

Informe elaborado por:

FORO  LOGÍSTICA

# INFORME DE TENDENCIAS DE EMPLEO Y TALENTO 2019

LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

FORO DE LOGÍSTICA OCTUBRE 2019



EN COLABORACIÓN CON:



**Business**  
School





# ÍNDICE

P. 4	<b>1. Presentación</b>
P. 6	<b>2. Objetivos</b>
	2.1 Objetivos generales
	2.2 Objetivos específicos
P. 7	<b>3. Caracterización del estudio</b>
P. 8	3.1 Metodología
P. 9	<b>4. Situación del sector y principales tendencias</b>
	4.1. Situación del Sector
p.11	4.2. Las tendencias del sector de la logística
P. 14	<b>5. Resultados de la investigación</b>
	5.1 Perfil de las empresas participantes
P. 16	5.2 Empleo
P. 22	5.3 Gestión de talento
P. 25	5.4 Transformación digital
P. 32	5.5 Otros aspectos evaluados
P. 34	<b>6. Conclusiones</b>
P. 39	<b>6. Agradecimientos</b>

# 1. Presentación

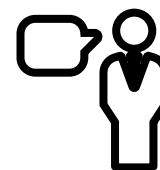
---

**Foro de Logística**, con el apoyo de **IMF Business School** y en colaboración con **Manpowergroup**, **Centro Español de Logística (CEL)** y la **Asociación para el desarrollo de la Logística (ADL)**, ha realizado el **"IV Informe de Empleo y Talento del sector de transporte y logística"** en el marco de las acciones que se vienen realizando desde el año 2016 y en el que participan más 40 profesionales de diferentes ámbitos que representan la diferentes actividades logísticas: cargadores, operadores logísticos, empresas de transporte de los diferentes modos, empresas de servicios a la logística, empresas tecnológicas, asociaciones empresariales sectoriales, representantes de la administración pública y entidades académicas que imparten formación en el ámbito de la logística y el transporte.

Con la elaboración y posterior edición anual del Informe de tendencias de Empleo y Talento, a modo de barómetro, se pretende conocer la evolución del empleo en todas las actividades logística y cuáles son las tendencias más significativas en materia de formación y de gestión de talento en las empresas en función de las tendencias y retos de la Logística en cada una de sus actividades, además se pretende reunir los conocimientos existentes en materia de gestión del talento a nivel de las diferentes actividades logísticas y generar las herramientas que permitan difundir todos los trabajos y datos que se encuentren disponibles a nivel nacional e internacional a las empresas del sector, las administraciones públicas y otras instituciones relacionadas: Universidades, empresas de trabajo temporal







## Detectando las tendencias de talento y formación en la logística

En los anteriores estudios editados, desde 2016, y en perfecta sintonía con las principales conclusiones que se extraen de las jornadas del “Foro de Talento Logístico” que se celebran anualmente en Madrid y Valencia, siempre se pone de manifiesto cómo la Logística debido a su crecimiento permanente se enfrenta, y se enfrentará aun más en los próximos años, a una carencia de personal cualificado y a una falta de adaptación del personal a las diferentes transformaciones que las diferentes actividades que componen la logística a las que están sometidas, transformación de la leyes de comercio internacional, transformación digital, necesidad de hacer si o si una Logística más sostenible y respetuosa con el medioambiente. La escasez de talento y las dificultades para atraer nuevos y jóvenes talentos sin lugar a dudas, sino se corrige a tiempo, mermarán las oportunidades reales de desarrollo de negocio y expansión que se presentan para la logística en el entorno europeo e internacional.

El Informe de esta centra su atención en la necesidad de adaptación de las empresas y sus profesionales a la imparable transformación digital en la que está inmersa la logística, clave para el desarrollo y posicionamiento de las diferentes actividades logísticas en conjunto de la actividad empresarial y el desarrollo económico del país. El informe también plantea la necesidad de aumentar el atractivo del sector para los profesionales. Las tendencias actuales muestran a la logística en su conjunto se enfrenta a a una escasez de mano de obra tanto cualificada como no cualificada en los próximos años, que pueden socavar su rentabilidad y su desarrollo.

A pesar de que, como en informes anteriores, se pone de relieve la ausencia de una oferta educativa y mapa formativo y una estructuración ocupacional ordenada, lo cual limita la capacidad para aprovechar las oportunidades de generación de empleo y mejorar la reputación de marca de empleo del sector, sí que se están llevando a cabo iniciativas muy interesantes al respecto, como es el desarrollo de programas de Formación Profesional DUAL con el apoyo de empresas del sector, asociaciones empresariales y la propia administración pública.

Para el estudio se han consultado a más de 200 empresas de diferentes ámbitos de la logística: operadores logísticos, empresas de transporte por carretera, marítimo y aéreo, empresas del ámbito portuario y aeroportuario, empresas de diferentes sectores industriales y de servicio donde su actividad logística es uno de los elementos claves en su actividad, Por otro lado se han mantenido entrevistas y grupos de trabajo con más de 40 profesionales representantes de las empresas y de la principales asociaciones empresariales y profesionales del sector



**Gabino Diego Díaz** Fundador del Foro de Logística



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivos generales

1. Realizar un estudio prospectivo de las tendencias observadas en materia de Empleo, Formación y Talento en el año 2019.
2. Analizar buenas prácticas de empresas e instituciones relacionadas con la actividad logística en materia de formación y gestión de talento aplicadas al desarrollo de la Logística en España.
3. Establecer de manera consensuada una serie de conclusiones y recomendaciones que resuelvan los problemas existentes en materia de empleo y gestión de talento y mejoren la imagen de la logística como marca empleadora.

### 2.2 Objetivos específicos

- Generar información prospectiva y proyectiva de las tendencias de evolución del empleo y de la captación talento en las diferentes actividades logísticas que contribuya a anticipar y satisfacer la demanda de profesionales tanto en la actualidad como en el futuro.
- Detectar las principales tendencias y retos en materia de empleo que se vislumbran en el sector a corto y medio plazo, analizar la demanda de talento en el sector, las acciones que se llevan a cabo para atraer talento, las competencias necesarias en la actualidad.
- Describir las tendencias de perfiles profesionales demandados y contratados.
- Caracterizar las tendencias de posicionamiento de marca como empleador (Branding Employer) que se siguen en una empresa del sector.
- Identificar las necesidades de talento que tienen a corto y medio plazo las empresas
- Identificar dónde se genera y desarrolla el talento necesario para la Logística tanto en centros educativos y universitarios, tecnológicos, empresas y centros de I+D,
- Identificar la posición de las empresas que constituyen el conjunto de la Logística en materia de digitalización, analizando cuales son las necesidades de perfiles profesionales y/o competencias





## 3. Caracterización del estudio

### 3.1 Metodología

El informe se ha realizado a partir de una metodología triangulada mediante la aplicación combinada de técnicas de investigación documental, cuantitativa y cualitativas para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias, procedimiento que nos ha permitido obtener un mayor control de calidad en el proceso de investigación y garantía de validez, credibilidad y rigor en los resultados alcanzados.

#### Investigación documental:

Se plantea con el objetivo de recabar y organizar la información documental (informes, datos estadísticos, etc.) acerca de las tendencias de evolución de las prácticas de captación y gestión del talento que si bien no aportan una visión proyectiva nos permiten conocer tendencias del sector con periodicidad anual

#### Investigación cuantitativa:

La encuesta estadística a una muestra representativa de empresas asociadas del sector logístico ha permitido la clasificación y conversión a números o porcentajes de los parámetros que necesiten ser ordenados o cuantificados, así como el cálculo estadístico complejo. El diseño muestral previo, permite, con un margen de error definido, la extrapolación de los resultados al universo del estudio.

#### Investigación cualitativa:

Focus Group La finalidad de esta investigación cualitativa es complementar los resultados cuantitativos (encuestas e información secundaria) con relación al análisis de los factores estructurales y coyunturales que inciden en las tendencias de contratación, atracción y gestión del talento y su perspectiva de evolución, las carencias y necesidades de las empresas. Además, se ha de poder identificar en los mismos, ideas, acciones y medios para mejorar el talento.







## 3.2 Ámbito de la investigación

### Ámbito sectorial

Cuatro vectores estructuran y caracterizan el sector:

- Operadores logísticos
- Almacenaje y manutención
- Cargadores Industriales
- Transitarios
- Empresas de logística urbana y mensajería.
- Transporte: transporte terrestre, ferroviario, aéreo y marítimo.
- Entidades de formación
- Servicios a empresas
- Empresas tecnológicas

### Ámbito territorial:

España

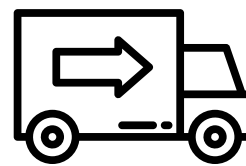
### Alcance temático

El informe abarcará los procesos clave implicados en las prácticas de talento:

- Previsiones de contratación
- Perfiles profesionales más demandados
- Perfiles profesionales con mayor dificultad de cobertura
- Prácticas de gestión y retención de talento: retribución, satisfacción laboral, salario emocional, evaluación del desempeño
- Nuevos perfiles profesionales derivados de la digitalización.
- Competencias digitales necesarias para los profesionales de la logística.



## 4. Situación del sector y principales tendencias



### 4.1. Situación del Sector

La cifra de negocio del sector logístico y de transporte mantiene su crecimiento.

La **logística** continua con una dinámica de crecimiento similar a la de los últimos años, siendo uno de los motores del crecimiento económico tanto a nivel nacional como europeo. Uno de los principales motivos de este crecimiento es el continuo ascenso del comercio electrónico, que ya alcanza un volumen de negocio entre empresas y particulares de 38.000 millones de euros en España, un 20% más que el anterior año, es una de las claves y desafíos de la logística y el transporte, un sector que supone el 8% del PIB del país, con una facturación de 110.000 millones de euros en 2018.

A pesar de las circunstancias adversas que se están dando, provocadas fundamentalmente por el Brexit y por la coyuntura internacional, la dinámica hasta julio de 2019 está siendo positivo, manteniéndose las perspectivas de crecimiento positivo para el final del año.

Todos los segmentos de actividad del sector de Transporte y Logística han registrado crecimiento de sus cifras de negocio y ocupación durante los seis primeros meses del 2019. La cifra de negocio del sector ha experimentado un incremento de media del 6,5% de crecimiento durante el primer semestre de 2019 respecto a la cifra de 2018 en el mismo periodo.

El transporte por carretera (el principal medio de transporte nacional) sigue creciendo por cuarto año consecutivo,

encadenando 14 Trimestres seguidos de aumento, registrando un crecimiento interanual del 7,4 %. El transporte internacional por carretera también registró evoluciones positivas con un incremento del 6% en términos interanuales.

En cuanto a la facturación del transporte marítimo y por vías navegables interiores ha registrado un aumento anual del 9,2 % en el primer semestre del año, mientras que la facturación del transporte aéreo se ha incrementado un 15,6 % anual en junio de 2019.

Finalmente, la cifra de negocio del almacenamiento y las actividades anexas al transporte se ha elevado un 6,3% en el primer semestre, con respecto al mismo período de 2018, mientras que la facturación de las actividades postales y de correos también ha repuntado un 6% anual.

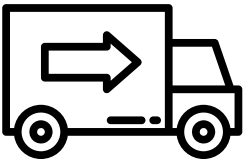
#### La ocupación baja respecto a años anteriores.

En cuanto a la ocupación, los cálculos del Instituto Nacional de Estadística (INE) indican que en el sector del transporte y almacenamiento el aumento del empleo ha sido de un 2,7% en el último año.

En cuanto a la ocupación, el INE estima que en el sector del transporte y almacenamiento **ha crecido un 1,7% anual en julio de 2019, aunque en cómputo mensual desciende un 0,3% con respecto al sexto mes de este mismo ejercicio.**







en el transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza se ha elevado un 0,9% en términos anuales. En lo que se refiere al transporte por ferrocarril no ha crecido en términos anuales. Por su parte, el transporte marítimo y por vías navegables de interior ha registrado un ascenso del 8,7% con respecto al mismo mes del ejercicio anterior, el sector aéreo, por su parte ha elevado su tasa de ocupación en un 7,9%.

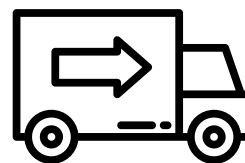
En el segmento de almacenamiento y actividades anexas al transporte, la ocupación ha crecido un 2,3% en su cómputo anual y un 0,4% en el mes.

Por último, la ocupación en las actividades postales y de correos ha aumentado un 1,6% en julio de 2019 en comparación con el mismo mes de 2018.

**En conjunto la ocupación en el sector de la logística y el almacenamiento crece, pero a un ritmo ms bajo al de 2018**

- 1) La situación geopolítica y la paralización del Comercio Internacional
- 2) El temor a un Brexit Duro
- 3) Las crecientes exigencias de las administraciones pu.
- 4) Las crecientes exigencias medio ambientales y de sostenibilidad.
- 5) La creciente personalización de los servicios
- 6) Por la necesidad del sector de atraer y mantener al talento y el cambio a perfiles más digitales.





## 4.2. Las tendencias del sector de la logística

### Una logística cada vez más verde y sostenible

Cada vez es mayor la exigencia y la necesidad de que las empresas se impliquen en la reducción de la contaminación y en la disminución de la huella de carbono. La sostenibilidad corporativa y la logística y el transporte verde constituyen uno de los indicadores claros que identifican a una empresa moderna y responsable.

Las medidas de sostenibilidad medioambiental más importantes hacen referencias a:

- A. La **disminución del impacto que suponen los envases**, tanto el tipo de materiales a utilizar, como en el tamaño de los mismos.
- B. El **uso de transportes más sostenibles**, fomento del uso de vehículos eléctricos y el fomento de intermodalidad.
- C. Las **nuevas formas de reparto en la última milla**.

### Un transporte más eficiente y más autónomo

El **transporte de mercancías** se enfrenta a importantes retos. A pesar de que se avanza en el desarrollo de vehículos eficientes, a través del uso de combustibles alternativos o el desarrollo de vehículos eléctricos e híbridos. El transporte de mercancías se enfrenta a retos importantes. Algunos de ellos son los relativos al **ámbito legislativo**. A nivel europeo y a nivel local deberán lidiar con normativas municipales para el reparto urbano. La **digitalización progresiva** y el desarrollo de vehículos autónomos también conformará otra de las dificultades del nuevo año.

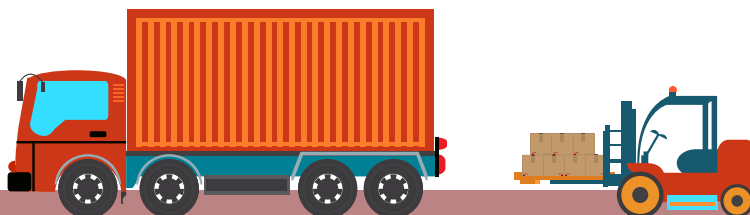
### El desarrollo y uso de la tecnología

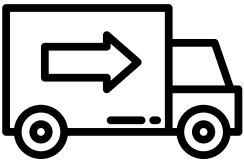
La tecnología en los últimos años ha pasado a tener un papel determinante para la supervivencia y el desarrollo en las industrias. Este desarrollo vertiginoso afecta a toda la cadena de suministro. Es aquí donde la logística se constituye como una de las piezas fundamentales para superar los retos en el porvenir del negocio.

El **desarrollo acelerado de la omnicanalidad**, supone para los productores y distribuidores una mayor complejidad. Las necesidades de los clientes aumentan y las empresas se ven obligadas a innovar en sus estrategias y mejorar la rapidez en las entregas de sus productos.

Algunas **tendencias en el desarrollo** y el uso de la tecnología aplicadas a la logística seguirán marcando en gran medida la pauta para establecer las mejores estrategias y prácticas a seguir en las industrias, las más relevantes serán:

- D. La Inteligencia Artificial y el Machine Learning
- E. La Robotización
- F. La automatización de Almacenes
- G. El Blockchain y las aplicaciones descentralizadas.
- H. El Internet de las Cosas
- I. Sistemas de gestión especializados: ERP, CRM, TMS





## La atracción y desarrollo del talento claves de competitividad

La Logística y el Transporte tiene **dificultades para atraer el talento y cubrir determinados puestos**. Desde directivos y técnicos especializados en áreas logísticas y de transporte, hasta perfiles profesionales del ámbito digital. Incluso **posiciones más operativas** como son los conductores profesionales, repartidores y carretilleros de almacén, no son fáciles de cubrir.

La **atracción de talento** constituye uno de los principales retos dentro de la **competitividad**. El talento es lo que realmente diferencia a una empresa de otra.

Las empresas que consigan atraer al mejor talento y mantenerlo se asegura su **sostenibilidad**, de lo contrario pone en riesgo su existencia.

Con la creciente **digitalización**, se producirá un doble efecto. Por un lado, la escasez de talento será cada vez mayor. Por otro lado, todos los perfiles de la empresa deberán seguir **formándose de manera permanente en competencias digitales**.

De igual manera el sector en general y las empresas en particular, deben de desarrollar políticas y estrategias de **Employer Branding**, que garanticen la atracción del talento y por ende la competitividad del sector.

## El cliente en centro del negocio

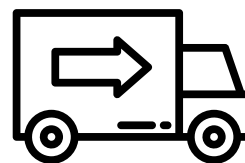
Los **clientes** se ha convertido en el centro de toda la actividad y del negocio. El cliente actual requiere un servicio eficiente, rápido y una atención máxima. Cualquier empresa que pretenda ser más **competitiva y crecer** de manera sostenida debe de implantar necesariamente estrategias **“customer experience”** que garanticen la satisfacción del cliente. Mantener la atención en el cliente siempre será el mayor reto.

La tecnología es fundamental para este tipo de estrategias. Los **chatbots**, las **redes sociales** o la **personalización de venta** llevada a niveles insospechados constituyen tendencias que se incorporan al desarrollo de la actividad y que mejoran la experiencia de nuestros clientes.

El futuro y la evolución de la logística, constituye uno de los grandes retos. Este no solo afectará a los distribuidores, las industrias y sus cadenas de suministro, sino, que deberán desarrollar nuevos modelos y prácticas para tener una mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

La tecnología continuara teniendo un desarrollo y un impacto sin precedentes. Esto hace que **el futuro de la logística tiene que estar basado en procesos, personas y en innovación** que garanticen un funcionamiento sencillo, rápido y eficaz, sin olvidar el medio ambiente. Como empresa si logramos superar esos retos habremos logrado el crecimiento y mantenimiento del negocio.





### Importancia de la última milla:

El **proceso final** que engloba la última fase de distribución hasta que la entrega le llega al cliente es uno de los más problemáticos. Por eso, las empresas se pondrán manos a la obra para mejorar este punto fundamental en la logística. Se facilitará la elección de **proveedores especiales**, o la recogida en **taquillas inteligentes**.

### La “Uberización”

Otra de las tendencias en logística será la “Uberización” de las empresas. Esto supondrá que las cadenas de suministro de logísticas empiecen a ser colaborativas. Si esta tendencia se está dando en la logística puede ser por dos razones: porque el modelo organizativo tradicional ha llegado a su límite o por el ahorro que supone compartir carga. Además, con la implementación de herramientas de optimización de rutas y geolocalización, las empresas podrían obtener muchos beneficios.



# 5. Resultados de la investigación

## 5.1 Perfil de las empresas participantes

Perfil de empresas encuestadas

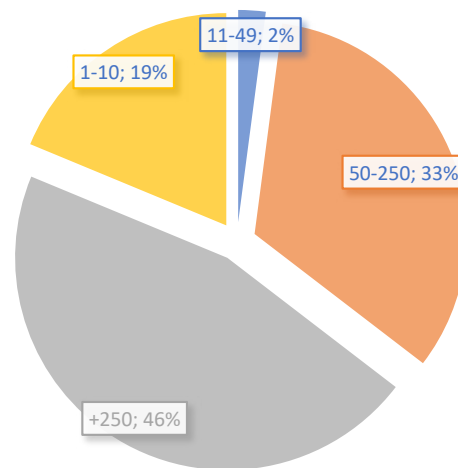


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia.

Empresas encuestadas por actividad

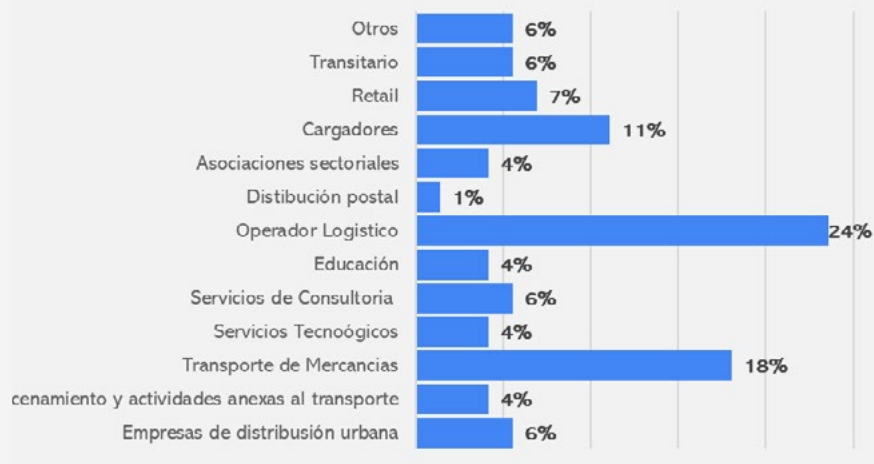


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia.



El perfil de las empresas participantes pone de relieve la amplia diversidad y perfil muy heterogéneo del sector y las dificultades para caracterizar el sector desde el punto de vista económico, laboral y formativo.

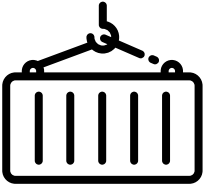
Existe un problema de caracterización del sector a nivel económico y laboral, con actividades logísticas no recogidas en el CNAE o bien otros sectores que tienen actividad logística pero que están encuadradas en otros sectores lo que dificulta la visibilidad y cuantificación del peso y aportación global del sector.

En efecto a la hora de cuantificar el peso de la gestión de la cadena de suministro y de las actividades logísticas y de transporte, nos enfrentamos con la limitación que supone la inexistencia de una clasificación oficial que englobe a la cadena de suministro global en un solo sector; tampoco existe una actividad logística como tal, por lo que esta falta de caracterización se traduce en la ausencia de cifras, indicadores o tipos de medida que incluyan al conjunto de las actividades objeto del presente estudio.

Por otra parte, el sector presenta una cierta dualidad: por una parte un núcleo de empresa de tamaño medio que son operadores logísticos que desarrollan buena parte de las actividades de suministro, importantes inversiones en tecnologías y que operan en mercados nacional e internacional, por otra una gran número de Pymes y micro pymes que no presenta un desarrollo maduro y organizado sino caracterizado por una gran desestructuración y formado por un número muy reducido de empresas autóctonas, a su vez de pequeña dimensión, asociadas fundamentalmente a las actividades de transporte y de almacenaje







## 5.2 Empleo

En conjunto el sector contrata de manera fija a sus empleados, salvo en los puestos operativos (almacenes, conductores y operarios) donde uno de cada tres empleados está contratado de manera temporal. En los puestos de dirección la contratación es siempre de manera permanente.

Distribucion plantilla: modalidad contratación

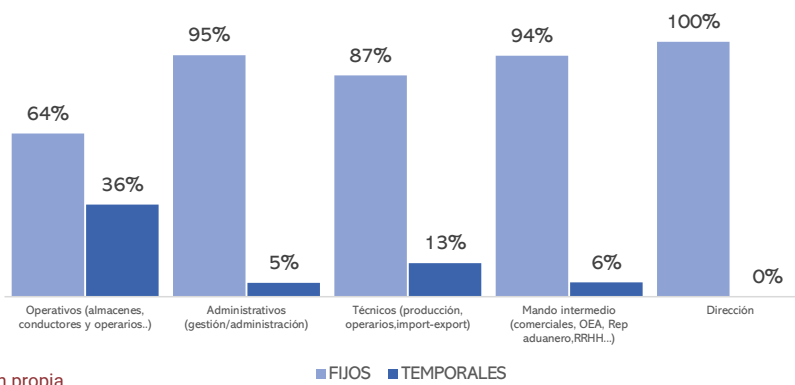


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia.

En relación a la contratación por género, un año más, las actividades y/o subsectores ligados a la logística y el transporte es fundamentalmente masculino, sólo una de cada tres empleados es mujer. Este dato se incrementa en puestos Operativos y de Mandos Intermedios y Dirección.

Empleo por genero

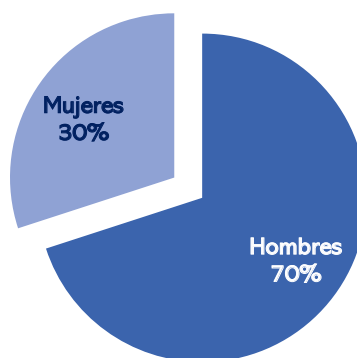
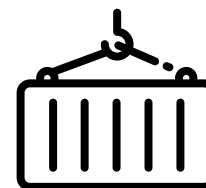


Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia.



Las modalidades de contratación varían en función de los puestos, el rol de las ETT en la contratación de personal operativo, administrativo y técnico es de más de un 50 %, mientras que la contratación directa se concentra en los perfiles de Mando y Dirección con más de un 70 %. Los autónomos tienen un peso importante en los perfiles operativos, conductores y operarios de almacén fundamentalmente.

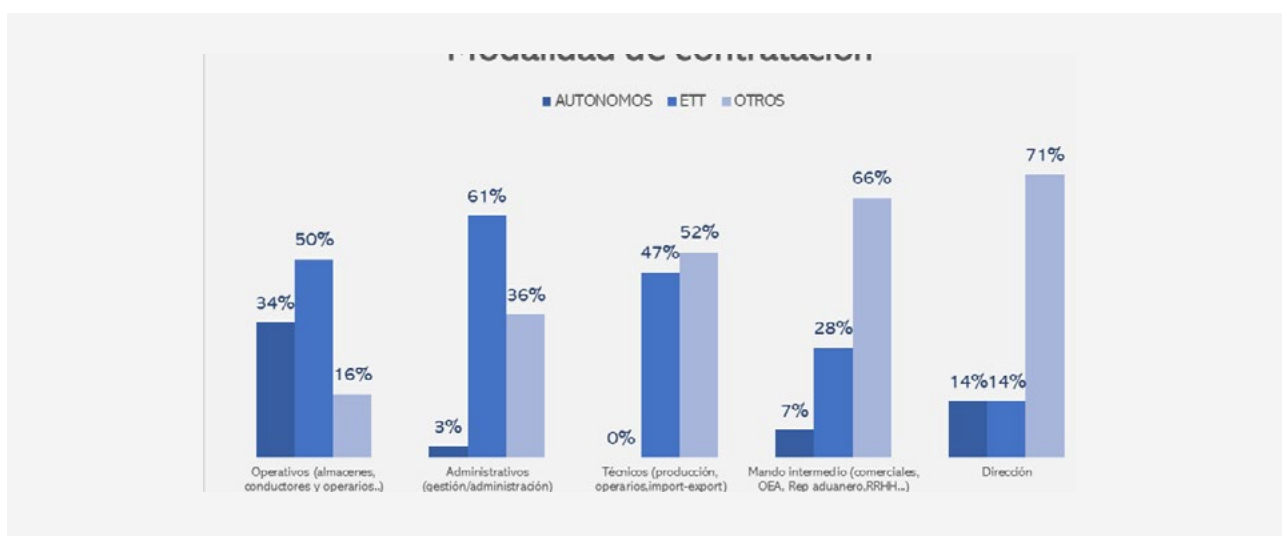


Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia.





En terminos generales a una **intención generalizada de seguir creando empleo, aunque un ritmo menor que en años anteriores**. Las áreas que mas tienen previsto contratar son las de **Conducción y de Almacen**, es decir posiciones muy operativa. También se tiene previsto realizar un nivel de contratación alto, en las áreas de Comercial y Marketing, Gestión de Transporte y movilidad y la áreas de Dirección de Logística y Supply Chain.

### Expectativas de creación de EMPLEO

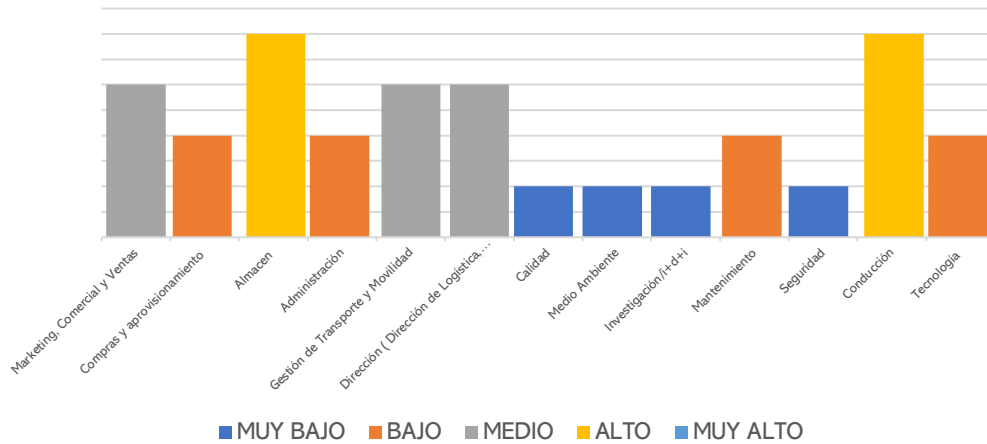


Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia.

Durante el año 2019 los cinco **perfiles mas demandados** en diferentes actividades de logística y transporte han sido, según la encuesta realizada son: el **Manager de e-commerce**, los responsables de comerciales, ventas y marketing, los Ingenieros de proyectos y métodos logísticos, los operarios de almacen y los conductores.

Destacar también los **Analistas de Sistemas**, los responsables de operaciones y los jefes de tráfico.

### Ocupaciones con mayor demanda de contratación

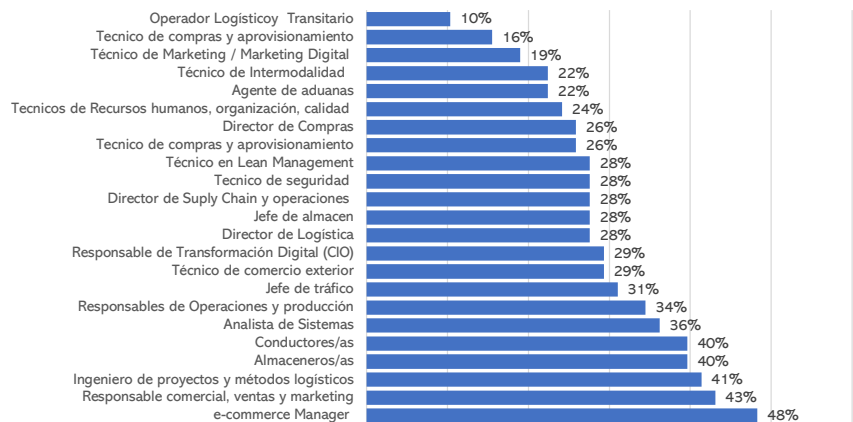


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia.





Durante este año se mantiene la tendencia de años anteriores, los perfiles de mayor dificultad de cobertura son los conductores y jefes de tráfico y se unen el Ingeniero de proyectos y métodos, los responsables de transformación digital y los analistas de sistemas.

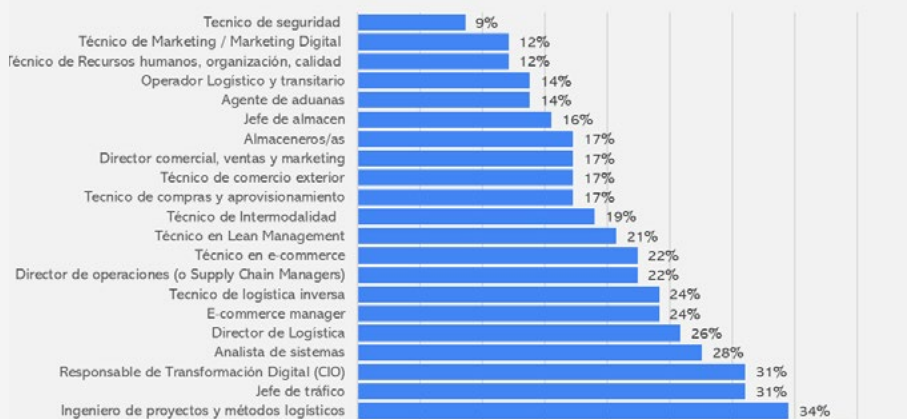
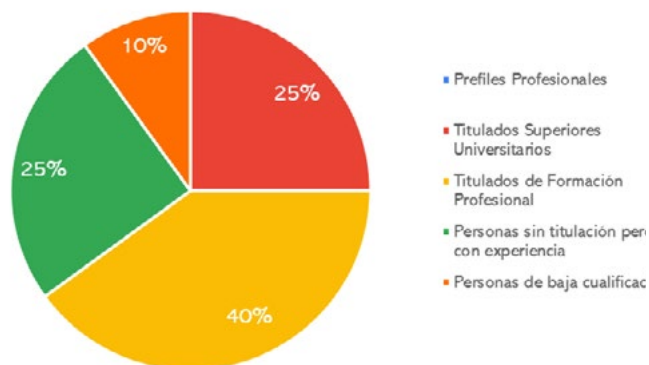
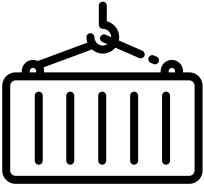


Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia.

A la hora de contratar, se apuesta, casi el 50 %, en el sector, fundamentalmente por **perfiles con una titulación de Formación Profesional**, seguido de **Titulados Superiores Univesitarios**.

### Perfil Profesional - Formación





## Información cualitativa

Las principales aportaciones de los Focus Group realizadas en los grupos llevados a cabo en Madrid y Valencia fueron las que se recogen continuación:

### Tendencias y retos en materia de empleo y previsiones de contratación para el año 2019 - 2020 \*

Las **tendencias del sector** según notificaron los profesionales que participaron es de un **cambio constante**, debido fundamentalmente a la incorporación de la tecnología y digitalización de los procesos. A ello, habría que sumar la cada vez más exigente demanda del cliente en un mundo global y con necesidades de satisfacción inmediatas.

En términos generales y prácticamente en todas las actividades encuadradas en la logística y el transporte hay una **"escasez de talento"** generalizada, que tiene su máximo exponentes en la **"última milla"** por la evolución de las compras online y delibery que conlleva ese servicio hasta el domicilio o empresa del cliente final, también es muy relevante la escasez de **conductores profesionales** para el transporte por carretera y en los **mandos medios** en prácticamente todas las actividades.

No cabe duda que el e-commerce y la distribución y entrega al cliente en la última milla es una de actividades que más dificultades está teniendo en materia de empleo, en este sentido se tiene que tener en cuenta también los cambios normativos que están afectando a la logística en cuanto al desplazamiento en las "almendra central" de las grandes ciudades que conlleva cambios constantes en la decisión estratégicas de las empresas de última milla.

Es muy importante destacar que en este escenario, se está de acuerdo que aun siendo el talento una necesidad constante en la última milla, la relación contractual más habitual y generalizada es una contratación mercantil entre operador logístico (Amazon, Corte Ingles, etc...) y conductores autónomos.

En términos generales, la tendencia es a seguir contratando porque el sector y la actividad de logística siguen creciendo a pesar de la situación contractual y posible escenario de crisis económica.





### Perfiles profesionales más demandados y perfiles profesionales con más difícil cobertura.

- Los puestos **Directivos más demandados** pertenecen a las áreas de compras, sistemas de información y jefes de tráfico, hay un consenso en que las ocupaciones más demandadas son las de **Director de Logística y/o Operaciones con mentalidad Lean y conocimientos de industria 4.0, Ingenieros de métodos y tiempos e Implantadores de SGA.**

Se ve una tendencia a valorar a los **Directores Comerciales**

- Existe una demanda importante en todo el sector de **Mandos Medios con conocimientos operativos y experiencia** en las áreas Almacén, Tráfico, Operaciones, Logística.

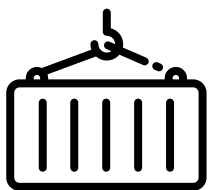
En este sentido hay una enorme dificultad para poder retener a este tipo de profesional, esto exige cambiar las formas de políticas de recursos humanos, incluso pactos de no "tocar" a los profesionales entre empresas, podría ser un modelo de control para ciertas posiciones.

- Los mayores problemas concentran en la **escasez de conductores y repartidores**, tanto en contrataciones por cuenta ajena, como contrataciones mercantiles con autónomos.

- Destacar también las dificultades para cubrir puestos de almacén para **preparación de pedidos**. Estos perfiles son difíciles de cubrir por varios motivos, destacar que las naves logísticas están normalmente alejadas de los núcleos urbanos y esto hace que el desplazamiento al puesto de trabajo sea muy complicado, y a ello se une que suelen ser perfiles con poca cualificación y exigencia de compromiso, con cargas de trabajo rápidas y precisas que repercute por tanto en una rotación alta y seguir en constante búsqueda no por aumento de las cargas de trabajo sino por sustitución de los que se fueron.
- Otra posición a destacar es la dificultad para identificar **"Carretileros" especializados** en los diferentes tipos de carretillas existentes.
- Otra posición muy demanda en el sector de almacenamiento es el de **"Técnico Electromecánico"** derivado de la creciente Automatización Almacenes.
- En los **perfiles técnicos** de su busca una elevada **"polivalencia"** para cubrir diferentes posiciones.







### 5.3 Gestión de talento

La mayor preocupación en la gestión de talento en las empresas logísticas se encuentra en el impacto que está teniendo la "Incorporación de la tecnología en los actuales puestos de trabajo ", un 52% de las empresas encuestadas lo valoran como máxima preocupación, y la necesidad de adaptar a sus profesionales a esta nueva realidad. Otro aspecto que sigue preocupando es la "Escasez de Talento" existente en el sector, un 45 % lo considera muy preocupante. También el "Déficit de formación especializada".

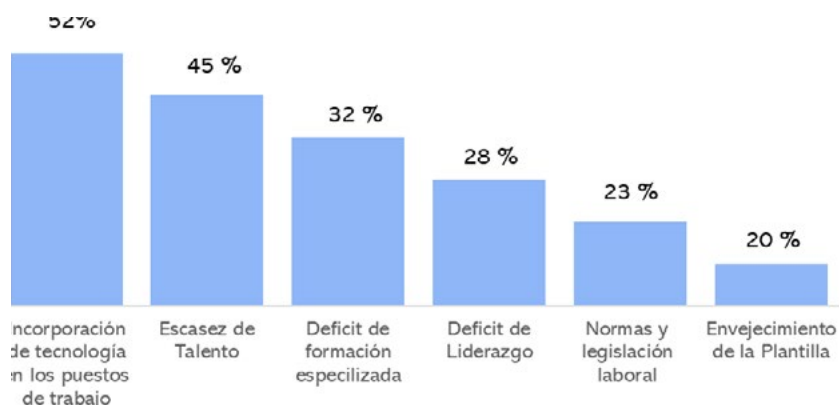
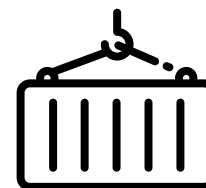


Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia.

#### En relación a la Escasez de Talento y a la dificultad para encontrar a profesionales adecuados,

- El 52 % de las empresas preguntadas ponen de manifiesto su **máximo acuerdo** (5 sobre 5) ante el ítem "el déficit de talento es actualmente un freno para el crecimiento de su empresa".
- El 70 % de las empresas preguntadas se muestran de **acuerdo** (4 sobre 5) con el ítem "El sector de Logística y transporte se ve más negativamente afectado que otros sectores por el déficit de talento"
- El 55 % de las empresas preguntadas muestran **acuerdo moderado** (3 sobre 4) ante el ítem "En mi empresa, el déficit de Talento se produce entre los perfiles de menor cualificación".
- El 52 % de las empresas preguntadas muestran **acuerdo moderado** (3 sobre 4) ante el ítem "En mi empresa, el déficit de Talento se produce entre los perfiles de mayor cualificación"



## Principales causas que dificultan la cobertura de ocupaciones en el sector



Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia.

El 28 % de las empresas consideran que la **falta de competitividad de las condiciones laborales** que se ofrecen el sector constituye la **principal causa que dificulta la contratación de ciertos perfiles profesionales**.

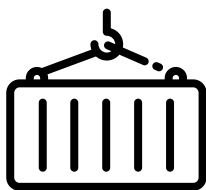
La falta de formación y la falta de experiencia de los candidatos son causas que también dificultan la contratación.

## Aspectos relevantes para atraer y fidelizar al talento

El salario constituye la principal dificultad, lo consideran el 77 % de las empresas consultadas, para atraer y fidelizar al talento, destacan también la Conciliación laboral - familiar, la Flexibilidad horaria, el desarrollo de carrera y el clima laboral en la empresa.



Gráfico 12. Fuente: Elaboración propia.



### Información cualitativa

En los Focus Group realizados las empresas continúan poniendo de manifiesto los déficits que sigue teniendo el sector y que limitan la capacidad de atraer talento para mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

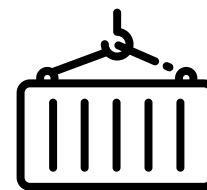
Existe una importante falta de formación pegada al terreno en el sector que dé respuesta a las crecientes necesidades de cualificación y profesionalización que este sector demanda en diferentes niveles de cualificación. Se plantea la Formación Profesional, en modalidad convencional y DUAL, como la mejor estrategia para desarrollar talento especializado en el sector.

En los Focus Group las empresas han corroborado las opiniones recabadas en la encuesta en relación a los factores que actúan a la hora de explicar la dificultad para atraer talento en el sector: destacando el poco atractivo del sector en las opciones de carrera profesional de los jóvenes, las condiciones de trabajo muy duras (jornadas intensas, fuerte estacionalidad, etc.) y nivel salarial poco competitivo.

El desconocimiento del sector y de las oportunidades de desarrollo profesional que genera es la mayor dificultad para que, tanto jóvenes se acerquen a los estudios relacionados con la logística y el transporte, como profesionales con experiencia en otros sectores quieran incorporarse al mismo.

Desde el punto de vista de las empresas se considera que Tiene que haber seguir habiendo más recorrido en “retener”, se tiene que seguir trabajando en políticas de pertenencia, las de ayer ya no valen para hoy, hace incidencia en políticas de conciliación, y de responsabilidad social corporativa y medio ambiente como una demanda necesaria de la sociedad y de los nuevos profesionales como su *adn*-signo identificativo, para sentirse realizados y comprometidos con sus empresas.





## 5.4 Transformación digital

### Introducción

Sin duda la digitalización, junto con el desarrollo sostenible, constituye uno de los principales retos que afronta el sector de logística presionado por un consumidor, tanto empresas como clientes individuales, que cada vez exige un servicio mejor y más rápido, transparente y a precios más competitivos.

La omnicanalidad necesita una gestión de transporte y entregas en tiempo real, esto solo se consigue con las herramientas adecuadas para facilitar la comunicación. La principal funcionalidad de la cadena de suministro es entregar a tiempo, completo y al más bajo costo, ya no solo es suficiente el servicio, se debe completar con agilidad, visibilidad y trazabilidad para el cliente final.

Para dar respuesta a estas necesidades crecientes, en los últimos años, el sector del transporte y la logística está experimentando una fuerte transformación. Tecnologías ya presentes en nuestro día a día como las aplicaciones móviles, el internet de las cosas, el *big data* o la inteligencia artificial, tienen infinidad de aplicaciones en este campo que ya han comenzado a desarrollarse pero que, en un futuro próximo, pueden cambiar drásticamente la manera en la que actualmente se transportan las mercancías.

La transformación digital puede ser entendida como la evolución y la reorganización profunda de las actividades y de los procesos de las empresas, instituciones, sistemas o en definitiva de la sociedad en general, como consecuencia del máximo aprovechamiento de la tecnología. La transformación digital es, por tanto, la consecuencia final de un proceso de evolución que requiere de una serie de pasos previos para poder llevarse a cabo.

Pero hay que tener en cuenta que la transformación digital, es una transformación cultural. Afecta a todos los estamentos de la organización, y a todos sus procesos. Un entorno tan cambiante, rápido, implicado con las novedades tecnológicas y las herramientas que pone a disposición del mercado requiere una manera de trabajar distinta y un talento adecuado a ella.

El talento digital lo compone una serie de habilidades o competencias digitales, así como unos los profesionales formados para abordar los proyectos empresariales ligados a la digitalización.

Dada la importancia que la Transformación digital está tomando en toda la cadena de suministro y por lo tanto a todas las actividades y sectores que la componen, hemos querido este año realizar un apartado especial para evaluar cual es la situación de las empresas de los diferentes sectores relacionados con la logística en relación a la digitalización de sus empresas y de sus procesos y que dificultades están teniendo estas en lo relacionado con las personas como parte fundamental.





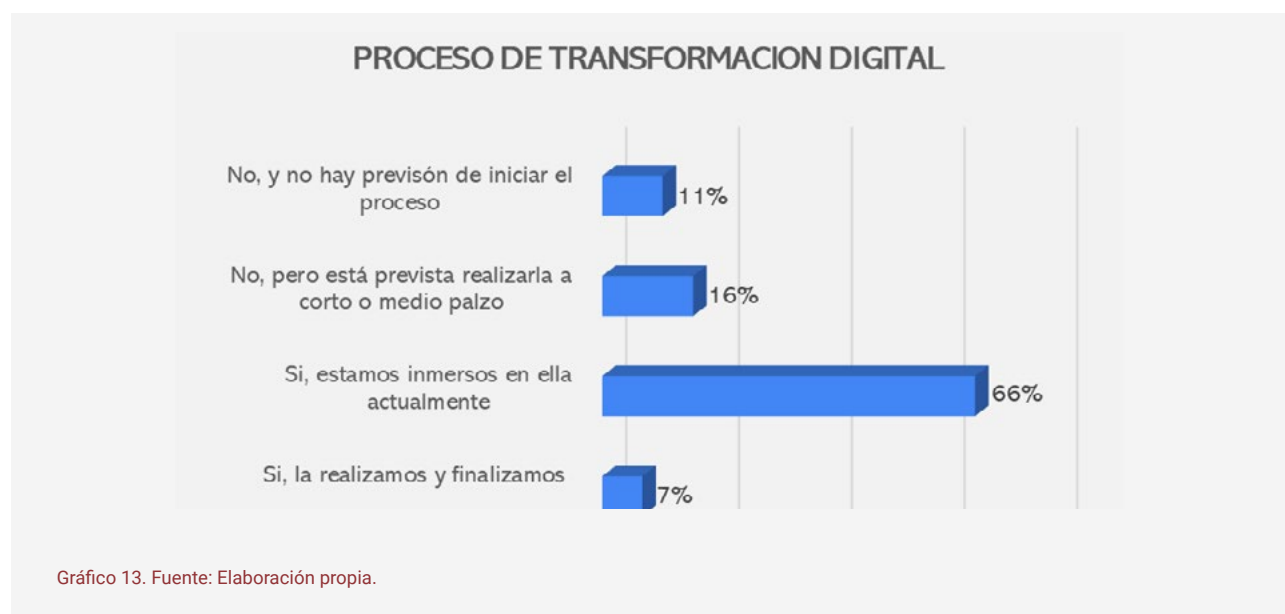


## Resultados del estudio.

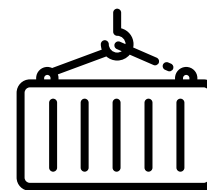
### Desarrollo de procesos de Transformación Digital

Ante la cuestión, si las empresas encuestadas han estado o está inmersa en un proceso de TRANSFORMACION DIGITAL, **2 de cada 3 de las empresas encuestadas (un 66 %) están inmersas en un proceso de Transformación Digital** y un 27 % aún no han iniciado este proceso. Solamente un 11 % no tiene previsto iniciarlo.

Estos datos y los recogidos denotan que el sector tiene un nivel de avance importante en el camino hacia la transformación digital, no duda que la omnicanalidad y las exigencias de los clientes finales han hecho que todas actividades y empresas que forman parte de la cadena de suministro avancen de manera importante hacia la digitalización y hacia la incorporación de tecnología en sus procesos.



A pesar de los datos que arrojan las encuestas, desde los grupos de expertos se afirma que el sector está apostando tímidamente por la **Transformación Digital**. También se puso de manifiesto en estos grupos que la gran empresa está haciendo una apuesta fuerte y decidida por la tecnología, mientras que la pequeña empresa continúa anclada en el pasado. Esto hace que la **brecha digital entre las grandes empresas y las pequeñas empresas, muy numerosas, sea cada vez mayor**. Ahora que la digitalización y la implantación de nuevas tecnologías se plantea como algo absolutamente innegociable y clave de supervivencia para estas pequeñas empresas.



## Procesos de Transformación Digital

De los diferentes procesos de Transformación Digital que las empresas logísticas y de transporte están llevando a cabo destacan por encima de todos los de renovación de equipo digitales y los de utilización de tecnologías Mobile, de las empresas encuestadas más de un 37 % están llevando a cabo esta transformación.

Destacar también que el 35% de las empresas encuestadas han realizado, o están realizando cambios en los modelos de Negocio y una de cada tres han implantado de ERP en sus empresas.

Utilización de la Nube e implantación de un CRM para la gestión de clientes son procesos que casi un 30 % de las empresas encuestadas han iniciado.

Donde menos están avanzados los procesos de transformación digital, con tan sólo 8 % de las empresas encuestadas es en la implantación de e-CMR, la creación de una división digital para abordar de manera integral la transformación en el desarrollo de proyectos de Block Chain, a pesar de ser una de las tecnologías que más interés suscita y que más puede cambiar el futuro del sector.

### PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL QUE SE ESTA IMPLEMENTANDO

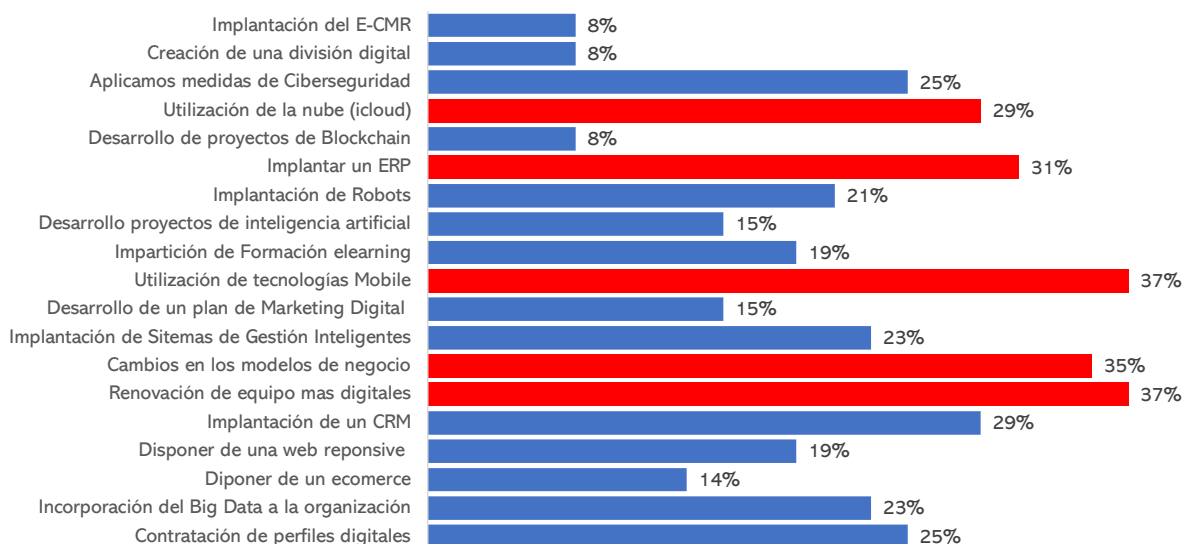
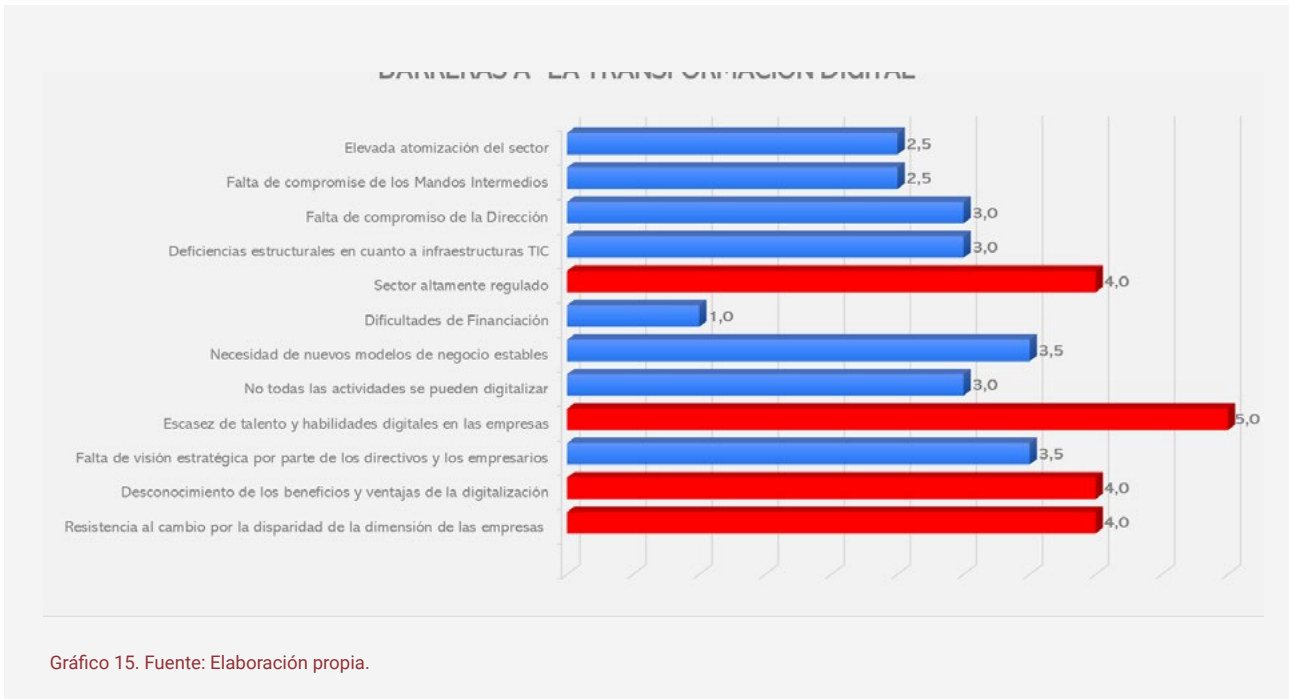


Gráfico 14. Fuente: Elaboración propia.



**Principales barreras de la transformación digital en el sector:**

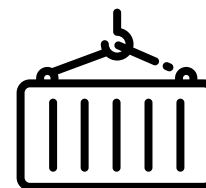
La mayor dificultad que encuentran las empresas en la Transformación Digital es la **“Escasez de Talento y habilidades digitales en la Empresa”**, la siguen **“El desconocimiento de los beneficios y ventajas de la Digitalización”**, **“La resistencia al cambio”** y las dificultades al ser un **“sector muy regulado”**.



En los Focus Group desarrollados se puso de manifiesto de manera casi unánime que **“Falta de cultura digital en el sector”** sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, poniéndose de nuevo de manifiesto la brecha digital entre grandes y pequeñas.

Desde estas mesas de trabajo se planteó que desde los niveles directivos se tiene que incorporar una visión del impacto de la digitalización a la hora de la planificación y generación de los nuevos modelos de negocio como consecuencia de la digitalización.

Así mismo se desataco que los mandos intermedios y personal de base requieren una actualización de competencias digitales para incorporar la digitalización en sus procesos de trabajo.



### Competencias digitales necesarias para un proceso de transformación digital.

De la relación de competencias digitales planteadas en la encuesta:

- Innovación
- E-commerce
- Gestión de Talento Digital y HR Analytics
- Infraestructura Tecnológica y de datos
- Customer Experience y atención cliente
- Marketing Digital
- Liderazgo Digital

Las empresas encuestadas consideran la más importantes para el desarrollo de la Transformación Digital “ El Liderazgo Digital y la Estrategia” y “La infraestructura tecnológica y de Datos”

Destacar también la importancia que dan a la “Experiencia Cliente” y la “Innovación”

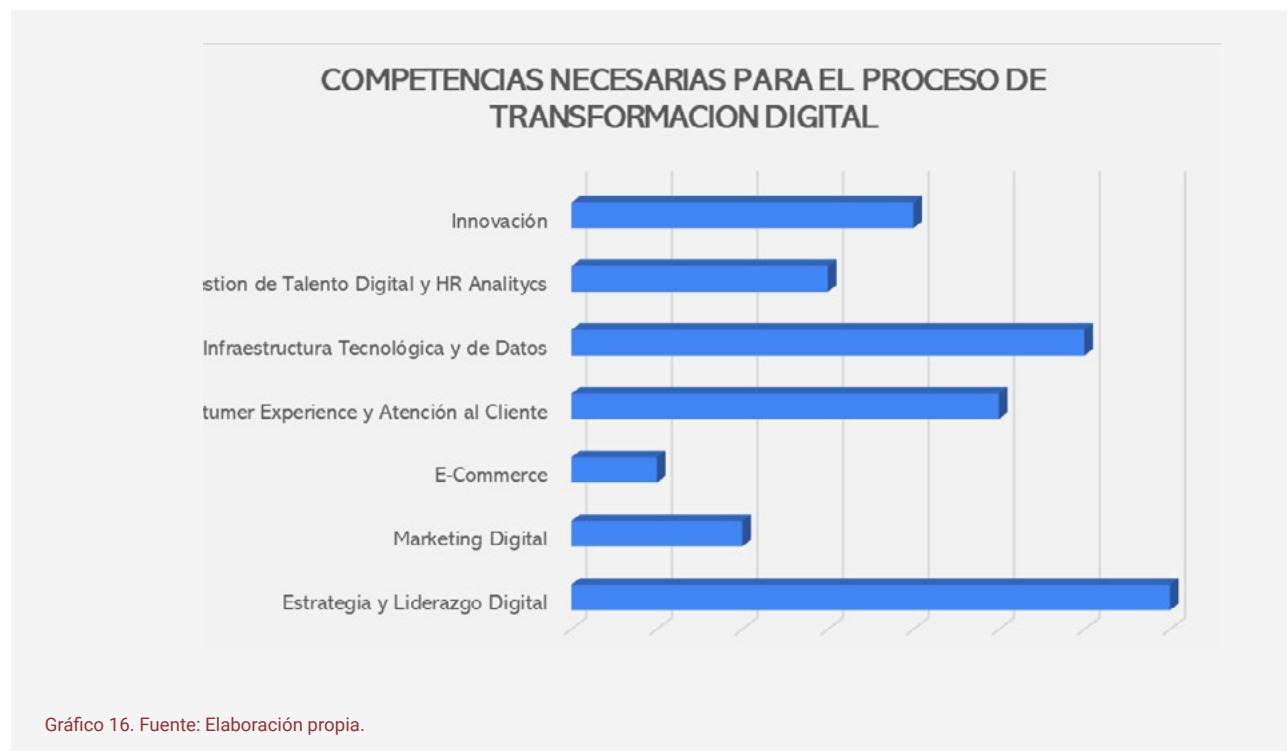
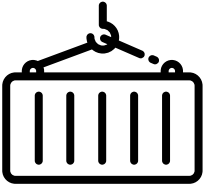


Gráfico 16. Fuente: Elaboración propia.





**Perfiles digitales van a tener mayor demanda de contratación y perfiles que tienen mayor dificultad de cobertura.**

En base a la encuesta realizada, los cinco perfiles digitales más demandados son por este orden: “Ingenieros de Softwares Logísticos”, “Responsable de Transformación Digital”, “Desarrolladores de APP, Programadores WEB” “Arquitectos de Sistemas” y “Técnicos en Big Data para la Cadena de Suministro”

Los perfiles digitales con más difícil cobertura son “Especialistas en Blockchain”, “Ingenieros de Softwares Logísticos” y “Arquitectos de Sistemas”

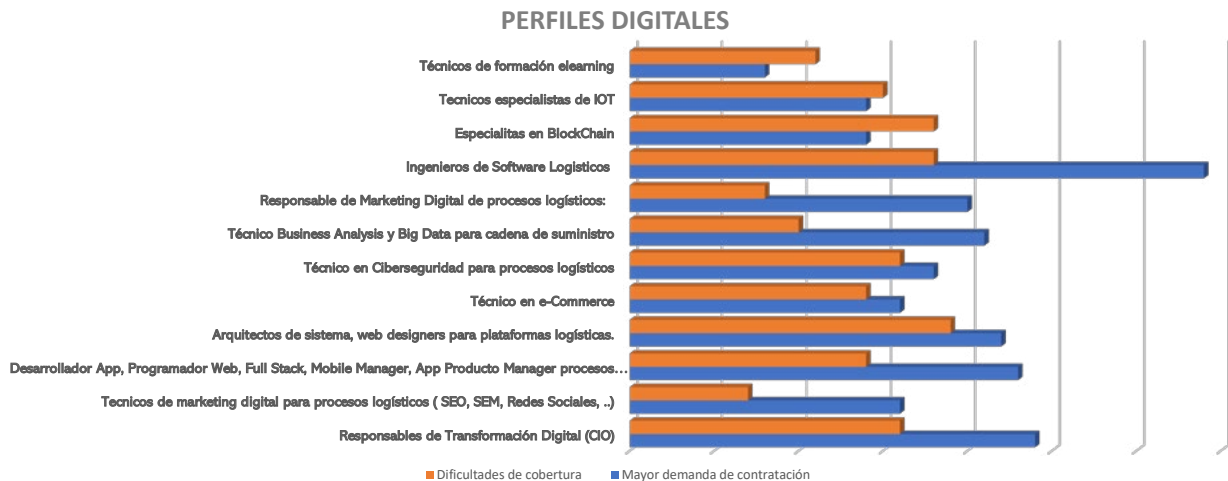
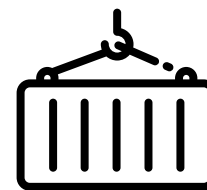


Gráfico 17. Fuente: Elaboración propia.

Se destaca en los Focus Group realizados. la necesidad de perfiles tecnológicos con conocimientos en operaciones logísticas. Se demanda Jefes de Equipo, de Operaciones y de Plataforma con competencias digitales, se indica que antes se suplía esos perfiles con gente con mayor antigüedad, pero ahora existe un componente de tecnología que hace que en muchos casos no se pueda contar con ellos.

La transformación digital, hace que en general se solicita a todos los puestos un **mínimo de cultura digital para manejo de ordenadores**, esto constituye uno de los mayores retos, por otro lado el aumento del Comercio electrónico y y el uso imprescindible de nuevas tecnologías en la empresa hace crecer la **Necesidad de perfiles IT** (programadores, informáticos...)



## Puestos sin cubrir por no encontrar personas con los perfiles digitales que se requieren en el sector de logística

“La mitad de las empresas no tienen cubiertos los puestos digitales por no encontrar personas de los perfiles requerido “



Gráfico 18. Fuente: Elaboración propia.

## Formación Digital

Dos de cada tres empresas encuestadas tienen incorporado en sus Planes de Formación, Formación relacionada con el ámbito digital, tanto en programas de concienciación y competencias básicas digitales, como en competencias digitales avanzadas, aunque estas últimas surgen como necesidades individuales para tecnologías y puestos concretos.

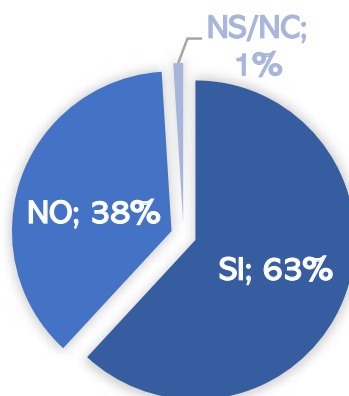


Gráfico 19. Fuente: Elaboración propia.



## 5.5 Otros aspectos evaluados

Fuera de la encuesta realizada, durante los Focus Groupe se analizarón otros astectos de interes para el sector, como son las estretegias de Employer Branding y las necesidades de formación más importante.

### Employer Branding

Al igual que en los estudio realizados en años anteriores se pone de manifiesto la mala Imagen del sector como marca empleadora, el sector de la logística y el transporte es un sector poco atractivo para atraer talento, tanto joven sin experiencia, como profesionales de otros sectores.

Se indica en uno de los Focus Groupe que el sector compite en precios, esto conlleva a tener que ofrecer bajos niveles salariales, y esto implica que el personal que se acerca al sector tiene escaso nivel de formación y experiencia, es indudable que este círculo vicioso no favorece las políticas de atracción de talento

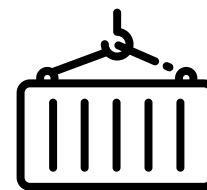
Se establece como elemento fundamental para mejorar esta situación, para puestos directos y mandos medios equiparar los salarios con otros sectores. Y en términos generales. mejorar las condiciones laborales para atraer talento”

### La formación clave para el desarrollo del sector: Necesidades Formativas

Una de las mayores dificultades que tiene el sector para abordar los cambios que necesita está relacionada con la adquisición de nuevos conocimientos adaptados a las necesidades del personal que trabaja en el sector, así como al personal cualificado que se incorpora a la actividad.

Se pone de manifiesto entre los expertos, la escasa respuesta a las necesidades de personas cualificado por parte de la formación reglada, tanto en el ámbito de la formación superior, como en el ámbito de la Formación Profesional.





La formación no formal impartida por instituciones de reconocido prestigio en el sector son la que tienen una oferta **mucho más ajustada y adecuada a las necesidades de cualificación de las empresas, necesidades que no cubre la formación reglada**. Esto hace que las empresas opten por reconocer más las formaciones impartidas por organizaciones de prestigio y aquellas que ofrezcan una certificación profesional reconocida, las empresas requieren mas velocidad en la formación de profesionales y formaciones que respondan de manera ágil a las transformaciones y los cambios permanentes.

Hay unanimidad que en el ámbito de la Formación formal o reglada la mejor respuesta a las necesidades formativas del sector es la **Formación Profesional Dual**. Problemas en este sentido varios:

- Cada comunidad autónoma apuesta por un modelo de DUAL no hay homogeneidad
- No hay una cultura empresarial acostumbrada a tener alumnos de Formación Profesional en sus instalaciones, utilizándose en algunos casos como mano de obra barata.
- El sector no atrae a los jóvenes.

Respecto a la formación dentro de las empresas se tiende, por un lado a atender las demandas individuales de determinadas posiciones facilitándoles el acceso a cursos de más o menos duración externos, y por otro lado a formaciones más cortas, específicas y para colectivos específicos, cada vez más se tiende al no "café para todos".

También se destaca la exigencia cada vez mayor de nuevas maneras de enseñar por medios diferentes a los tradicionales en ese acercamiento al conocimiento, con impactos más rápidos en la asimilación de los mismos, y con recursos más intuitivos y de acción frente a la teoría.





## 6. Conclusiones



### La LOGISTICA un sector estratégico para la Economía Española

#### La cifra de negocio del sector logístico y de transporte mantiene su crecimiento

El sector sigue creciendo a pesar de las circunstancias adversas que se están dando, provocadas fundamentalmente por el Brexit y por la coyuntura internacional, la dinámica hasta julio de 2019 está siendo positiva, manteniéndose las perspectivas de crecimiento positivo para el final del año.

La logística continúa con una dinámica de crecimiento similar a la de los últimos años, siendo uno de los motores del crecimiento económico tanto a nivel nacional como europeo. Uno de los principales motivos de este crecimiento es el continuo ascenso del comercio electrónico, que ya alcanza un volumen de negocio entre

empresas y particulares de 38.000 millones de euros en España, un 20% más que el anterior año, es una de las claves y desafíos de la logística y el transporte, un sector que supone el 8% del PIB del país, con una facturación de 110.000 millones de euros en 2018.

Todos los segmentos de actividad del sector de Transporte y Logística han registrado crecimiento de sus cifras de negocio y ocupación durante los seis primeros meses del 2019. La cifra de negocio del sector ha experimentado un incremento de media del 6,5% de crecimiento durante el primer semestre de 2019 respecto a la cifra de 2018 en el mismo periodo.





## Hacia una LOGISTICA más DIGITAL y SOSTENIBLE con el CLIENTE en el centro de la actividad

### A) Hacia una logística cada vez más verde y sostenible

Cada vez es mayor la exigencia y la necesidad de que las empresas se impliquen en la reducción de la contaminación y en la disminución de la huella de carbono. La sostenibilidad corporativa y la logística y el transporte verde constituyen uno de los indicadores claros que identifican a una empresa moderna y responsable.

### B) Hacia un desarrollo y uso masivo de la tecnología

La tecnología en los últimos años ha pasado a tener un papel determinante para la supervivencia y el desarrollo en las industrias. Este desarrollo vertiginoso afecta a toda la cadena de suministro. Es aquí donde la logística se constituye como una de las piezas fundamentales para superar los retos en el porvenir del negocio.

### C) Hacia el desarrollo acelerado de la omnicanalidad.

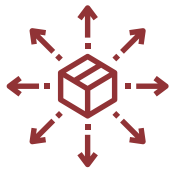
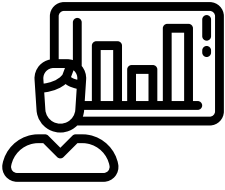
La **Omnicanalidad** supone para los productores y distribuidores una mayor complejidad. Las necesidades de los clientes aumentan y las empresas se ven obligadas a innovar en sus estrategias y mejorar la rapidez en las entregas de sus productos.

### D) Hacia una LOGISTICA que pone al cliente en centro del negocio

Los **clientes** se ha convertido en el centro de toda la actividad y del negocio. El cliente actual requiere un servicio eficiente, rápido y una atención máxima. Cualquier empresa que pretenda ser más **competitiva y crecer** de manera sostenida debe de implantar necesariamente estrategias "**customer experience**" que garanticen la satisfacción del cliente. Mantener la atención en el cliente siempre será el mayor reto.

### E) La Importancia de la ULTIMA MILLA

El **proceso final** que engloba la última fase de distribución hasta que la entrega le llega al cliente es uno de los más problemáticos. Por eso, las empresas se pondrán manos a la obra para mejorar este punto fundamental en la logística. Se facilitará la elección de **proveedores especiales**, o la recogida en **taquillas inteligentes**.



La LOGISTICA ante la necesidad de mejorar su imagen como empleador y de profundizar en políticas de “fidelización” de talento.

- A) Falta de atractivo del sector para atraer los mejores profesionales. Desconocimiento de la función logística, cuando no, imagen negativa del sector sobre todo para los jóvenes cualificados. No constituye una opción profesional relevante para los profesionales cualificados.
- B) En el actual contexto de crecimiento de empleo en el sector frente a otros sectores de actividad, debería generar atractivo para por parte de los jóvenes que acceden el mercado laboral y profesionales de alto valor, **la imagen del sector como empleador no se encuentra en el top de los sectores con marca de empleo**, las empresas del sector logístico ofrecen uno de los niveles más bajos de atractivo laboral teniendo en cuenta dos variables: el **conocimiento del sector** (alcance del nombre) y el **atractivo relativo**.
- C) Asimismo, los resultados de nuestro estudio ponen de manifiesto que **el nivel de implantación de estrategias y acciones de Employer Branding en el sector logístico es muy bajo y se concentra casi exclusivamente en las grandes empresas de carácter multinacional**.
- D) En el estudio se pone de relevancia que **el déficit de talento es actualmente un freno para el crecimiento** de algunos sectores a actividades ligadas a la cadena de suministro, fundamentalmente este hecho se pone de manifiesto en las empresas de transporte por carretera y los operadores logísticos de última milla, en puestos de baja cualificación.







- E) Las empresas del sector tienen dificultades para identificar y captar el talento requerido a corto y medio plazo. Las empresas consideran que la **falta de competitividad de las condiciones laborales** que se ofrecen en el sector constituye la **principal causa que dificulta la contratación de ciertos perfiles profesionales**. La falta de formación y la falta de experiencia de los candidatos son causas que también dificultan la contratación.
- F) El salario constituye la principal dificultad para las empresas consultadas para atraer y fidelizar al talento, una vez superada esta problemática se destaca también la **Conciliación laboral - familiar**, la **Flexibilidad horaria**, el **desarrollo de carrera** y el **clima laboral en la empresa**, como elementos clave en la fidelización del personal.
- G) La mayor preocupación en la gestión de talento en las empresas logísticas se encuentra en el impacto que está teniendo la "Incorporación de la tecnología en los actuales puestos de trabajo".
- H) Existe una importante **falta de formación pegada al terreno** en el sector que dé respuesta a las crecientes necesidades de cualificación y profesionalización que este sector demanda en diferentes niveles de cualificación. Se plantea la **Formación Profesional**, en modalidad convencional y DUAL, como la mejor estrategia para desarrollar talento especializado en el sector.
- I) La preocupación por la transformación digital por parte de las empresas se pone de manifiesto en el hecho de que **dos de cada tres empresas encuestadas tienen incorporado en sus Planes de Formación**, formación relacionada con el ámbito digital, tanto en programas de concienciación y competencias básicas digitales, como en competencias digitales avanzadas, aunque estas últimas surgen como necesidades individuales para tecnologías y puestos concretos.
- J) Máxima preocupación "La mitad de las empresas no tienen cubiertos los puestos digitales por no encontrar personas de los perfiles requerido"







## El futuro de la LOGISTICA está en la TRANSFORMACION DIGITAL y en el desarrollo de NUEVAS TECNOLOGIAS EVOLUTIVAS

- A) Del estudio se deduce que el sector tiene un nivel de avance importante en el camino hacia la transformación digital, no cabe duda que la omnicanalidad y las exigencias de los clientes finales han hecho que todas actividades y empresas que forman parte de la cadena de suministro avancen de manera importante hacia la digitalización y hacia la incorporación de tecnología en sus procesos. el estudio indica que **2 de cada 3 de las empresas están inmersas en algún proceso de Transformación Digital.**

No obstante, existe una importante brecha digital entre las grandes empresas y las pequeñas empresas, muy numerosas en el sector

- B) De los diferentes procesos de Transformación Digital que las empresas logísticas y de transporte están llevando a cabo destacan por encima de todos los de renovación de equipo digitales y los de utilización de tecnologías Mobile, implantación de sistemas de gestión ERP, una de cada tres lo están haciendo.
- C) La mayor dificultad que encuentran las empresas en la Transformación Digital es la "Escasez de Talento y habilidades digitales en la Empresa", la siguen "El desconocimiento de los beneficios y ventajas de la Digitalización", "La resistencia al cambio" y las dificultades al ser un "sector muy regulado

- D) " El Liderazgo Digital y la Estrategia" y "La infraestructura tecnológica y de Datos" son las competencias digitales más importantes para el desarrollo de la Transformación Digital.

Para el desarrollo de competencias digitales en los roles tradicionalmente no digitales requiere de un plan de transformación de esos roles en el que se involucre la función RRHH y sobre todo la dirección. Hay que considerar que el éxito de un proyecto digital no depende de las funciones más técnicas de la organización, sino de la actualización de los roles tradicionales para sacar partido de ese proyecto en su día a día.

- E) Los perfiles puramente digitales más demandados son por este orden: "Ingenieros de Softwares Logísticos", "Responsable de Transformación Digital", "Desarrolladores de APP, Programadores WEB" "Arquitectos de Sistemas" y "Técnicos en Big Data para la Cadena de Suministro"

Los perfiles digitales con más difícil cobertura son "Especialistas en Blockchain", "Ingenieros de Softwares Logísticos" y "Arquitectos de Sistemas"



## 2. Agradecimientos

Agradecimiento especial a las entidades y empresas que han participado activamente en este estudio:



IMF Business School



ManpowerGroup

Manpowergroup



Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL)



Centro Español de Logística (CEL)



Asociación Española de Transporte Internacional (ASTIC)



Federación Valenciana de Empresas de Transporte (FVET)



Cuadernos de Logística



GENERALITAT  
VALENCIANA

**LABORA**  
Servei Valencià d'Ocupació i Formació

Generalitat Valenciana - Labora



STEF



Factor 5



Aza Logistic



an NTT DATA Company

Everis



Grupo Eulen



DASCHER



Fundación Bertelsmann



Alianza para la FP Dual

Fundación Berstelmann y la Alianza para la Formación Profesional DUAL



Fundación Bankia Dual



AquaService



AR Ranking



El Corte Ingles



Trucksters



FORO [ ] LOGÍSTICA

HBSU 101006  
125T

MAX. GR.  
TARE  
NET