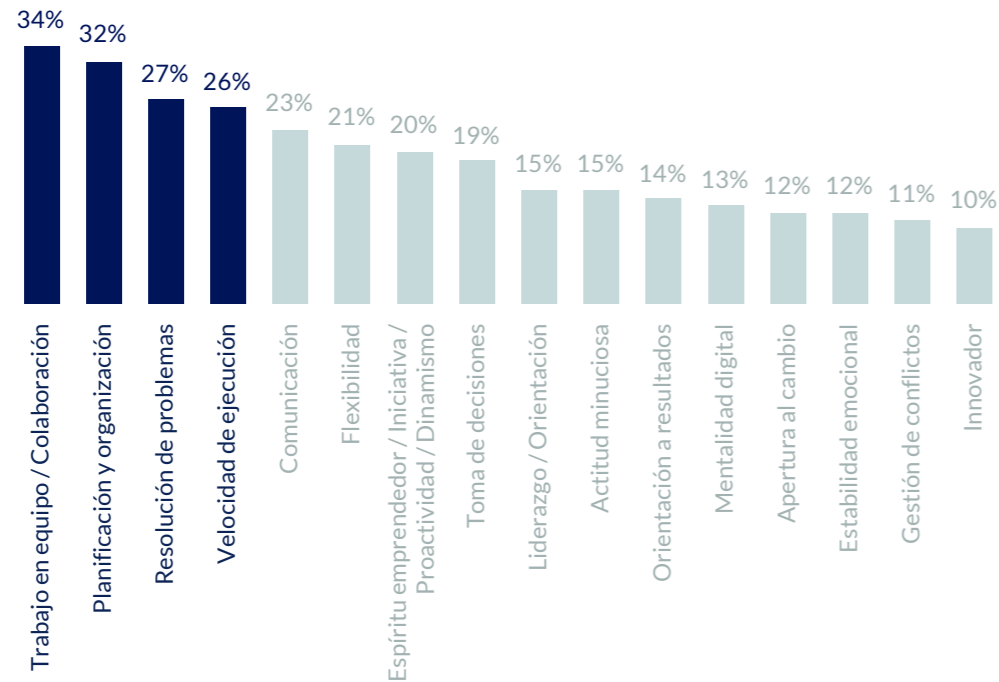
### ¿Están tus habilidades alineadas actualmente con las demandas del mercado logístico?



En cuanto a **las soft skills más demandadas en el sector logístico**, los trabajadores afirman que para encontrar empleo en la industria es necesario ante todo tener **capacidad para trabajar en equipo**, así como de planificación y organización, resolución de problemas y rapidez de ejecución.

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

Soft skills más solicitadas según los trabajadores del sector logístico



Por otra parte, **las competencias técnicas más solicitadas** son el **conocimiento de los flujos y procesos operativos**, conocimientos de sistemas de gestión de almacenes, planificación y técnicas de programación. Es interesante observar algunas **diferencias a**

**nivel territorial.** Por poner un ejemplo, China y Alemania incluyen el conocimiento de la normativa y la sostenibilidad medioambiental entre las principales hard skills requeridas, mientras que en Polonia el conocimiento de lenguas extranjeras es especialmente significativo.

Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

Habilidades técnicas más solicitadas según los trabajadores del sector logístico



# Gap de Género

## Evolución de la logística hacia la igualdad

Si se analiza la composición de la mano de obra del sector logístico, resulta evidente que existe una abrumadora mayoría de trabajadores varones. En cambio, **la participación femenina aumenta entre los empleados white-collar o trabajadores de oficina, así como entre los directivos.**

Entre los países considerados en la encuesta, **Alemania es el país con el mayor porcentaje global de mujeres trabajadoras** en el sector (24,7%), seguido de Polonia (20,9%), Italia (20,4%) y España (19%).

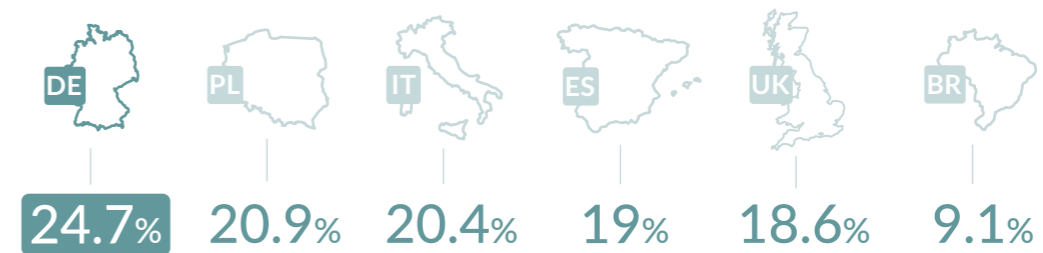
Referente a los salarios, **no se observa una diferencia entre hombres y mujeres en las posiciones más bajas**, dado que los salarios de éstas se definen generalmente en los convenios colectivos. Por el contrario, **existe una brecha salarial de género en el nivel directivo**, debido al mayor porcentaje de hombres directivos en puestos de alto nivel.



*“Los mozos de almacén y los conductores siguen siendo mayoritariamente hombres. La presencia femenina es mayor en puestos administrativos y directivos”*

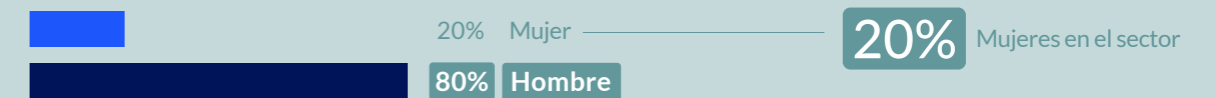
Fuente  
International  
Labour  
Organization

## Comparación entre países: porcentaje de mujeres trabajadoras

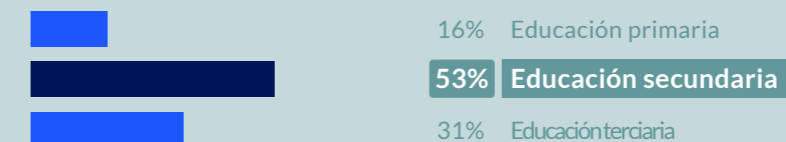


Fuente  
CLO-INTWIG,  
International  
Survey

## Género de los trabajadores en el sector logístico



## Educación media de los trabajadores



Edad media de los trabajadores **36 años**

La distribución demográfica del sector, con un mayor número de empleados varones, se refleja en la percepción de los entrevistados, que describen al **trabajador medio de logística como un hombre de unos 36 años con un bajo nivel educativo.**

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

# Responsabilidad y Sostenibilidad



*“El sector muestra una preocupación creciente por cuestiones que van más allá de lo económico, especialmente los aspectos medioambiental y social. Muchas empresas, sobre todo las que se dirigen a un público B2C, prestan especial atención a la sostenibilidad por su impacto en la reputación, exigiendo a sus proveedores, incluidos los operadores logísticos, una conducta basada en similares criterios de sostenibilidad.”*

El papel clave que desempeña la Logística en la sociedad exige una gran responsabilidad. Para ser sostenible, las empresas del sector tienen que aplicar prácticas destinadas a mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro, desde la provisión de materias primas hasta el proceso de transformación, almacenamiento, envasado y distribución. Pero el concepto de "Logística sostenible" no se limita a la huella medioambiental, sino que también incluye la sostenibilidad económica y social de sus actividades.

## Medio ambiente

### Soluciones verdes para reducir el impacto medioambiental de la logística



Aunque los criterios más importantes para los clientes a la hora de seleccionar un proveedor logístico siguen siendo el precio y la calidad, las **normas de impacto medioambiental** son cada vez más importantes para las empresas de la industria, especialmente para las grandes corporaciones que cotizan en bolsa.

Por este motivo es cada vez más frecuente escuchar el término de «**Green Logistics**», que hace referencia a un **conjunto de nuevas soluciones** relacionadas con las **actividades de almacenamiento y transporte, el diseño de redes logísticas y procesos innovadores de envasado**.

Para reducir la huella de carbono, las empresas están implantando varias soluciones, como **paneles solares, construcción ecológica o iluminación LED**. Sin embargo, en el sector del transporte, los aspectos técnicos y los elevados costes siguen frenando las inversiones en soluciones respetuosas con el medio ambiente.

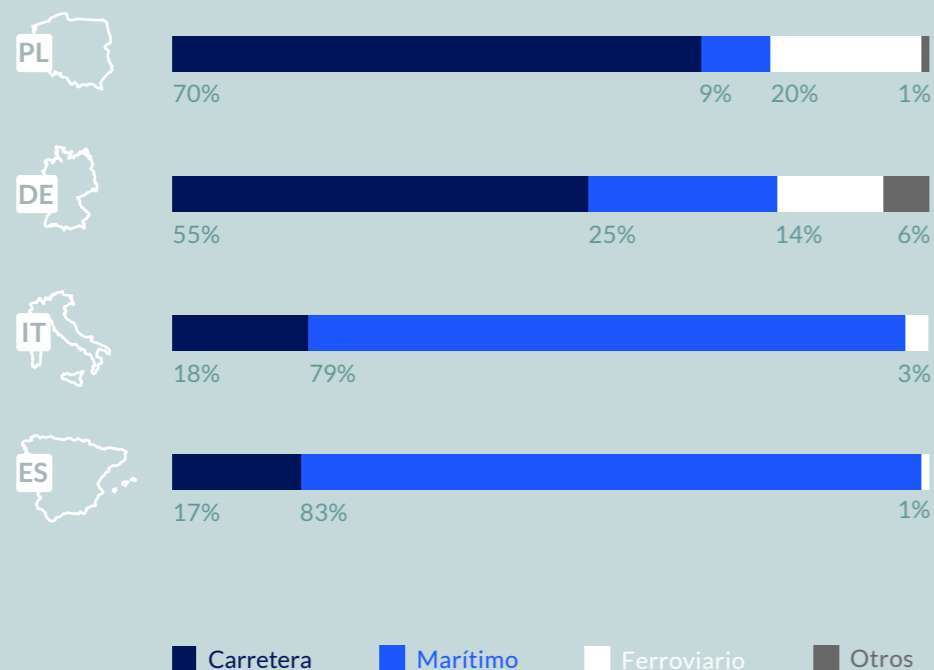
En lo que respecta al **transporte de corta distancia, los vehículos eléctricos** suelen considerarse la mejor opción sostenible, pero la elevada inversión inicial y los problemas relacionados con los tiempos de carga frenan a las empresas, tanto en la compra como en el uso de vehículos eléctricos. En el **transporte de larga distancia, los camiones propulsados por GNL e hidrógeno** son las soluciones más viables. Sin embargo, la reciente subida del precio del gas ha obstaculizado las inversiones de las empresas en camiones de GNL y la energía de hidrógeno aún tardará unos años en madurar.

Por otro lado, en cuanto al **transporte intermodal**, puede considerarse una solución eficaz, pero permite menos flexibilidad que el transporte por carretera y requiere un alto nivel de colaboración entre los agentes públicos y privados.

Por último, pero no por ello menos importante, cabe señalar que existe un **equilibrio entre la sostenibilidad medioambiental y la económica**. Las soluciones que podrían buscarse para combinar positivamente estos dos aspectos están relacionadas con la **optimización de los procesos** (aumentando por ejemplo la carga de los camiones) y la **cooperación cliente-empresa** (por ejemplo, animando a los clientes a seleccionar franjas horarias de entrega para optimizar el transporte). Además, los Responsables de Logística deben **cooperar con otros departamentos empresariales** (Marketing, Innovación o Finanzas) para aplicar soluciones sostenibles desde el punto de vista medioambiental.

Fuente  
Eurostat

### Comparación países europeos - Transporte de mercancías



Fuente  
Contract Logistics  
Observatory  
"Gino Marchet"

### Soluciones de "Green Logistics"





*“Las pequeñas empresas de transporte no tienen una clara visión sobre qué soluciones podrían reducir el impacto ambiental. Incluso una pequeña empresa de transporte sabe que el transporte alimentado por diésel no durará para siempre, pero no sabe en qué dirección invertir.”*

*“Para implementar soluciones sostenibles, los responsables de logística necesitan colaborar con otros departamentos de la empresa. Por ejemplo, con innovación y marketing, para poder introducir soluciones de envasado innovadoras y respetuosas con el medio ambiente.”*

*“La colaboración entre la empresa cliente y el proveedor de servicios logísticos es clave para implementar soluciones ambientalmente sostenibles.”*

*“La sostenibilidad empresarial cada vez es más considerada por los fondos financieros en sus decisiones de inversión a largo plazo.”*

*“Es posible combinar eficazmente la sostenibilidad ambiental y el ahorro económico a través de soluciones de optimización del diseño de la red o de aumento de la carga de vehículos. Otras soluciones, como los camiones eléctricos, implican una inversión mayor y la logística todavía tiene un largo camino por recorrer para lograr reducir su impacto climático mediante la mejora de la eficiencia.”*



# Sociedad

## Mejora de la calidad del trabajo y el bienestar de los trabajadores

El sector ha sido criticado frecuentemente por la falta de medidas de sostenibilidad social y no es raro leer noticias sobre las **malas condiciones laborales** en la Logística. Las críticas más relevantes están relacionadas con los bajos rangos salariales, el esfuerzo físico requerido por los trabajadores (por ejemplo, conductores de camiones u operadores de almacenes) y el estrés asociado al trabajo a turnos.

Estos problemas dependen en gran medida de la **legislación laboral específica de cada país**, las normas que rigen las negociaciones entre empresas y sindicatos y los contratos de trabajo de los operarios. Además, estos problemas pueden agravarse cuando el enfoque de la empresa cliente está demasiado orientado a los precios.

Sin embargo, la conciencia sobre los problemas de sostenibilidad social que afectan al sector logístico se está extendiendo, lo que ha llevado a la implementación de varias iniciativas destinadas a mejorar el bienestar de los trabajadores.

Además, las **nuevas soluciones tecnológicas**, el aumento del valor de los servicios logísticos y otras innovaciones organizativas están **transformando las actividades laborales en el sector logístico**. Por ejemplo, los trabajadores operativos de almacén ven aliviadas algunas de sus tareas más pesadas por la introducción de nuevas soluciones tecnológicas, como sistemas de selección de bienes por persona y, en el futuro, los exoesqueletos.



*“La digitalización ha permitido introducir mejoras para la sostenibilidad social del sector. Un ejemplo es la introducción del tacógrafo digital.”*

*“La introducción de transportadoras automáticas, carretillas elevadoras y -potencialmente, de exoesqueletos pueden mejorar la ergonomía de los almacenes.”*



# .1 Economía

## .2 Equilibrio entre costes y rendimiento medioambiental

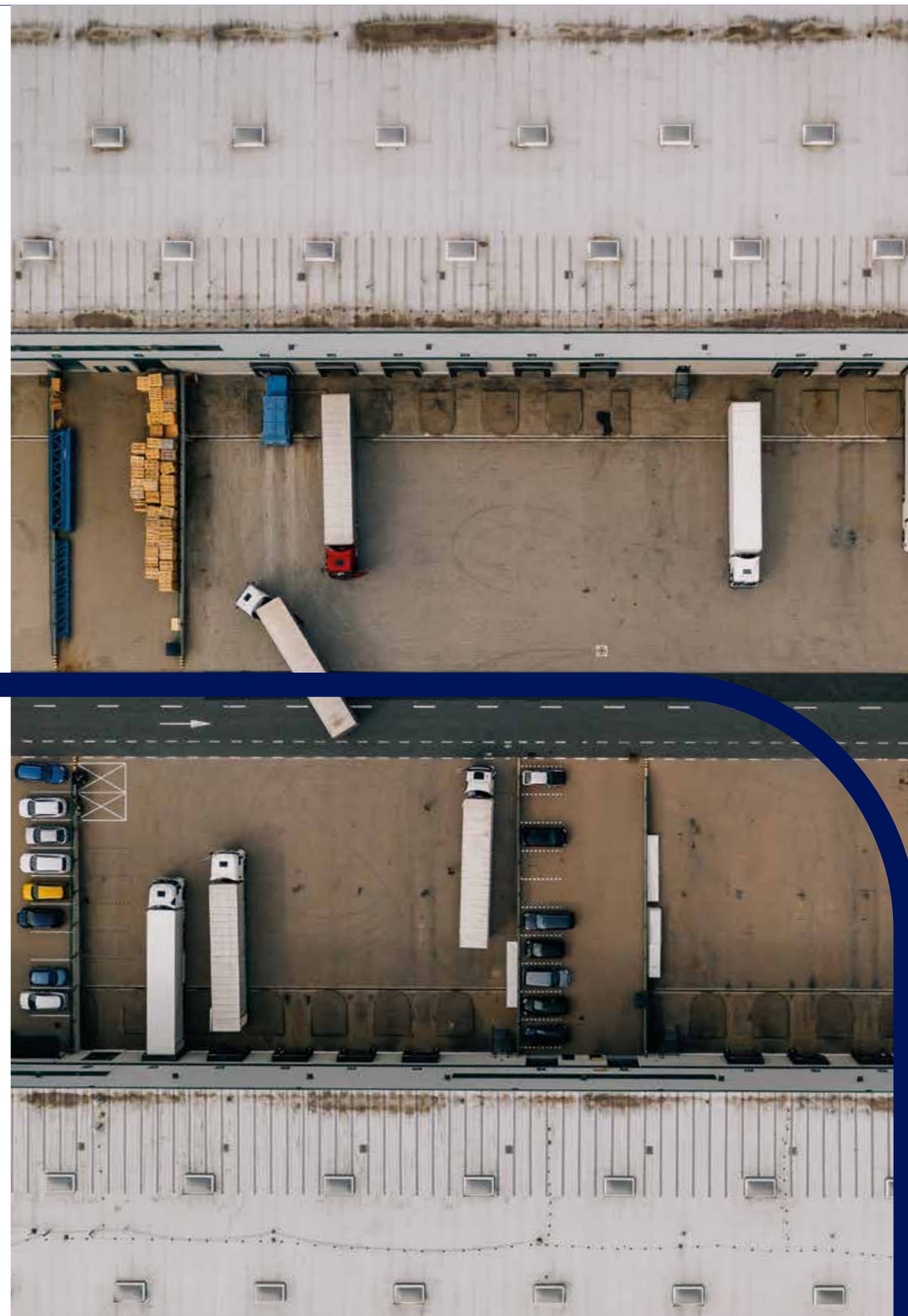
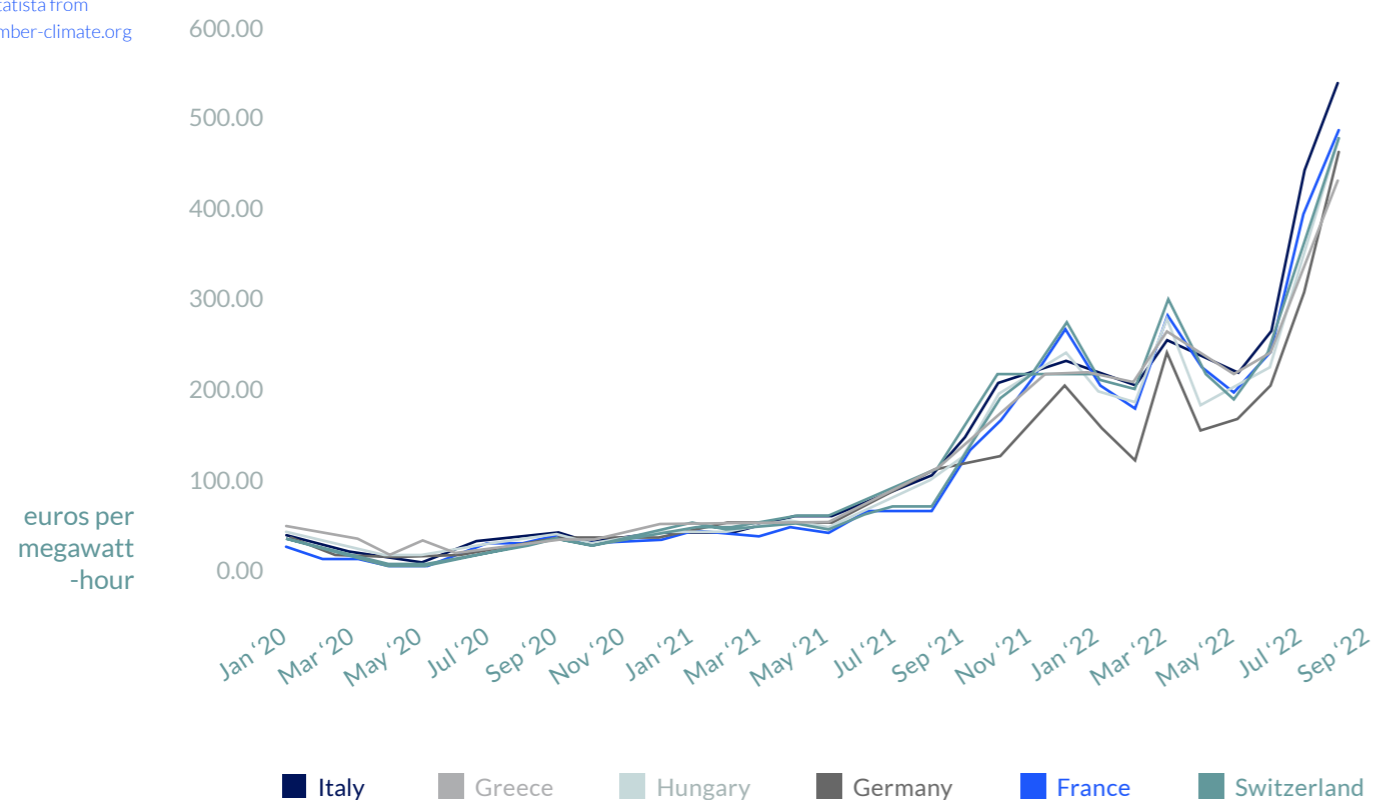
Al lidiar con la implementación de soluciones que podrían reducir el impacto ambiental, las empresas logísticas a menudo se enfrentan a decisiones difíciles. Entre los factores que deben tenerse en cuenta, los problemas económicos juegan un papel crucial. Lograr la sostenibilidad ambiental **sin comprometer el rendimiento económico** se convierte en una prioridad para las empresas que operan en el sector logístico.

Hoy en día, el **aumento de los costes de las materias primas**, están perjudicando los márgenes de beneficio de las empresas del sector, generando muchas preocupaciones entre los operadores logísticos y **dañando su potencial para invertir** en soluciones digitales y verdes. Uno de los factores donde el aumento de costes muestra la **tendencia de crecimiento más alta**, es la **electricidad**: los precios han experimentado un fuerte aumento desde la segunda mitad de 2021 en todos los países europeos.

Sucede algo similar con los costes de la gasolina. El encarecimiento del barril de petróleo se debe a que Rusia es el tercer mayor productor del mundo y el conflicto con Ucrania contribuye a una escalada de precios que está impactando de forma directa en el sector.

Source  
Statista from  
ember-climate.org

Monthly wholesale electricity prices in selected EU countries 2020-2022



# Reflexiones y Conclusiones

Desde Gi Group Holding presentamos unas conclusiones finales, que expresan nuestro punto de vista sobre el futuro de la Logística.

En los últimos años, el sector ha sido capaz de enfrentar grandes cambios con resiliencia y flexibilidad. Las innovaciones y nuevas tecnologías que están surgiendo impulsarán aún más una industria destinada a desempeñar un papel clave en la sociedad y las economías globales.

## Hacia el futuro

Que esperar del sector logístico en el futuro



Durante las primeras dos décadas del siglo XXI, hemos presenciado una **transformación profunda en la producción, adquisición y distribución**. Esto ha alterado los hábitos de consumo y las cadenas de suministro a nivel global. La logística ha sido clave para este cambio y el desarrollo económico mundial.

En los próximos años, observaremos nuevas transformaciones aceleradas por **el proceso de digitalización** en la Logística. Este proceso ha resultado crucial durante la pandemia para responder a parones de cadenas de suministro globales y garantizar una mayor eficiencia y flexibilidad operativa.

Pronto descubriremos cómo algunas innovaciones en el campo de **análisis Big Data, la tecnología BlockChain, el internet de las cosas (IoT), el 5G, la inteligencia artificial y Additive Manufacturing** cambiarán la cadena de suministro y impactarán en el equilibrio de poder entre los actores del mercado, remodelando los modelos de negocio actuales.

El sector logístico está preparado para aprovechar estas innovaciones y cambios, demostrando una vez más su capacidad para desempeñar un papel fundamental y esencial en la **mejora de los sistemas económicos** y en el **funcionamiento de cualquier otra actividad de producción**.

## Qué esperar del mercado laboral de la Logística en el futuro

Durante la pandemia, el sector logístico ha ganado **una atención inesperada de los medios**, dejando claro al público general su importancia en la economía y en los sistemas de producción y distribución.

Después de más de dos años, la Logística sigue dominando los titulares de los periódicos cada vez que se abordan temas como el aumento del coste del combustible, las consecuencias globales de la inflación, la congestión de los puertos o los cuellos de botella en las cadenas de suministro globales. A raíz de esta exposición mediática, se ha tomado conciencia de que la **Logística**, entendida como la gestión eficaz y coordinada de bienes y personas, **tiene implicaciones directas en nuestra vida diaria**.

El estudio realizado por INTWIG y el Contract Logistics Observatory muestra tendencias interesantes en los países analizados: desde el **crecimiento constante del sector** hasta su **transformación tecnológica**; pasando por **soluciones sostenibles** y una **creciente dinámica de empleo**. La renovación tecnológica en marcha **genera oportunidades profesionales interesantes**, requiriendo habilidades y roles no tradicionales en la industria.

Estas consideraciones llevan a un resultado clave del estudio. A pesar de que el sector no goza en general de un gran atractivo (a excepción de China), **el nivel medio de satisfacción de los empleados de Logística es más alto** que el expresado por los empleados de otros sectores. Sin embargo, en un mercado laboral caracterizado por una amplia **escasez de mano de obra**, con una falta específica de trabajadores en roles que son clave para la transformación digital y el proceso de automatización, el bajo nivel de atractivo puede convertirse en un factor limitante.

Al mismo tiempo, un sector que considera la **flexibilidad operativa** como un ingrediente clave para el mismo, debe ser capaz de atraer una fuerza laboral cada vez más adaptable a nuevas circunstancias. Datos interesantes emergen también desde este punto de vista, incluido el hecho de que uno de cada dos trabajadores declara tener acceso a **parking, café gratis, comedor**, pero también algún tipo de **seguro médico**.

En término de salarios, es uno de los aspectos donde los trabajadores se muestran menos satisfechos. En vista del cambio de paradigma, las empresas son conscientes de que necesitan aumentar la atracción e invertir en políticas de fidelización. Para retener a los trabajadores, las empresas no tienen más opción que crear condiciones de trabajo lo más atractivas posible.

Para que estos factores funcionen realmente, las empresas necesitan aceptar las condiciones cambiantes del mercado laboral, equiparse con políticas modernas, avanzadas y atractivas de marca empleadora, ofrecer desafíos profesionales estimulantes y ser fieles a lo que promulgan.

Estos son desafíos que Responsables del sector de la Logística, especialmente en áreas como RRHH y Operaciones, deben sentir como propios, actualizando métodos y enfoques en la gestión de organizaciones y fuerza laboral.





## Michele Savani

Division Manager Logistics, Gi Group Italia

“ El fenómeno de la Gran Dimisión que comenzó en 2021 destaca que los trabajadores tienen más oportunidades para elegir dónde trabajar y **están más dispuestos a renunciar por motivos económicos y personales**. En segundo lugar, la Gran Dimisión muestra que el **mercado es líquido** no solo debido a la escasez de mano de obra, sino también porque el conjunto de **habilidades transversales requeridas se superpone** en gran medida entre diferentes empresas y quizás incluso entre diferentes sectores. En este contexto, considerando los resultados de este estudio, podemos decir que existen muchas características que pueden **hacer que las empresas de logística sean atractivas para los candidatos** más exigentes: empleos de calidad, salarios en línea -si no superiores- con el resto del mercado, beneficios por encima del promedio de otros sectores, oportunidades de capacitación y condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias.



## Chris Van Ooik

International Sales Director, Gi Group Holding

“ Durante la pandemia de COVID-19 quedó claro el papel clave de la Logística, destacando un punto fundamental del sector: está en **continuo cambio**. La Logística se está renovando tanto en las soluciones tecnológicas como en la calidad del trabajo, abriendo **nuevas oportunidades profesionales que no son las tradicionales** de esta industria. Hoy en día, las empresas de logística requieren cada vez más nuevas posiciones profesionales, como desarrolladores de software, encargados de sistemas automatizados, analistas de datos y expertos en inteligencia artificial. El análisis destaca la capacidad del sector para **apoyar este proceso y atraer nuevos recursos**. El alto nivel de satisfacción de los actuales trabajadores de Logística y los programas de mejora de nuevas habilidades y capacidades son los **principales motores para continuar la transformación** de este sector.



## Barbara Bruno

Global Head of Staff, Gi Group

“ Somos conscientes de la **percepción errónea asociada con el sector logístico**. Debemos preguntarnos: ¿cómo podemos cambiar esta percepción? ¿Cómo podemos transmitir una imagen imparcial a los candidatos, haciéndoles conscientes de todas las oportunidades que esta industria puede ofrecer? La realidad es que el mundo de **la logística está cambiando**, no solo la industria en sí, sino también la forma de trabajar en ella. Las empresas deben mejorar su reputación, teniendo en cuenta el **público objetivo de los trabajadores** a los que se comunican. Hay un **gran potencial** de crecimiento para los jóvenes, y las innovaciones digitales se están implementando rápidamente: estos podrían ser dos grandes factores de atracción para los empresarios, y podemos ayudarles a reforzar la forma en que su propuesta de valor se comunica a los candidatos.

## Ana Ortega

Division Manager Gi Logistics, Gi Group España

“ La Logística ha mostrado su capacidad de adaptación en un mercado volátil, resaltando la importancia de la flexibilidad y la innovación. La pandemia evidenció una carencia de talento en España y Europa, preocupando a las empresas del sector. Ante este reto, elegir partners confiables para mejorar las estrategias de Employer Branding es vital. En Gi Logistics, contamos con un equipo especializado de más de 80 profesionales en toda España. Nos apasiona cambiar vidas con programas de fidelización y apoyo a candidatos. Colaboramos continuamente con cada cliente para optimizar KPIs, enfocándonos en la calidad y la reducción de absentismo, manteniendo una mentalidad de crecimiento sostenible y rentabilidad, y permitiéndonos avanzar en la contratación y engagement para un futuro próspero en la industria.”

## Daniel Puerto

KAM Logistics, Gi Group Holding España

“ La Logística en España está en auge, pero la situación es compleja. El e-commerce sigue impulsando el sector, con previsiones de facturación en alza durante este 2023. Sin embargo, la escasez de talento, un problema también europeo, convierte la atracción de candidatos y la satisfacción del cliente en prioridades clave. El informe sugiere mejorar la reputación del sector, comunicando efectivamente su propuesta de valor a posibles empleados para mostrar las oportunidades que ofrece. En contraste, la Logística aérea muestra un panorama diferente. Aunque se espera un crecimiento del 35% en comparación con 2022, el handling aún está en fase de recuperación, sin alcanzar los niveles de facturación pre-pandemia.

## Javier Colmenero

Director Comercial, Gi BPO España

“ Tras analizar las conclusiones del último informe, es evidente que el sector logístico goza de buena salud y tiene un futuro prometedor. Es importante destacar la creciente tendencia hacia el outsourcing de tareas logísticas realizadas in-house, es decir, dentro de las instalaciones del cliente. En Gi BPO, identificamos principalmente dos factores que están contribuyendo al crecimiento de la externalización en nuestros clientes. En primer lugar, en un entorno de mercado cada vez más incierto, nuestra flexibilidad se convierte en una herramienta invaluable. En segundo lugar, las recientes reformas laborales han hecho que las empresas busquen nuevas formas de adaptación, y aquí es donde Gi BPO entra en juego con soluciones 360° que satisfacen diversas necesidades, especialmente cuando la flexibilidad es un factor competitivo. Estamos preparados para afrontar los retos que nos deparan los próximos años.



.1

# Quiénes somos



.2

Gi Group Holding es fundado en 1998 en Italia con el objetivo de crear un ecosistema global de servicios integrados que contribuya a la evolución hacia un mercado laboral sostenible, donde cobren protagonismo el valor personal y social del trabajo. A través de un **ecosistema global de servicios** formado por cinco marcas complementarias (Gi Group, Gi BPO, Wyser, Grafton y Gi Training), el grupo ofrece en España una suite completa de **soluciones integrales, adaptadas a las necesidades de sus colaboradores, así como del mercado laboral.**

La empresa cuenta con un equipo de 6.700 personas y está activa en 31 países de Europa, APAC y América. Proporciona servicios a más de 20.000 clientes y cuenta con ingresos de 3.3 mil millones de euros (2022), situándose como la **quinta empresa de contratación más grande de Europa y la decimosexta en el mundo**, según Staffing Industry Analysts.

## Nuestra Visión

Poniendo el foco en las personas como principal valor de la organización, el centro de nuestra visión consiste en la promoción de un mercado laboral sostenible, buscando recursos que permitan lograr un entorno de trabajo lo más óptimo posible.

Para ello, nuestro sueño es ser reconocidos como un **actor mundial responsable de la creación de un mercado laboral global sostenible, ágil y satisfactorio** para candidatos y empresas, que refleje las necesidades del mercado laboral.

## Nuestra Misión

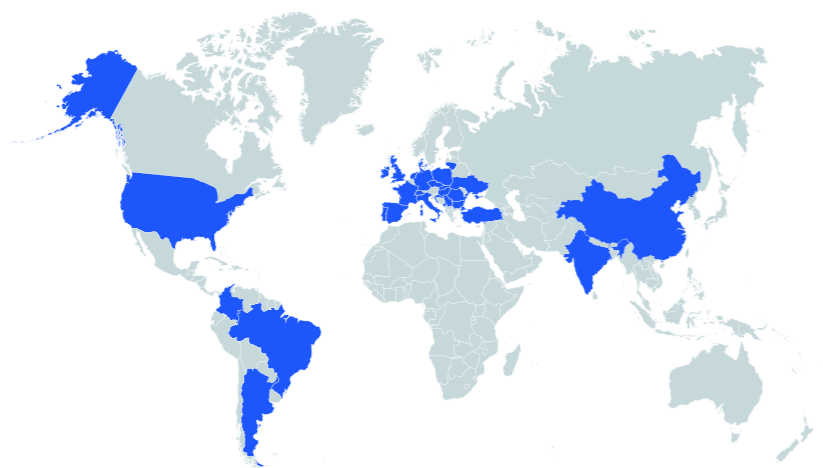
A través de nuestros servicios, contribuimos, como actor clave y a nivel global, a la **evolución del mercado laboral, enfatizando en el valor personal y social del trabajo.**

## Nuestra Presencia Global

Hoy en día, tenemos presencia directa en **31 países** en Europa, APAC y América.

**+650**  
oficinas

**+6,700**  
empleados



## Nuestras marcas en España



Trabajo Temporal  
y Permanent Placement



Selección de Mandos  
Intermedios y Técnicos



Formación  
y Desarrollo



Outsourcing  
Avanzado



Selección de Directivos y  
Transformación Cultural

## Nuestra presencia directa

**31**

países  
con presencia  
directa

Alemania  
Argentina  
Brasil  
Bulgaria  
Chile  
China  
Colombia  
Croacia  
Dinamarca

Eslovaquia  
España  
Estados Unidos  
Francia  
Hong Kong  
 Hungría  
India  
Irlanda  
Italia

Lituania  
México  
Montenegro  
Países Bajos  
Polonia  
Portugal  
Reino Unido  
República Checa  
Rumania

Serbia  
Suiza  
Turquía  
Ucrania

# La Logística... en un vistazo



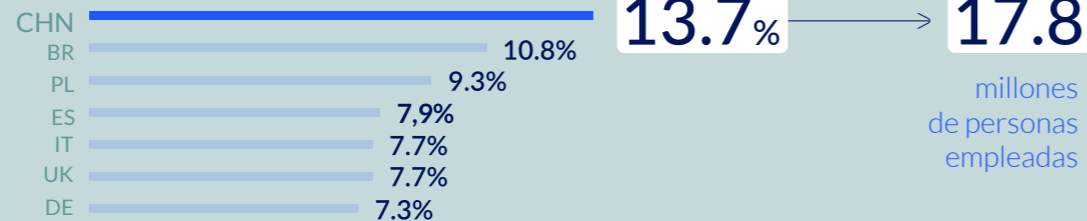
...es un sector de **gran importancia económica, valioso**



...que ha experimentado un **crecimiento continuo**



...que representa un **alto porcentaje del PIB** en cada país



...un sector **estratégico**

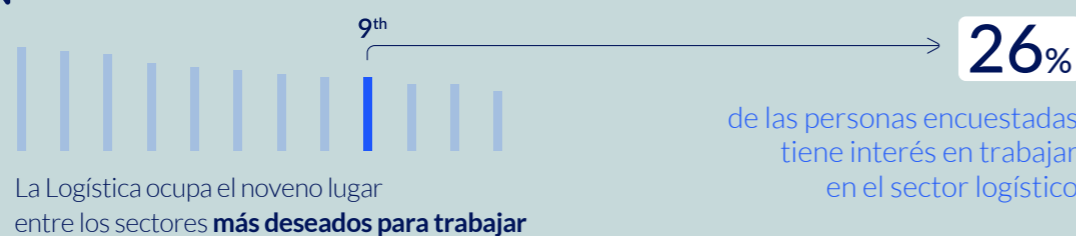


“Los eventos recientes, desde la pandemia hasta el bloqueo de buques portacontenedores, han demostrado la importancia fundamental del **papel de la logística.**”

“Es necesario **fortalecer la capacidad de adaptación de la cadena de suministro**, aumentar la habilidad para **predecir el desarrollo de eventos complejos** y mantener un nivel de **flexibilidad** que permita responder a los imprevistos.”



...percibido como **físicamente exigente**, y por ello **poco atractivo**



... a pesar de ser considerado enriquecedor para trabajar



## Necesidades del sector

Una de las principales preocupaciones de las empresas de logística en todo el mundo es la **escasez de mano de obra**:



...falta de perfiles **tradicionales**



...falta de trabajadores **especializados**

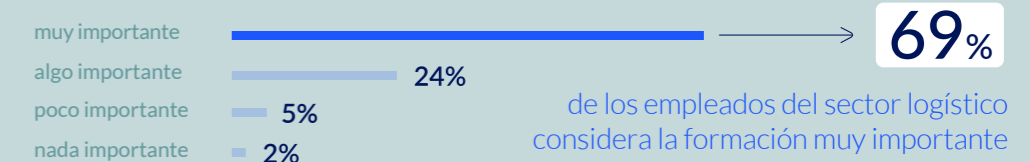
- Puestos **calificados** más requeridos:
- Expertos en atención al cliente
  - Analistas de datos
  - Ingenieros de Logística
  - Expertos en ciberseguridad
  - Expertos en automatización
  - Expertos en nuevas tecnologías

“Hoy en día, se demanda **equilibrio entre trabajo y vida personal**. El teletrabajo es muy valorado especialmente por los jóvenes, sin embargo, en Logística a menudo necesitamos empleados presentes físicamente”

## Soluciones



Para **atraer recursos** y mejorar las **habilidades de los trabajadores**, las empresas están implementando diversas **políticas de formación**



# Apéndice Guía Salarial



POSICIÓN	SALARIO BASE ANUAL - SBA (EUR)			VARIABLE (% SBA)
	1 <sup>st</sup> QUARTILE	MEDIAN	3 <sup>rd</sup> QUARTILE	MEDIAN
Supply Chain Director	86,989	104,602	125,780	17.6%
Supply Chain Analyst	30,197	35,299	41,287	6.4%
Planificador Logístico	26,165	30,604	35,795	6.0%
Preparador de Pedidos	23,369	27,333	31,970	5.2%
Coordinador	24,983	29,221	34,179	7.0%
Conductor	23,636	26,980	30,796	5.4%
Repartidor	22,563	25,755	29,398	0.0%
Jefe de Almacén	41,060	47,810	55,669	9.3%
Jefe de Equipo	23,781	27,815	32,534	5.3%
Operario	20,748	23,683	27,033	6.4%
Técnico	22,323	25,481	29,085	5.5%
Carretilero	21,506	24,548	28,021	4.8%



Supply Chain Director	85,380	106,517	178,990	19.2%
Supply Chain Analyst	41,321	50,301	65,39	6.7%
Planificador Logístico	36,246	42,865	54,235	10.4%
Preparador de Pedidos	28,614	33,153	40,755	2.0%
Coordinador	40,571	47,979	60,705	4.9%
Conductor	39,504	46,785	59,252	3.3%
Repartidor	30,501	35,638	44,340	3.1%
Jefe de Almacén	54,715	65,880	84,824	6.0%
Jefe de Equipo	37,741	45,083	57,600	3.2%
Operario	28,655	33,387	41,415	1.7%
Técnico	51,150	61,409	78,839	2.4%
Carretilero	30,212	35,202	43,622	3.1%



Supply Chain Director	84,896	105,913	177,977	17.6%
Supply Chain Analyst	37,492	45,640	59,103	9.4%
Planificador Logístico	31,563	37,326	47,227	4.0%
Preparador de Pedidos	26,694	30,928	38,021	7.9%
Coordinador	35,329	41,780	52,862	8.0%
Conductor	32,993	39,073	49,484	2.1%
Repartidor	25,473	29,763	37,031	4.5%
Jefe de Almacén	49,645	59,776	76,964	9.3%
Jefe de Equipo	35,210	42,059	53,735	7.1%
Operario	26,733	31,147	38,637	5.1%
Técnico	42,445	50,958	65,421	12.1%
Carretilero	26,558	30,944	38,346	4.5%



JOB	SALARIO BASE ANUAL (EUR)			VARIABLE (% SBA)
	1 <sup>st</sup> QUARTILE	MEDIAN	3 <sup>rd</sup> QUARTILE	MEDIAN
Supply Chain Director	31,341	39,094	65,715	25.2%
Supply Chain Analyst	16,149	19,656	25,463	10.6%
Planificador Logístico	13,489	15,949	20,186	8.9%
Preparador de Pedidos	9,668	11,200	13,773	6.4%
Coordinador	15,098	17,852	22,595	14.6%
Conductor	13,052	15,455	19,580	6.0%
Repartidor	10,077	11,773	14,652	5.4%
Jefe de Almacén	21,384	25,744	33,157	12.3%
Jefe de Equipo	12,752	15,230	19,465	9.6%
Operario	9,682	11,279	13,996	6.1%
Técnico	17,184	20,628	26,491	6.7%
Carretilero	10,827	12,613	15,635	4.0%



Supply Chain Director	46,783	58,140	98,565	24.9%
Supply Chain Analyst	20,000	24,250	31,691	14.3%
Planificador Logístico	12,107	14,260	18,208	12.4%
Preparador de Pedidos	6,791	7,835	9,721	13.0%
Coordinador	13,552	15,961	20,380	13.3%
Conductor	9,350	11,029	14,096	6.0%
Repartidor	7,220	8,401	10,549	4.3%
Jefe de Almacén	26,484	31,761	41,269	12.4%
Jefe de Equipo	8,956	10,655	13,739	10.2%
Operario	6,801	7,891	9,879	5.0%
Técnico	12,307	14,717	19,067	6.0%
Carretilero	8,413	9,763	12,210	7.7%



Supply Chain Director	99,454	123,420	209,920	21.9%
Supply Chain Analyst	25,401	30,754	40,328	13.4%
Planificador Logístico	19,569	23,014	29,486	10.5%
Preparador de Pedidos	7,821	9,010	11,217	8.0%
Coordinador	21,904	25,760	33,004	11.4%
Conductor	13,896	16,365	20,988	14.2%
Repartidor	10,730	12,466	15,706	5.0%
Jefe de Almacén	33,637	40,279	52,515	11.9%
Jefe de Equipo	10,314	12,253	15,852	9.4%
Operario	7,832	9,074	11,398	7.9%
Técnico	22,593	26,976	35,069	9.6%
Carretilero	13,552	15,701	19,704	6.7%



JOB	SALARIO BASE ANUAL - SBA (EUR)			VARIABLE (% SBA)
	1 <sup>st</sup> QUARTILE	MEDIAN	3 <sup>rd</sup> QUARTILE	MEDIAN
Supply Chain Director	60,500	77,500	142,500	25%
Supply Chain Analyst	24,000	34,000	55,000	9%
Planificador Logístico	25,000	31,000	46,000	7%
Preparador de Pedidos	17,500	22,000	25,000	5%
Coordinador	28,000	32,400	52,000	24%
Conductor	22,000	23,000	24,000	6%
Repartidor	17,500	19,900	22,000	6%
Jefe de Almacén	23,000	25,800	29,300	8%
Jefe de Equipo	21,000	22,500	25,500	9%
Operario	17,800	19,000	24,500	6%
Técnico	19,000	20,000	26,500	6%
Carretilero	18,500	22,000	24,500	6%

## Metodología

Este informe es el resultado de una investigación realizada por el **Observatorio de Contratación Logística "Gino Marchet" (CLO)** del Politécnico de Milán y la compañía de inteligencia de datos **INTWIG**.

El estudio se llevó a cabo en **7 países** (Brasil, China, Alemania, Italia, Polonia, España y el Reino Unido) y se estructuró siguiendo **una metodología rigurosa** desarrollada en 4 fases:

**Análisis documental:** recopilación y comparación de datos públicos para proporcionar una visión completa del sector logístico.

**Entrevistas con líderes de opinión:** 7-8 entrevistas con líderes de opinión en el sector logístico, realizadas en los países encuestados.

**Encuesta internacional:** una encuesta CAWI global realizada en una muestra de 850 ciudadanos de 18 a 65 años (incluidos al menos 85 trabajadores del sector logístico) en Reino Unido, Brasil, Polonia, China, Italia y Alemania, así como una encuesta a una muestra de 1000 ciudadanos del mismo perfil en España.

**Guía salarial:** en los 7 países encuestados, se realizó un análisis salarial del mercado (salario base + salario variable) centrado en 12 puestos de trabajo, con la siguiente estructura:

- primer cuartil: separa el 25% más bajo de los datos del 75% más alto.
- mediana: divide el conjunto de datos a la mitad: el 50% del conjunto de datos es mayor que la mediana y el otro 50% es menor.
- tercer cuartil: separa el 25% más alto de los datos del 75% más bajo.



## Investigación de Mercados y Análisis



Los **Observatorios de Innovación Digital de la Escuela de Gestión del Politécnico de Milán** nacieron en 1999 con el objetivo de crear cultura en todas las principales áreas de la Innovación Digital. Hoy en día, los Observatorios son un punto de referencia calificado en Innovación Digital que integra actividades de investigación, comunicación, actualización continua y networking.



El **Observatorio de Logística de Contratación "Gino Marchet" del Politécnico de Milán** fue establecido a principios de 2011 como una mesa permanente para el análisis crítico y la discusión sobre el papel de innovador que el ecosistema de la logística de contratación puede asumir para difundir prácticas de excelencia en la gestión logística y de la cadena de suministro.

## Investigación de Mercados y Análisis

### +Diseño Gráfico



**INTWIG** es una **empresa de Inteligencia de Datos** que ha estado desarrollando estrategias de gestión de datos desde 2016. Ofrece apoyo a las empresas para comprender el contexto en el que se mueven, anticipar tendencias, optimizar procesos y tomar decisiones rápidamente. El método de INTWIG es personalizado, riguroso y cubre todo el **Ciclo de Vida de los datos: recolección, análisis, interpretación y visualización**. Se desarrollan herramientas y soluciones personalizadas por un equipo de investigadores, analistas, gestores de datos y expertos en comunicación con habilidades técnicas y multidisciplinarias.



More than **Work**

