



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Externalización de procesos logísticos y productivos:
ahorro y valor desde la experiencia”**

AUTOR: Francisco Garcés García

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES VALLADOLID, sept-2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“Externalización de procesos logísticos y productivos: ahorro y valor desde la experiencia”

Trabajo presentado por: Francisco Garcés García

Tutor: David Pérez Román

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, 22 de septiembre de 2025

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 7 |
| 1.1 Justificación e importancia del estudio | 7 |
| 1.2 Originalidad del enfoque basado en experiencia directa | 8 |
| 1.3 Objetivos generales y específicos | 10 |
| 1.4 Metodología y diseño de estudio | 13 |
| 1.5 Estructura del trabajo | 15 |
| 2. Revisión de la literatura / Marco teórico..... | 16 |
| 2.1 Definición de externalización y evolución del concepto | 17 |
| 2.2 Tipos de externalización | 18 |
| 2.3 Motivaciones estratégicas y operativas..... | 20 |
| 2.4 Riesgos y retos de la externalización | 22 |
| 2.5 Modelos teóricos aplicables | 24 |
| 2.6 Estudios sectoriales previos..... | 25 |
| 2.7 Oportunidades de contribución en la literatura | 26 |
| 3. Contexto de las empresas analizadas | 27 |
| 3.1 Nestlé..... | 27 |
| 3.2 Inditex | 28 |
| 3.3 Lingotes Especiales | 29 |
| 4. Estrategia de externalización de Nestlé..... | 29 |
| 4.1 Procesos externalizados en Nestlé | 30 |
| 4.2 Criterios estratégicos | 30 |
| 4.3 Beneficios obtenidos..... | 31 |
| 4.4 Riesgos y estrategias de mitigación | 31 |
| 5. Estrategia de externalización de Inditex..... | 32 |
| 5.1 Modelo híbrido de producción | 32 |
| 5.2 Gestión de proveedores y control de la cadena de suministro | 33 |
| 5.3 Enfoque ético y sostenible..... | 34 |
| 5.4 Beneficios de la externalización en Inditex..... | 34 |
| 5.5 Riesgos y estrategias de mitigación | 35 |
| 6. Estrategia de externalización de Lingotes Especiales..... | 35 |
| 6.1 Procesos externalizados | 36 |
| 6.2 Cumplimiento de estándares industriales | 36 |
| 6.3 Relación con proveedores en entornos B2B..... | 37 |
| 6.4 Beneficios de la externalización..... | 37 |
| 6.5 Riesgos y estrategias de mitigación | 38 |

| | |
|---|----|
| 7. Análisis comparativo | 38 |
| 7.1 Similitudes en el uso de la externalización | 38 |
| 7.2 Diferencias estratégicas..... | 39 |
| 7.3 Factores sectoriales determinantes..... | 40 |
| 7.4 Aprendizajes cruzados y oportunidades de mejora | 41 |
| 7.5 Síntesis del análisis..... | 41 |
| 8. Conclusiones y recomendaciones..... | 42 |
| BIBLIOGRAFÍA | 45 |
| ANEXO..... | 47 |
| PROPUESTA DE PROTOCOLOS DE TRABAJO..... | 47 |
| OPERATIVA DEL SERVICIO..... | 51 |
| MEJORAS DESARROLLADAS EN EL SERVICIO | 53 |
| PROPUESTA ECONÓMICA | 54 |
| PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES | 55 |
| ACREDITACIONES..... | 58 |

1. Introducción

1.1 Justificación e importancia del estudio

En el entorno económico contemporáneo, caracterizado por un proceso de globalización acelerada, una competencia intensificada y una constante transformación tecnológica, las empresas se ven obligadas a reconfigurar sus modelos operativos y estratégicos para mantener su competitividad y sostenibilidad (Lacity, Willcocks & Feeny, 2017). En este contexto, la externalización o *outsourcing* ha emergido como una de las herramientas clave para optimizar la estructura organizativa, mejorar la eficiencia y adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

La externalización consiste en delegar ciertas funciones —no necesariamente periféricas— a proveedores externos especializados. Esta estrategia permite a las empresas centrarse en su core business, acceder a capacidades tecnológicas avanzadas, reducir costes operativos y aumentar la flexibilidad organizativa (Quinn & Hilmer, 1994; McIvor, 2005). Estas ventajas son especialmente atractivas en industrias con alto dinamismo, como la moda, o en cadenas de suministro complejas como las del sector alimentario y automotriz.

Sin embargo, esta práctica no está exenta de riesgos. Diversos estudios han señalado efectos negativos derivados de una excesiva dependencia de terceros, la posible pérdida de control sobre procesos clave, y los desafíos relacionados con la calidad, la seguridad y la responsabilidad social (Kremic, Tukul & Rom, 2006; Cullen, Seddon & Willcocks, 2005). En sectores sensibles como la alimentación, donde la trazabilidad y la calidad son esenciales, o en la moda, donde las prácticas laborales de los proveedores pueden afectar la reputación de la marca, estos riesgos cobran especial relevancia.

Este trabajo propone un enfoque original y comparativo, basado en la experiencia directa del autor en puestos de gestión en tres grandes multinacionales con modelos de negocio y necesidades operativas radicalmente distintas:

- Nestlé (alimentación y bebidas),
- Inditex (textil y moda),
- Lingotes Especiales (componentes para automoción).

A diferencia de otros estudios centrados en un solo sector o con una perspectiva externa, este análisis ofrece una visión integral, crítica y desde dentro, que permite observar cómo se diseñan, implementan y adaptan las estrategias de externalización en función del tipo de producto, la estructura operativa, el perfil del cliente y los objetivos corporativos.

La importancia de este estudio reside en su capacidad para mostrar que la externalización no es una práctica uniforme, sino que se materializa de forma distinta en cada sector, con implicaciones específicas para la eficiencia, el control de calidad, la innovación y la sostenibilidad. A través del análisis comparado de estas tres empresas líderes, se busca aportar conocimientos aplicables a la gestión real de empresas, así como contribuir al debate académico sobre las limitaciones y oportunidades del outsourcing en entornos empresariales globalizados.



1.2 Originalidad del enfoque basado en experiencia directa

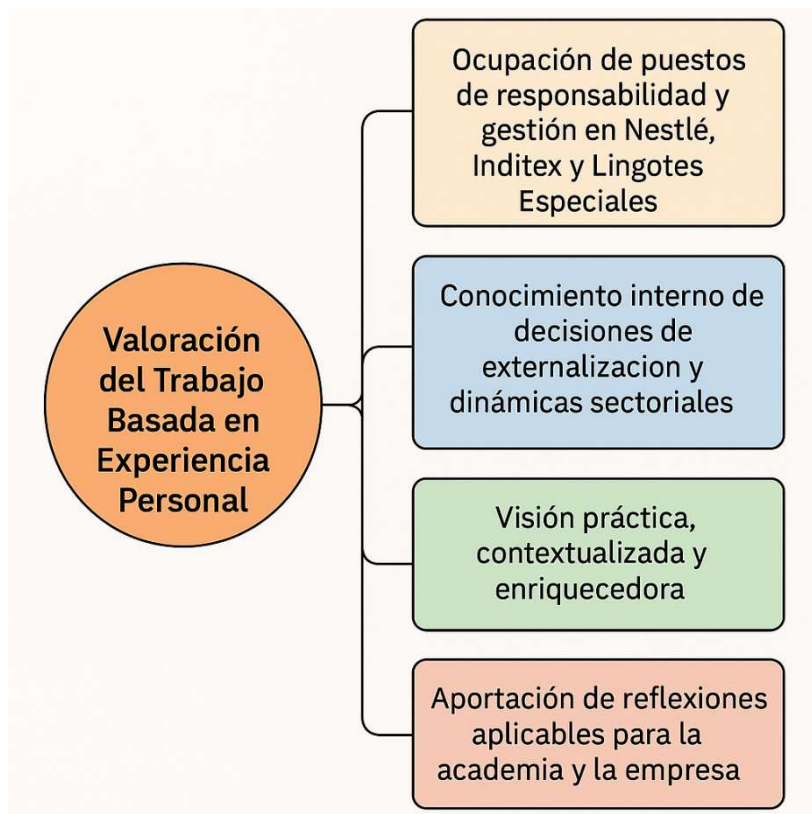
Este trabajo se construye desde una posición privilegiada y singular: la experiencia personal del autor en puestos de responsabilidad y gestión dentro de las tres empresas analizadas—Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales. Esta vivencia directa ha permitido no

solo conocer en profundidad la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones estratégicas de cada compañía, sino también vivir en primera persona cómo se diseñan, negocian, supervisan y reajustan las políticas de externalización según las exigencias de cada sector y la evolución del mercado.

A través del contacto estrecho con áreas como la producción, la logística, los servicios compartidos, la selección de proveedores y la gestión del riesgo operativo, esta investigación aporta una visión interna, realista y crítica, que trasciende el análisis teórico o estadístico habitual. La oportunidad de haber participado activamente en los procesos de decisión y de implementación de estrategias de outsourcing ofrece una riqueza de matices difícil de captar desde fuera de la organización.

Gracias a este enfoque experiencial, el estudio integra reflexiones prácticas, ejemplos concretos y aprendizajes acumulados, lo que permite ofrecer un análisis comparativo con un grado de profundidad y contextualización especialmente valioso. No se trata simplemente de describir lo que cada empresa hace, sino de comprender por qué lo hace, cómo lo gestiona internamente, y cuáles son los criterios, tensiones y resultados reales que surgen en ese proceso.

En consecuencia, este trabajo representa una aportación relevante tanto para la investigación académica como para la práctica empresarial, al tender un puente entre el conocimiento aplicado y la reflexión estratégica. Su originalidad reside en el uso del conocimiento experiencial como herramienta analítica para examinar cómo la externalización, lejos de ser una fórmula estándar, se convierte en una decisión compleja, adaptativa y profundamente sectorial.



1.3 Objetivos generales y específicos

El presente estudio tiene como objetivo principal realizar un análisis comparativo de las estrategias de externalización implementadas por tres empresas multinacionales — Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales— que operan en sectores distintos (alimentación y bebidas, moda/textil, y automoción, respectivamente). Se pretende identificar cómo estas organizaciones diseñan, aplican y gestionan sus políticas de externalización para responder a los retos que plantea su entorno operativo, logístico y estratégico.

Este objetivo surge de la necesidad de comprender la externalización no como un conjunto de decisiones homogéneas, sino como una estrategia contingente, es decir, influida por múltiples factores internos y externos: la naturaleza del producto, la configuración de la cadena de suministro, el marco normativo, los objetivos estratégicos y la cultura corporativa (McIvor, 2005; Harland et al., 2005).

A continuación, se desarrollan los objetivos específicos, acompañados de su justificación teórica:

1. Identificar qué funciones externaliza cada empresa y con qué criterios

Comprender qué procesos son objeto de externalización —como la producción, la logística, los servicios informáticos o las funciones administrativas— permite desvelar la lógica que subyace a las decisiones estratégicas de cada organización. Algunas empresas optan por externalizar funciones no críticas principalmente como vía para reducir costes operativos, mientras que otras lo hacen con el objetivo de acceder a capacidades técnicas especializadas, ganar agilidad o fomentar la innovación (Gilley & Rasheed, 2000). Este análisis se sustenta en la teoría del *core business*, que sostiene que las organizaciones deben enfocar sus recursos en las competencias que les otorgan ventaja competitiva y delegar el resto de actividades en socios externos (Prahalad & Hamel, 1990). Evaluar qué se externaliza y bajo qué criterios permite establecer si las decisiones están alineadas con la estrategia corporativa y con la necesidad de mantener el control sobre aquellas funciones que aportan mayor valor (Quinn & Hilmer, 1994).

2. Analizar cómo influyen el tipo de producto, el modelo de negocio y el sector en la estrategia de externalización

Las decisiones sobre qué y cómo externalizar no son universales: dependen en gran medida del sector en el que opera la empresa, de las características del producto o servicio, y del modelo de negocio adoptado. Por ejemplo, en el sector alimentario, la trazabilidad y la seguridad de los productos condicionan los procesos logísticos y de producción externalizados. En la industria de la moda, el dinamismo de las colecciones exige agilidad y flexibilidad, lo que favorece modelos híbridos entre producción propia y subcontratada. Y en el ámbito industrial, como el automotriz, las decisiones se ven influidas por la necesidad de precisión técnica, certificaciones de calidad y relaciones de largo plazo con proveedores (Harland et al., 2005; MacDuffie & Helper, 2006). Analizar cómo el tipo de producto y el entorno sectorial condicionan estas decisiones permite entender la externalización como una estrategia adaptativa y contextual.

3. Evaluar los beneficios, riesgos y retos asociados a estas decisiones

La externalización conlleva múltiples beneficios, como la reducción de costes, la especialización de funciones, y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. No obstante, también implica riesgos significativos: pérdida de control sobre procesos clave, vulnerabilidades en la calidad del servicio, exposición a prácticas poco éticas de proveedores, y una posible desconexión con el cliente final (Kremic, Tukel &

Rom, 2006). Evaluar los resultados obtenidos y los desafíos emergentes en cada una de las empresas estudiadas permite comprender cómo gestionan estas tensiones y qué mecanismos de supervisión y evaluación implementan. Esta revisión crítica de beneficios y riesgos resulta fundamental para valorar la sostenibilidad y la coherencia de la estrategia de externalización adoptada.

4. 4. Proponer buenas prácticas y recomendaciones adaptadas a cada contexto empresarial

El análisis comparado de las estrategias de externalización en Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales permite identificar patrones de éxito, errores recurrentes y modelos transferibles. A partir de esta observación, el estudio busca generar recomendaciones concretas que puedan adaptarse a las particularidades de cada sector. Estas buenas prácticas se basan en la experiencia acumulada, en los marcos de colaboración con proveedores, en la transparencia operativa y en el diseño de contratos que equilibren flexibilidad y control (Lacity, Willcocks & Feeny, 2017). Así, el trabajo no solo contribuye al conocimiento académico, sino que ofrece herramientas útiles para directivos, consultores y responsables de operaciones que enfrentan decisiones similares.



1.4 Metodología y diseño de estudio

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo de estudio de casos comparativos, en línea con las recomendaciones metodológicas de autores como Yin (2018) y Stake (1995), quienes destacan el valor del estudio de casos para comprender fenómenos complejos dentro de su contexto real. La externalización es una estrategia que varía significativamente según el sector, la cultura organizativa y el modelo de negocio; por tanto, un análisis cualitativo permite capturar mejor estas diferencias que un enfoque cuantitativo estandarizado.

La investigación se basa fundamentalmente en el análisis de información secundaria, incluyendo:

- Informes anuales corporativos de Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales.
- Estudios sectoriales y de mercado elaborados por consultoras especializadas y organismos internacionales.
- Artículos académicos revisados por pares sobre outsourcing, gestión estratégica y cadena de suministro.
- Prensa económica y especializada, útil para capturar la evolución reciente de estas empresas y su contexto externo.

Adicionalmente, este trabajo se enriquece de forma singular y sustancial gracias a la experiencia profesional directa del autor en puestos de responsabilidad y gestión en las tres empresas objeto de análisis. Este enfoque —que se alinea con lo que Flyvbjerg (2006) denomina “expertise-based case study”— permite incorporar observaciones empíricas, conocimiento tácito y análisis situacional que no suelen estar disponibles en fuentes documentales.

La elección de los casos no responde a criterios de conveniencia ni representatividad estadística, sino a su valor estratégico para la comparación:

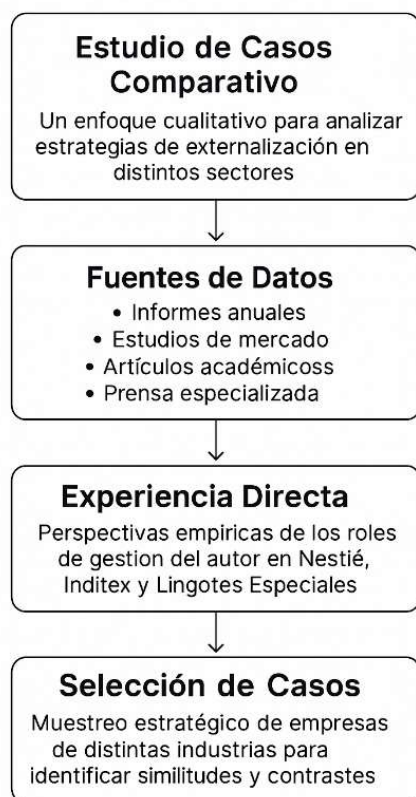
- **Nestlé** representa una empresa global del sector alimentario con una cadena de suministro altamente diversificada y retos logísticos complejos.
- **Inditex**, líder en moda rápida, combina integración vertical con externalización flexible, destacando por su agilidad operativa.

- **Lingotes Especiales** ofrece el punto de vista de una empresa industrial especializada en componentes metálicos, inserta en cadenas globales del sector automotriz.

Este muestreo intencional (purposive sampling), tal como lo define Patton (2002), permite capturar la diversidad de enfoques posibles en torno a la externalización, observando tanto puntos en común como divergencias significativas. En ese sentido, el diseño comparativo facilita identificar patrones, lógicas estratégicas y elementos de transferencia sectorial, en línea con el método de comparación constante propio de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) de Glaser y Strauss (1967).

Por tanto, la metodología aquí empleada combina:

- Recogida y análisis documental, con codificación de temas relevantes.
- Triangulación de fuentes (corporativas, académicas, experienciales).
- Enfoque interpretativo, basado en la experiencia de campo del autor.



WALLSCAGO

1.5 Estructura del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado se estructura en ocho capítulos que siguen un desarrollo lógico y progresivo, con el objetivo de analizar y comparar las estrategias de externalización en tres empresas multinacionales de sectores distintos: Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales. A continuación, se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos:

- **Capítulo 1 – Introducción:** presenta el contexto general del estudio, la justificación de su relevancia, los objetivos que se persiguen, la metodología adoptada, la originalidad del enfoque —basado en la experiencia profesional directa del autor— y, finalmente, esta descripción de la estructura del trabajo.
- **Capítulo 2 – Revisión de la literatura / Marco teórico:** recoge los principales conceptos, teorías y enfoques existentes en torno a la externalización. Se exponen diferentes tipos de externalización, sus beneficios, riesgos, fundamentos estratégicos, y estudios previos aplicados a los sectores de alimentación, moda y automoción.
- **Capítulo 3 – Contexto de las empresas analizadas:** ofrece una descripción detallada de Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales, incluyendo su historia, sector de actividad, modelo de negocio y posicionamiento en el mercado, con el fin de contextualizar las decisiones de externalización que se analizan más adelante.
- **Capítulo 4 – Estrategia de externalización de Nestlé:** analiza los procesos externalizados por la compañía, los criterios estratégicos que orientan sus decisiones, los beneficios obtenidos y los riesgos identificados.
- **Capítulo 5 – Estrategia de externalización de Inditex:** examina su modelo híbrido de producción, su enfoque ético y sostenible en la subcontratación, así como la gestión de proveedores en un entorno altamente dinámico como el de la moda rápida.
- **Capítulo 6 – Estrategia de externalización de Lingotes Especiales:** estudia la externalización de servicios técnicos, el cumplimiento de estándares industriales y la relación con proveedores en un entorno B2B de alta exigencia técnica.
- **Capítulo 7 – Análisis comparativo:** confronta las estrategias de las tres empresas, resaltando similitudes, diferencias y factores sectoriales que

condicionan el uso de la externalización, así como aprendizajes potenciales entre compañías.

- **Capítulo 8 – Conclusiones y recomendaciones:** resume los hallazgos principales del estudio, formula recomendaciones prácticas adaptadas a cada caso, y propone líneas futuras de investigación en torno a la gestión de proveedores, sostenibilidad y control en procesos de externalización.

El trabajo se completa con una bibliografía académica en formato APA y, en su caso, anexos complementarios con material visual y documental relevante para reforzar los análisis presentados.

2. Revisión de la literatura / Marco teórico

La elaboración de un marco teórico sólido es esencial para dotar de coherencia y rigor a cualquier investigación académica. En el caso del análisis de estrategias de externalización en empresas multinacionales, este apartado permite contextualizar las decisiones empresariales dentro de una estructura conceptual fundamentada, facilitando la comparación crítica entre casos diversos. Un buen marco teórico no solo proporciona definiciones clave y categorías analíticas, sino que también integra modelos explicativos que ayudan a interpretar los fenómenos observados desde una perspectiva sistémica. En este estudio, la revisión de la literatura y los marcos teóricos permiten identificar tendencias, enfoques sectoriales, riesgos comunes y motivaciones estratégicas, a la vez que ofrecen un punto de referencia para evaluar las prácticas específicas de Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales.

A lo largo de este capítulo se abordarán las principales definiciones, tipologías, motivaciones y retos asociados a la externalización, así como los modelos teóricos más relevantes y estudios previos aplicados a los sectores analizados. Este análisis constituye la base sobre la cual se construye la comparación práctica entre las tres empresas seleccionadas, fortaleciendo la validez académica y la aplicabilidad profesional del estudio.

2.1 Definición de externalización y evolución del concepto

La externalización, también conocida como *outsourcing*, se refiere al proceso mediante el cual una empresa delega determinadas funciones, procesos o servicios a un proveedor externo especializado. Esta estrategia permite a las organizaciones centrarse en su actividad principal, mejorar su eficiencia operativa y reducir costes asociados a actividades no esenciales (Quinn & Hilmer, 1994). De este modo, las empresas pueden liberar recursos internos para destinarlos a áreas estratégicas y de mayor valor añadido.

El concepto ha evolucionado significativamente desde los años noventa. Mientras que en sus inicios la externalización se asociaba principalmente con la subcontratación de servicios de bajo valor añadido en países con costes laborales reducidos, actualmente se entiende como una herramienta estratégica de transformación organizativa. La literatura contemporánea sostiene que el *outsourcing* ya no se limita a una lógica de ahorro de costes, sino que responde a la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo global, acceder a capacidades tecnológicas avanzadas y lograr mayor agilidad en la toma de decisiones (Lacity et al., 2017; Deloitte, 2023).

Este cambio de paradigma se encuentra documentado en estudios recientes. Por ejemplo, el informe de Deloitte *2023 Global Outsourcing Survey* revela que el 70% de las empresas encuestadas consideran que el *outsourcing* es un medio clave para acelerar la innovación digital, más allá del mero ahorro financiero. De igual forma, el informe de McKinsey & Company (2022), *The new outsourcing imperative*, subraya la necesidad de integrar al proveedor externo como socio estratégico en la cadena de valor, con modelos colaborativos que promuevan la resiliencia, especialmente en contextos de disrupción como la pandemia del COVID-19 o la guerra en Ucrania.

Además, PwC (2022) destaca una tendencia hacia el "outsourcing como palanca de transformación", donde las empresas buscan modernizar su infraestructura tecnológica, automatizar procesos y responder con rapidez a las exigencias del mercado. Este enfoque ha dado lugar a lo que varios autores denominan "externalización inteligente", caracterizada por decisiones más analíticas, flexibles y sostenibles (Harvard Business Review, 2023).

En consecuencia, la externalización ya no se analiza únicamente desde una óptica operativa, sino que se considera un instrumento para reconfigurar modelos de negocio, integrar innovación abierta (*open innovation*) y reforzar la capacidad adaptativa frente a cambios económicos, regulatorios y sociales. Tal como concluye Lacity et al. (2017), el valor estratégico de la externalización radica en su correcta alineación con los objetivos globales de la empresa, el diseño de relaciones a largo plazo con los proveedores y la gestión dinámica de los riesgos asociados.

Este enfoque integral y contemporáneo es especialmente relevante para entender cómo empresas de sectores distintos, como la alimentación (Nestlé), la moda (Inditex) o la automoción (Lingotes Especiales), han adoptado estrategias de externalización diferenciadas, en función de sus prioridades organizativas, su estructura operativa y sus condiciones de mercado.

2.2 Tipos de externalización

Los tipos de externalización se clasifican según distintos criterios: geográficos, funcionales y contractuales. A nivel geográfico, se distinguen:

- **Offshoring:** externalización en países lejanos, tradicionalmente elegidos por sus bajos costes laborales (India, Filipinas, China). Es común en sectores como la informática, el soporte técnico y la manufactura. Según Statista (2023), India sigue siendo el principal destino mundial para servicios BPO e ITO. Informes del *Times of India* (2023) y *The Economic Times* muestran que empresas tecnológicas como Google, IBM o Accenture siguen apostando por este país por su ecosistema digital maduro.
- **Nearshoring:** delegación de procesos en países próximos, lo que mejora la comunicación y los tiempos de entrega. Por ejemplo, España externaliza frecuentemente en Portugal, Rumanía o Marruecos para optimizar costes sin sacrificar la coordinación. El diario *El Economista* (2022) y la revista *Expansión* destacan que más del 40% de las empresas industriales españolas prevén incrementar el nearshoring ante el encarecimiento de los fletes desde Asia.
- **Onshoring:** externalización dentro del mismo país, cuando se requiere mantener el control normativo o de calidad. En sectores regulados como el farmacéutico o el financiero, esta modalidad permite mayor seguridad jurídica y cumplimiento

normativo. En un reportaje reciente de *Cinco Días* (2023), se muestra cómo la banca española ha comenzado a relocalizar servicios de IT previamente subcontratados fuera del país.

Según su naturaleza funcional, se distinguen:

- **Business Process Outsourcing (BPO):** implica la subcontratación de funciones administrativas, recursos humanos, contabilidad o atención al cliente. Es una forma consolidada en grandes corporaciones con operaciones globales. El informe de Gartner (2023) identifica un crecimiento sostenido del BPO en sectores como seguros, retail y telecomunicaciones.
- **Information Technology Outsourcing (ITO):** externalización de tareas informáticas como el desarrollo de software, mantenimiento de sistemas, soporte técnico o gestión de infraestructuras. El portal *ITProToday* (2023) documenta cómo empresas como General Motors, BBVA y Unilever han adoptado este enfoque para acelerar su transformación digital.
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO):** delegación de procesos intensivos en conocimiento como análisis de datos, ingeniería avanzada, servicios jurídicos o estudios de mercado. Un artículo de *Forbes* (2023) destaca que firmas como McKinsey o Deloitte están ampliando sus servicios de KPO en Latinoamérica y Europa del Este debido a la disponibilidad de talento altamente cualificado.

En cuanto al vínculo contractual:

- **Subcontratación operativa:** contratos a corto plazo centrados en tareas específicas, como transporte, limpieza o servicios técnicos. Son frecuentes en entornos industriales y logísticos.
- **Alianzas estratégicas:** acuerdos colaborativos de largo plazo que implican objetivos compartidos y transferencia de conocimiento. Se observan especialmente en proyectos tecnológicos, farmacéuticos o automotrices. Según Deloitte (2023), el 58% de las grandes empresas europeas prefiere construir relaciones de outsourcing estables, que permitan coinnovación y agilidad.

Este abanico de modalidades permite a las organizaciones diseñar estrategias de externalización flexibles, adaptadas a su contexto operativo y a los retos globales, como la digitalización, la sostenibilidad o las disrupciones geopolíticas.



2.3 Motivaciones estratégicas y operativas

Las empresas recurren a la externalización por una combinación de factores estratégicos y operativos. Tradicionalmente, la principal motivación ha sido la reducción de costes, mediante la conversión de costes fijos en variables y la externalización de actividades no esenciales a regiones con menores costes laborales. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado el peso de motivaciones vinculadas a la transformación digital, la innovación y la necesidad de resiliencia organizativa (PwC, 2022).

Entre las principales motivaciones destacan:

- Reducción de costes estructurales: según el informe de Deloitte (2023), el 72% de las empresas afirma haber logrado un ahorro directo del 10% al 30% mediante la externalización de procesos administrativos y tecnológicos.

- Acceso a capacidades especializadas: en sectores de rápida evolución tecnológica, como el financiero o el sanitario, el outsourcing permite incorporar competencias técnicas avanzadas —por ejemplo, en inteligencia artificial o análisis predictivo— sin necesidad de formar internamente a los equipos. Un artículo reciente de *MIT Sloan Management Review* (2023) resalta cómo los acuerdos con proveedores tecnológicos permiten a las empresas acelerar sus procesos de innovación.
- Escalabilidad y flexibilidad: la externalización permite ampliar o reducir operaciones de forma ágil en función de la demanda. Esto fue clave durante la pandemia de COVID-19, cuando muchas empresas dependieron de proveedores para reorganizar servicios de atención remota (McKinsey & Company, 2022).
- Foco en el core business: al delegar actividades secundarias (como limpieza, logística o soporte TI), las organizaciones pueden centrar recursos y gestión en sus actividades clave. Este principio, propuesto por Prahalad & Hamel (1990), sigue vigente en la estrategia operativa actual.
- Acceso a nuevas tecnologías: externalizar con proveedores innovadores permite digitalizar procesos, automatizar tareas y adoptar herramientas como la nube, sin asumir los costes de infraestructura. El informe *Tech Radar* de Gartner (2023) destaca que más del 65% de las pymes europeas implementaron soluciones cloud mediante outsourcing.
- Mejora del servicio al cliente: la externalización de contact centers o servicios de postventa multilingüe permite extender horarios, reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del usuario. *El País Retina* (2023) informa que en sectores como turismo, telecomunicaciones y e-commerce, más del 40% del soporte ya está subcontratado a proveedores especializados.
- Reducción del riesgo legal y fiscal: en operaciones internacionales, externalizar tareas fiscales, laborales o legales a consultoras locales permite minimizar errores y costes por incumplimientos.

En definitiva, la externalización ha dejado de ser exclusivamente una herramienta de ahorro para convertirse en una palanca estratégica de transformación, adaptación y mejora de la competitividad, especialmente en un entorno donde la agilidad y la capacidad de innovación son diferenciales clave.

Motivaciones Estratégicas y Operativas

| | |
|---|---|
| Reducción de costes <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de costes laborales • Ahorro en infraestructura y equipos | Enfoque en competencias esenciales <ul style="list-style-type: none"> • Concentración en la actividad principal • Reasignación de recursos no críticos |
| Acceso a capacidades externas <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de tecnología avanzada • Contratación de personal altamente cualificado | Flexibilidad y rapidez <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a cambios del mercado • Agilidad para lanzar nuevos productos |

2.4 Riesgos y retos de la externalización

A pesar de los numerosos beneficios asociados a la externalización, esta estrategia conlleva también riesgos considerables que pueden comprometer la eficiencia, la calidad del servicio e incluso la reputación corporativa. La literatura especializada y múltiples informes empresariales alertan de la necesidad de gestionar cuidadosamente estos riesgos desde una perspectiva integral y preventiva.

Entre los riesgos más habituales se encuentran:

- **Pérdida de control operativo:** al delegar procesos clave a terceros, las empresas pueden enfrentarse a una menor visibilidad sobre la calidad, la eficiencia y el cumplimiento normativo. Según el informe de *KPMG (2022)*, el 49% de las empresas encuestadas señalaron dificultades para mantener estándares internos en procesos externalizados.
- **Dependencia estratégica del proveedor:** cuando se establecen relaciones exclusivas o de largo plazo con pocos proveedores, existe el riesgo de dependencia tecnológica, contractual o financiera. Esta situación puede limitar la capacidad de negociación y aumentar la vulnerabilidad ante interrupciones del servicio.
- **Problemas de calidad y cumplimiento legal:** especialmente en sectores regulados como el farmacéutico, el financiero o el alimentario, una externalización mal gestionada puede derivar en sanciones, pérdidas económicas o daños reputacionales. *El Confidencial (2023)* publicó un caso en el que una multinacional alimentaria fue sancionada por incumplimientos higiénico-sanitarios en una planta subcontratada.

- Cuestiones éticas y de reputación: los proveedores en países en desarrollo pueden operar bajo normativas laborales laxas, lo que conlleva riesgos de explotación laboral, trabajo infantil o malas condiciones de trabajo. Organizaciones como *Human Rights Watch* o la *Clean Clothes Campaign* han documentado múltiples abusos en cadenas de suministro textiles, especialmente en Bangladesh, India y Camboya.
- Falta de alineación cultural y comunicativa: las diferencias en husos horarios, idiomas y formas de trabajar pueden generar malentendidos, demoras y conflictos en la coordinación. Según *Harvard Business Review* (2023), uno de cada tres proyectos de externalización tecnológica fracasa parcialmente por incompatibilidades culturales.
- Fugas de información y riesgos de ciberseguridad: al compartir datos sensibles con terceros, aumenta la exposición a brechas de seguridad. *CSO Online* (2023) reporta que el 60% de las filtraciones de datos en empresas europeas en 2022 estuvieron vinculadas a fallos en proveedores externos.

Para mitigar estos riesgos, la literatura y las buenas prácticas empresariales recomiendan:

- Establecer contratos con indicadores de rendimiento (KPIs) y cláusulas de revisión periódica.
- Diseñar mecanismos de control y auditoría continua.
- Incluir criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la selección de proveedores.
- Apostar por relaciones colaborativas y no únicamente transaccionales.

La externalización bien gestionada requiere, por tanto, no solo una evaluación de costes, sino también una valoración integral del impacto operativo, social, legal y tecnológico.

| Riesgo identificado | Solución recomendada |
|---------------------------------------|--|
| Pérdida de control operativo | KPI, auditorías internas y SLA |
| Dependencia del proveedor | Diversificación de proveedores |
| Problemas de calidad o cumplimiento | Contratos con cláusulas normativas |
| Cuestiones éticas y reputacionales | Evaluación ESG y auditorías sociales |
| Choque cultural y comunicacional | Formación intercultural y canales claros |
| Fugas de información y ciberseguridad | Protocolos de ciberseguridad y NDAs |

2.5 Modelos teóricos aplicables

El análisis académico de la externalización se apoya en diversas teorías que permiten entender las decisiones estratégicas de empresas como Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales.

- Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991): esta teoría sostiene que las empresas deben centrarse en sus competencias esenciales (core competencies) y externalizar funciones que no aportan ventaja competitiva sostenible. En el caso de Inditex, esta lógica explica por qué mantiene el control sobre el diseño y producción de moda rápida (fast fashion), mientras externaliza tareas logísticas o de fabricación secundaria. De igual forma, Lingotes Especiales conserva internamente los procesos de fundición y mecanizado de precisión, pero subcontrata el transporte o mantenimiento general.
- Teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989): esta teoría se centra en los problemas derivados de la delegación entre una empresa (principal) y un proveedor (agente). En Nestlé, por ejemplo, la relación con proveedores de materias primas en países en desarrollo exige sistemas de monitoreo robustos para alinear intereses y evitar desviaciones de calidad o cumplimiento ético. Nestlé utiliza auditorías, formación y certificaciones como la Rainforest Alliance para mitigar estos conflictos.
- Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1985): evalúa si es más eficiente realizar una actividad internamente o subcontratarla. Lingotes Especiales aplica este modelo al decidir mantener ciertos procesos de producción en planta para minimizar costes de coordinación y evitar la dependencia de proveedores que no puedan garantizar tolerancias técnicas exigentes.
- Teoría Institucional (DiMaggio & Powell, 1983): destaca la influencia del entorno normativo, social o competitivo en las decisiones empresariales. Nestlé y Inditex

se ven presionadas por consumidores, inversores y reguladores para demostrar prácticas responsables en su cadena de suministro. Esto les ha llevado a publicar códigos de conducta, políticas ESG y compromisos públicos de trazabilidad y sostenibilidad (Nestlé Supplier Code, Inditex Sustainability Roadmap).

Estas teorías, aplicadas al análisis de casos reales, permiten comprender por qué empresas de sectores tan distintos adoptan estrategias de externalización divergentes. Mientras unas priorizan la eficiencia y la flexibilidad, otras lo hacen desde un enfoque de reputación

2.6 Estudios sectoriales previos

La externalización ha sido objeto de estudios sectoriales en industrias con dinámicas y exigencias muy distintas. Estas investigaciones permiten contextualizar las decisiones empresariales a la luz de los retos específicos de cada sector.

Sector de la alimentación: Nestlé ha sido ampliamente estudiada por su enfoque en la sostenibilidad y trazabilidad de la cadena de suministro. Su política de compras responsables, recogida en el Nestlé Supplier Code (2022), impone a los proveedores la obligación de cumplir con estándares como Rainforest Alliance, RSPO o UTZ. Investigaciones como las de Egels-Zandén y Lindholm (2015) han analizado la evolución de estos sistemas de certificación en empresas alimentarias, señalando tanto sus avances como sus limitaciones en términos de eficacia. Además, informes de Sustainalytics o Fair Trade Foundation (2021) subrayan el papel de Nestlé como líder en la implementación de prácticas responsables en mercados emergentes, a pesar de las tensiones derivadas de operar con pequeños agricultores en contextos institucionales frágiles.

Sector de la moda: Inditex ha sido ampliamente documentada como caso paradigmático de un modelo híbrido que combina integración vertical y subcontratación cercana. Tokatli (2008) analizó cómo el grupo gallego controla las fases críticas del diseño y distribución, mientras externaliza la confección a proveedores en proximidad (Portugal, Marruecos, Turquía). Informes recientes de Just-Style (2023) y Clean Clothes Campaign (2022) examinan el sistema de auditorías sociales y medioambientales de Inditex, así como las críticas que ha recibido por la

eficacia de estos mecanismos. El caso de Inditex permite ver cómo la externalización puede coexistir con estrategias de control reputacional, time-to-market agresivo y sostenibilidad parcial.

Sector de la automoción: La externalización en este sector responde principalmente a criterios de eficiencia operativa, calidad y cumplimiento normativo. El modelo de "lean outsourcing" ha sido ampliamente estudiado por MacDuffie y Helper (2006), quienes destacaron la importancia de relaciones de colaboración estable y confianza con proveedores clave. En el caso de Lingotes Especiales, se observa una externalización funcional centrada en servicios logísticos, mantenimiento e ingeniería de soporte, mientras se conserva internamente el núcleo productivo (fundición y mecanizado). Estudios publicados en revistas como Automotive World (2022) o European Business Review destacan la importancia de la integración tecnológica y la gestión de calidad compartida entre fabricantes y proveedores auxiliares.

En conjunto, estos estudios sectoriales ofrecen una base empírica valiosa, pero también revelan enfoques fragmentarios que rara vez son comparados entre sí de forma sistemática.

2.7 Oportunidades de contribución en la literatura

Aunque existe una literatura creciente sobre externalización, pueden señalarse algunas áreas donde la investigación aún puede expandirse y enriquecerse:

- Predominio de estudios centrados en multinacionales estadounidenses o tecnológicas.
- Falta de investigaciones comparativas entre sectores industriales europeos.
- Escasez de estudios basados en experiencia interna y conocimiento aplicado.
- Poca atención a la evolución de la externalización tras la pandemia.

Este trabajo busca contribuir a cubrir estos vacíos mediante un enfoque práctico, empírico y transversal, basado en el conocimiento directo de tres empresas con modelos y sectores diversos.

3. Contexto de las empresas analizadas

Para comprender adecuadamente las decisiones de externalización en Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales, es fundamental conocer su estructura organizativa, estrategia empresarial y dinámica operativa. Este capítulo profundiza en el contexto de cada empresa, poniendo especial atención en sus cadenas de valor, estructuras productivas y relaciones con proveedores externos, con el objetivo de sentar las bases para el análisis comparativo que se desarrolla en capítulos posteriores.

3.1 Nestlé

Nestlé es una de las mayores empresas de alimentos y bebidas del mundo, con más de 2.000 marcas en su portafolio y presencia en más de 180 países (Nestlé, 2022). Su modelo de gestión es descentralizado, lo que le permite adaptar sus operaciones a las necesidades de cada mercado local manteniendo estándares globales de calidad, sostenibilidad y ética empresarial.

Una característica distintiva de Nestlé es su enfoque en la trazabilidad y el abastecimiento responsable, materializado en el Nestlé Supplier Code (2022), que establece requisitos estrictos en derechos laborales, medioambiente y cumplimiento normativo. La compañía colabora con más de 150.000 proveedores en todo el mundo, lo que convierte su cadena de suministro en un ecosistema complejo y altamente interconectado.

En términos de externalización, Nestlé prioriza la subcontratación de servicios de TI, soporte financiero, análisis de datos y logística secundaria. Estas alianzas han permitido acelerar la transformación digital de la empresa sin comprometer la integridad de los productos críticos. Por ejemplo, el uso de centros de servicios compartidos en Suiza, India, América Latina y Europa del Este facilita la estandarización de procesos administrativos a escala global, generando ahorros significativos en costes operativos (Deloitte, 2023).

Experiencia personal: durante mi etapa en Nestlé, pude observar de primera mano cómo los proyectos de externalización se diseñaban cuidadosamente para no poner en riesgo el *core business*. En el área de logística, participé en la implementación de un modelo de

distribución que combinaba operadores externos con transporte propio en mercados estratégicos. Esta estrategia redujo en un 12 % los tiempos de entrega en determinadas regiones, al tiempo que mantenía el control sobre productos sensibles como fórmulas infantiles.

3.2 Inditex

Inditex es un referente mundial en el sector de la moda, con un modelo de negocio que combina integración vertical en fases críticas (diseño, logística y distribución) con subcontratación estratégica en la fase de confección (Tokatli, 2008). Esta estrategia híbrida permite ofrecer colecciones nuevas en plazos de 3 a 4 semanas, lo que constituye la base de su ventaja competitiva en el mercado de la moda rápida.

La compañía trabaja con más de 1.800 proveedores, la mayoría ubicados en España, Portugal, Marruecos y Turquía, lo que constituye un claro ejemplo de nearshoring. Este modelo le otorga flexibilidad y capacidad de reacción frente a cambios en la demanda, a diferencia de competidores que dependen de proveedores en Asia (Just-Style, 2023).

Además, Inditex ha desarrollado un robusto sistema de auditorías sociales y medioambientales que busca garantizar que su red de proveedores cumpla con estándares internacionales de sostenibilidad. No obstante, la compañía ha enfrentado críticas cuando alguno de sus proveedores de segundo o tercer nivel ha incurrido en prácticas laborales deficientes, lo que ha obligado a reforzar los mecanismos de trazabilidad y los programas de remediación (Clean Clothes Campaign, 2022).

Experiencia personal: mi trabajo en Inditex me permitió conocer el Centro Logístico de Arteixo, donde viví de cerca la interacción entre producción interna y proveedores externos. Uno de los mayores retos que presencié fue coordinar a tiempo real la entrega de materias primas a talleres subcontratados en Marruecos, optimizando rutas de transporte para cumplir con el calendario de lanzamientos. Esta experiencia me ayudó a comprender que la externalización en moda no se limita a reducir costes, sino que es una palanca para sostener un modelo de negocio basado en velocidad y rotación de colecciones.

3.3 Lingotes Especiales

Lingotes Especiales es una empresa española especializada en la fundición de piezas de hierro y su mecanizado para el sector de automoción. Es proveedora de primer nivel para fabricantes como Renault, Stellantis y Volkswagen, lo que implica cumplir con estándares de calidad exigentes como la norma IATF 16949.

A diferencia de empresas de mayor tamaño, Lingotes mantiene un alto nivel de integración vertical: los procesos críticos de fundición y mecanizado se realizan internamente, mientras que se externalizan servicios auxiliares como transporte internacional, mantenimiento de maquinaria, diseño de utillajes específicos y pruebas de laboratorio especializadas. Esta estrategia permite controlar la calidad y reducir el riesgo de defectos en un sector donde el *just-in-time* es la norma.

Experiencia personal: en mi paso por Lingotes Especiales, participé en la supervisión de proyectos de ingeniería de utillajes que se encargaron a proveedores externos. El desafío consistía en coordinar el diseño externo con el equipo interno de producción para garantizar que las especificaciones técnicas se cumplieran sin demoras. Esta interacción evidenció la importancia de las relaciones de confianza con proveedores y la necesidad de auditorías técnicas frecuentes para evitar desviaciones que podrían detener toda la línea de producción.

4. Estrategia de externalización de Nestlé

Nestlé es considerada una de las compañías más avanzadas en materia de gestión de la cadena de suministro y estrategias de externalización en el sector alimentario. Dada la complejidad de su portafolio de más de 2.000 marcas y su presencia en 180 países, la compañía enfrenta el reto de coordinar una red global de más de 150.000 proveedores de materias primas, servicios y tecnología (Nestlé, 2022). Este capítulo analiza en profundidad los procesos externalizados, los criterios estratégicos que guían estas decisiones, los beneficios obtenidos y los riesgos que emergen de esta práctica, aportando tanto literatura académica como experiencias directas en el contexto de la organización.

4.1 Procesos externalizados en Nestlé

Nestlé externaliza principalmente servicios de TI, servicios financieros compartidos, logística de distribución secundaria y análisis de datos. Estas funciones se canalizan a través de centros de servicios globales (Global Business Services, GBS) ubicados en Suiza, India, América Latina y Europa del Este. Este modelo de *shared services* permite estandarizar procesos administrativos, reducir costes de transacción y mejorar la eficiencia en tareas repetitivas (McIvor, 2005).

En el área de TI, Nestlé ha firmado acuerdos con empresas de consultoría y desarrollo de software para la implementación de soluciones de *cloud computing*, inteligencia artificial y sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). Según un informe de Gartner (2023), Nestlé ha sido pionera en integrar analítica avanzada para optimizar la previsión de demanda, lo que reduce el desperdicio de inventarios y mejora la disponibilidad de productos.

La logística de distribución secundaria se externaliza a operadores globales de transporte y almacenamiento, lo que permite optimizar rutas y reducir emisiones de carbono, alineándose con el compromiso corporativo de alcanzar cero emisiones netas para 2050 (Nestlé Net Zero Roadmap, 2021).

Experiencia personal: Durante mi trabajo en Nestlé, participé en un proyecto de reestructuración logística en el que se evaluó la idoneidad de distintos proveedores de transporte. Esta experiencia me permitió comprobar que, además de los criterios de coste, se priorizan indicadores de desempeño como *on-time delivery*, trazabilidad digital de los envíos y cumplimiento de estándares medioambientales ISO 14001.

4.2 Criterios estratégicos

Las decisiones de externalización de Nestlé se basan en tres pilares estratégicos:

1. Sostenibilidad y trazabilidad: cada proveedor debe cumplir con el *Nestlé Supplier Code*, que establece obligaciones en derechos laborales, medioambiente y ética empresarial (Nestlé, 2022). Nestlé participa activamente en programas de certificación como Rainforest Alliance y RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) para garantizar el origen responsable de materias primas.

2. Alianzas de largo plazo: Nestlé ha pasado de contratos puramente transaccionales a relaciones estratégicas de coinnovación con proveedores. Esta transición responde a la literatura que aboga por modelos de colaboración a largo plazo para aumentar la resiliencia de la cadena de suministro (Lacity, Willcocks & Feeny, 2017).
3. Innovación digital: los procesos externalizados se ven como una oportunidad para incorporar tecnologías de automatización, *machine learning* y *big data analytics*, de modo que los proveedores actúan no solo como ejecutores, sino como socios tecnológicos (McKinsey & Company, 2022).

4.3 Beneficios obtenidos

La externalización en Nestlé ha generado múltiples beneficios, entre los que destacan:

- Reducción de costes operativos: según el informe de Deloitte (2023), los centros de servicios compartidos han permitido reducir costes administrativos en un 20–30 %.
- Mayor agilidad organizativa: la descentralización de procesos y la colaboración con proveedores globales han acelerado la adopción de tecnologías como blockchain para trazabilidad alimentaria.
- Cumplimiento regulatorio robusto: la estandarización de procesos financieros y de auditoría ha fortalecido la capacidad de Nestlé para cumplir con normativas internacionales de seguridad alimentaria (ISO 22000, HACCP).

Experiencia personal: fui testigo de cómo el uso de *dashboards* de seguimiento en tiempo real permitió identificar retrasos logísticos de forma proactiva, reduciendo los impactos en la cadena de suministro en mercados sensibles como el de fórmulas infantiles. Esta herramienta, desarrollada por un proveedor externo de TI, demostró que la externalización puede convertirse en una ventaja competitiva al ofrecer visibilidad total de la red global.

4.4 Riesgos y estrategias de mitigación

La literatura especializada advierte que la externalización conlleva riesgos de pérdida de control, dependencia del proveedor y exposición reputacional (Kremic, Tukel & Rom, 2006). En el caso de Nestlé, los principales riesgos identificados son:

- Dependencia de proveedores críticos: en regiones con baja capacidad industrial, la concentración en pocos proveedores puede poner en riesgo el suministro.
- Fallas de calidad: especialmente en países con estándares sanitarios laxos, lo que puede derivar en sanciones regulatorias (El Confidencial, 2023).
- Riesgos reputacionales: relacionados con prácticas laborales inadecuadas en la cadena de suministro, ampliamente denunciadas por ONGs como Human Rights Watch (2022).

Para mitigar estos riesgos, Nestlé ha implementado:

- Auditorías de tercera parte (SGS, Bureau Veritas) en plantas de proveedores.
- Cláusulas contractuales con KPIs de sostenibilidad y calidad.
- Programas de formación y acompañamiento técnico para pequeños agricultores y proveedores en países emergentes (Nestlé, 2022).

Estas medidas están alineadas con la teoría de la agencia, que sugiere la necesidad de mecanismos de monitoreo y control para alinear los intereses del principal (Nestlé) y el agente (proveedor) (Eisenhardt, 1989).

5. Estrategia de externalización de Inditex

Inditex es un caso paradigmático de cómo la externalización puede convertirse en un factor clave para el éxito en el sector de la moda. Su modelo de negocio combina integración vertical en las fases críticas de la cadena de valor —diseño, logística, distribución y control de calidad— con una subcontratación estratégica de la confección en proveedores externos. Esta combinación es lo que ha permitido a la compañía mantener su posición de liderazgo en el competitivo mercado de la moda rápida (*fast fashion*).

5.1 Modelo híbrido de producción

A diferencia de otras empresas del sector que externalizan gran parte de la producción en países asiáticos de bajo coste, Inditex apuesta por un modelo de producción cercana o *nearshoring*. Alrededor del 60 % de sus prendas se fabrican en proximidad geográfica —España, Portugal, Marruecos y Turquía— lo que le permite reponer colecciones en tiendas en un plazo de 3 a 4 semanas (Tokatli, 2008). Esta agilidad es el núcleo de su

ventaja competitiva, ya que le permite responder rápidamente a cambios en las tendencias de los consumidores.

El modelo híbrido combina:

- Producción interna, utilizada para artículos de moda más sensibles y de ciclo corto, garantizando control de calidad y rapidez.
- Producción externalizada, principalmente de artículos básicos y de mayor volumen, que se asigna a una red de más de 1.800 proveedores estratégicos (Inditex, 2023).

Este enfoque ha sido descrito como una forma de *lean outsourcing*, que busca minimizar inventarios y ajustar la producción en función de la demanda real (MacCarthy & Jayarathne, 2013).

Experiencia personal: Durante mi estancia en Inditex, pude observar cómo se coordinaba en tiempo real la entrega de tejidos a talleres de proximidad en Marruecos, utilizando sistemas digitales de planificación (PLM). La flexibilidad de esta red de proveedores permitía modificar pedidos en el último momento, algo impensable en modelos de producción masiva y lejana.

5.2 Gestión de proveedores y control de la cadena de suministro

Inditex ha desarrollado uno de los sistemas de gestión de proveedores más avanzados de la industria. Todos los proveedores deben cumplir con el *Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores*, que exige respeto a los derechos laborales, condiciones seguras de trabajo y sostenibilidad medioambiental.

La empresa realiza auditorías sociales y medioambientales de forma periódica, combinando inspecciones anunciadas y no anunciadas. En 2022, Inditex llevó a cabo más de 6.000 auditorías, según su *Informe Anual de Sostenibilidad* (Inditex, 2023).

Además, la compañía implementa programas de trazabilidad total que buscan garantizar que todas las fases de producción, incluso las subcontratadas, estén registradas en sus sistemas internos. Este enfoque responde a presiones regulatorias y de consumidores, así

como a las recomendaciones de organismos internacionales como la *Clean Clothes Campaign* (2022), que exigen transparencia en la cadena de suministro.

5.3 Enfoque ético y sostenible

Inditex ha asumido compromisos ambiciosos en materia de sostenibilidad, como lograr que el 100 % de sus fibras sean sostenibles antes de 2030 y garantizar trazabilidad total de su cadena de suministro antes de 2025 (Inditex, 2023). Además, la compañía colabora con iniciativas como *Better Cotton Initiative* y promueve la economía circular a través de programas de reciclaje de prendas en tienda.

La literatura académica ha señalado a Inditex como un ejemplo de transición hacia la moda sostenible, aunque también ha sido objeto de críticas por la dificultad de garantizar estándares éticos en las subcontratas de segundo y tercer nivel (Taplin, 2014).

Experiencia personal: presencié en el área de RSC de Inditex cómo se diseñaban planes de remediación cuando se detectaban incumplimientos laborales en proveedores. Esto incluía formación a directivos de los talleres, implementación de planes correctivos y seguimiento posterior, lo que refleja un enfoque de mejora continua en lugar de mera sanción.

5.4 Beneficios de la externalización en Inditex

El modelo de externalización de Inditex le ha proporcionado beneficios notables:

- Velocidad de respuesta al mercado: reposición en tiempo récord, con hasta 24 colecciones por año.
- Flexibilidad de capacidad: posibilidad de escalar producción según demanda, minimizando riesgo de excedentes.
- Reducción de riesgos de inventario: gracias al modelo *just-in-time* y la producción en proximidad, los niveles de stock son bajos y se reduce el *markdown*.

5.5 Riesgos y estrategias de mitigación

La externalización en Inditex también presenta desafíos:

- Incumplimientos laborales en subcontratas: han sido denunciados casos de trabajo en condiciones precarias en talleres de terceros en Turquía y Marruecos (Clean Clothes Campaign, 2022).
- Riesgos reputacionales: estos casos pueden dañar la imagen de marca y la percepción de los consumidores.
- Complejidad de supervisión: coordinar más de 1.800 proveedores requiere sistemas robustos de auditoría y trazabilidad.

Para mitigar estos riesgos, Inditex ha fortalecido:

- La digitalización de la cadena de suministro, usando herramientas de *blockchain* para rastrear productos.
- Los programas de formación a proveedores y trabajadores en materia de cumplimiento social y medioambiental.
- Las alianzas sectoriales, participando en iniciativas globales de sostenibilidad textil para estandarizar buenas prácticas (Fashion Pact, 2022).

6. Estrategia de externalización de Lingotes Especiales

Lingotes Especiales es una compañía española especializada en la fundición de hierro y mecanizado de precisión para la industria de automoción, considerada proveedor de primer nivel (*Tier 1*) para fabricantes como Renault, Stellantis y Volkswagen. Su modelo de negocio se basa en la integración vertical de los procesos críticos de producción, lo que le permite garantizar los altos estándares de calidad, seguridad y trazabilidad exigidos por el sector automotriz (Lingotes Especiales, 2023).

A diferencia de grandes multinacionales que externalizan parte de su producción principal, Lingotes mantiene el núcleo productivo en planta (fundición y mecanizado), mientras recurre a la externalización para servicios técnicos y logísticos complementarios. Esta estrategia le permite concentrarse en su *core business* y, al mismo tiempo, aprovechar capacidades especializadas de proveedores externos.

6.1 Procesos externalizados

Las áreas que Lingotes externaliza son principalmente:

- Logística internacional y transporte: subcontratación de operadores logísticos para distribución de componentes a plantas de ensamblaje en Europa y otros mercados.
- Mantenimiento especializado: servicios de mantenimiento predictivo y correctivo de hornos, maquinaria CNC y robots de mecanizado.
- Ingeniería de utillajes y moldes: diseño de utillajes específicos subcontratado a ingenierías externas especializadas, con colaboración estrecha en fases de prototipado y pruebas.
- Pruebas de laboratorio y certificación: algunos ensayos destructivos y de materiales se derivan a laboratorios acreditados (ISO 17025) para garantizar objetividad en la validación.

Este enfoque está alineado con la Teoría de los Costes de Transacción de Williamson (1985), que sostiene que las empresas deben mantener internamente aquellas actividades que presentan alta especificidad de activos y riesgo de oportunismo, externalizando aquellas que son más estandarizables y que pueden ser realizadas de manera más eficiente por un tercero.

Experiencia personal: durante mi etapa en Lingotes Especiales, participé en la coordinación de proyectos de utillajes desarrollados por proveedores externos. Observé la importancia de las reuniones de *design review* entre el equipo interno de ingeniería y la empresa subcontratada para asegurar que las tolerancias técnicas se cumplieran al 100 %. Un error de diseño podía significar semanas de retraso en la entrega al cliente, lo que demuestra el alto impacto de estas decisiones en entornos B2B.

6.2 Cumplimiento de estándares industriales

El sector automotriz es uno de los más regulados en términos de calidad y trazabilidad. Lingotes Especiales cumple con la certificación IATF 16949, el estándar internacional para sistemas de gestión de calidad en automoción. Este marco exige:

- Control estadístico de procesos (SPC).

- Planificación avanzada de la calidad del producto (APQP).
- Análisis de modo y efecto de fallos (FMEA) en colaboración con clientes y proveedores.

Para garantizar que los procesos externalizados no comprometen la conformidad, la empresa audita regularmente a sus proveedores bajo los mismos criterios que aplica internamente. Este enfoque está en línea con lo señalado por MacDuffie y Helper (2006), quienes destacan que la confianza y la colaboración técnica son esenciales para mantener relaciones a largo plazo en cadenas de suministro automotrices.

6.3 Relación con proveedores en entornos B2B

La relación con proveedores de Lingotes es más que transaccional: se trata de colaboraciones técnicas de largo plazo que buscan asegurar innovación y mejora continua. Algunos ejemplos:

- Programas de co-desarrollo: ingenierías externas participan en fases tempranas del diseño de componentes para optimizar procesos de fundición.
- Contratos marco plurianuales: que incluyen cláusulas de revisión de precios según evolución de materias primas (p. ej., hierro y energía).
- Intercambio de datos digitales: integración de sistemas ERP y uso de EDI (Electronic Data Interchange) para sincronizar pedidos y entregas con precisión.

Experiencia personal: una de las lecciones más importantes en este entorno fue aprender a gestionar la dependencia de proveedores críticos. En una ocasión, una avería en una máquina subcontratada de mantenimiento provocó una parada no planificada. La rápida reacción del proveedor y su disponibilidad para trabajar en horario extendido fue clave para evitar incumplimientos con clientes automotrices, lo que demuestra la relevancia de relaciones de confianza en entornos de alta exigencia.

6.4 Beneficios de la externalización

El modelo de externalización de Lingotes Especiales le ha permitido:

- Optimizar costes de servicios auxiliares sin comprometer la calidad del producto final.

- Acceder a conocimiento especializado en ingeniería y ensayos que sería costoso desarrollar internamente.
- Mantener flexibilidad para adaptarse a picos de demanda y proyectos de nuevos modelos de automóvil.

6.5 Riesgos y estrategias de mitigación

No obstante, existen riesgos relevantes:

- Dependencia de pocos proveedores logísticos: que puede generar vulnerabilidad en crisis de transporte o huelgas.
- Riesgo de retrasos en ingeniería subcontratada: que afectan el *time-to-market*.
- Exposición a fluctuaciones de precios de servicios externos: especialmente en contextos de inflación energética.

Para mitigarlos, Lingotes mantiene contratos de doble abastecimiento, planes de contingencia logística y auditorías técnicas regulares a sus socios estratégicos. Estas prácticas están alineadas con el concepto de *supplier risk management* recomendado por la literatura de operaciones (Christopher & Peck, 2004).

7. Análisis comparativo

El presente capítulo integra los hallazgos obtenidos en el estudio de caso de las tres empresas analizadas —Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales— y ofrece un análisis comparativo que busca identificar patrones comunes, diferencias estratégicas y factores sectoriales determinantes en el uso de la externalización. Finalmente, se proponen aprendizajes cruzados y recomendaciones que podrían contribuir a optimizar sus respectivas estrategias de outsourcing.

7.1 Similitudes en el uso de la externalización

A pesar de operar en sectores muy distintos, las tres compañías comparten varios puntos en común:

1. Foco en el core business: tanto Nestlé, como Inditex y Lingotes Especiales externalizan procesos secundarios o de apoyo (logística secundaria, servicios TI, mantenimiento) para concentrarse en su actividad principal —producción de alimentos, diseño y distribución de moda, y fundición de piezas respectivamente.
2. Colaboraciones estratégicas: las tres empresas han pasado de relaciones meramente transaccionales con proveedores a modelos de colaboración de largo plazo, alineados con las tendencias de *supplier relationship management* (Lacity et al., 2017).
3. Incorporación de criterios ESG: las decisiones de externalización consideran aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), en línea con la presión de consumidores y reguladores. Nestlé y Inditex, por ejemplo, exigen estándares de derechos laborales y sostenibilidad en su cadena de suministro; Lingotes, por su parte, cumple con normativas medioambientales y de seguridad industrial propias del sector automoción.
4. Uso de tecnologías digitales: las tres compañías están invirtiendo en digitalización de sus cadenas de suministro (blockchain, trazabilidad, EDI), lo que les permite ganar visibilidad y control sobre procesos externalizados.

Refuerzo teórico: Estas similitudes confirman la teoría de recursos y capacidades (*Resource-Based View*), que sostiene que las empresas deben concentrarse en aquello que constituye su ventaja competitiva central y apoyarse en terceros para el resto (Barney, 1991).

7.2 Diferencias estratégicas

No obstante, las estrategias de externalización difieren de manera significativa debido a la naturaleza de sus industrias:

| Aspecto | Nestlé (Alimentación) | Inditex (Moda rápida) | Lingotes Especiales (Automoción) |
|---|--|---|---|
| Grado de integración interna | Alto en producción crítica de alimentos, bajo en servicios de soporte. | Alto en diseño y logística, bajo en confección. | Muy alto en producción y mecanizado, selectivo en servicios auxiliares. |
| Motivación principal para externalizar | Eficiencia y transformación digital. | Agilidad y velocidad de respuesta al mercado. | Acceso a especialización técnica y optimización de costes. |

| Aspecto | Nestlé (Alimentación) | Inditex (Moda rápida) | Lingotes Especiales (Automoción) |
|-------------------------------|--|--|---|
| Gestión de proveedores | Basada en códigos de conducta globales y certificaciones. | Basada en auditorías sociales y trazabilidad en tiempo real. | Basada en auditorías técnicas y programas de co-desarrollo. |
| Riesgos críticos | Pérdida de control de trazabilidad en mercados emergentes. | Riesgo reputacional por violaciones laborales en subcontratas. | Dependencia de pocos proveedores críticos y riesgo de paradas de línea. |
| Mitigación | Auditorías de terceros, contratos de largo plazo. | Programas de remediación, digitalización de la cadena. | Doble abastecimiento y planes de contingencia logística. |

Este contraste muestra cómo el grado de criticidad del producto y el nivel de riesgo regulatorio condicionan la estrategia de externalización: en alimentación y automoción se prioriza la calidad y trazabilidad, mientras que en moda rápida prima la velocidad y flexibilidad.

7.3 Factores sectoriales determinantes

El análisis de los tres casos confirma que el uso de la externalización está fuertemente condicionado por el sector:

- Alimentación: la seguridad alimentaria y la trazabilidad son los factores más críticos. Esto obliga a Nestlé a mantener control interno en procesos que puedan afectar la inocuidad del producto, externalizando solo funciones no críticas.
- Moda rápida: el factor clave es el *time-to-market*. La externalización se convierte en una herramienta para ganar velocidad, pero también introduce riesgos reputacionales que deben gestionarse cuidadosamente.
- Automoción: prima la fiabilidad técnica y el cumplimiento de estándares (cero defectos). La externalización se enfoca en servicios complementarios de alta especialización, pero se gestiona bajo relaciones estrechas y de confianza mutua para evitar interrupciones en el suministro.

Anclaje académico: Christopher & Peck (2004) señalan que la resiliencia de la cadena de suministro depende de la capacidad para anticipar y mitigar riesgos específicos de cada sector. Los tres casos ilustran estrategias adaptativas frente a sus respectivos entornos.

7.4 Aprendizajes cruzados y oportunidades de mejora

El análisis comparativo permite identificar áreas de aprendizaje potencial entre compañías:

- De Nestlé a Inditex: la compañía de moda podría fortalecer sus certificaciones de sostenibilidad y trazabilidad siguiendo el enfoque de Nestlé en materias primas y auditorías externas, especialmente en proveedores de segundo nivel.
- De Inditex a Lingotes: la empresa automotriz podría incorporar sistemas de digitalización de la cadena de suministro inspirados en Inditex para ganar visibilidad en tiempo real sobre proveedores y reducir riesgos de interrupción.
- De Lingotes a Nestlé: la empresa de alimentación podría adoptar prácticas de *co-design* y colaboración técnica estrecha con proveedores, tal como hace Lingotes en la ingeniería de utillajes, para acelerar la innovación en nuevos productos.

7.5 Síntesis del análisis

La evidencia sugiere que la externalización no es un modelo uniforme, sino una herramienta contingente que debe alinearse con la estrategia corporativa, el entorno sectorial y el nivel de riesgo tolerado. Las tres compañías analizadas muestran que la externalización puede generar ventajas competitivas siempre que vaya acompañada de:

- Gobernanza sólida (códigos de conducta, auditorías, métricas de desempeño).
- Colaboración estrecha con proveedores (alianzas de largo plazo y co-innovación).
- Digitalización y trazabilidad para asegurar el control sobre procesos delegados.

Este análisis prepara el terreno para las conclusiones y recomendaciones del capítulo siguiente, en el que se sintetizan las lecciones aprendidas y se proponen líneas de acción para mejorar las estrategias de externalización en cada empresa.

8. Conclusiones y recomendaciones

El análisis comparativo realizado en los capítulos anteriores ha permitido demostrar que la externalización, cuando se alinea con la estrategia corporativa y se gestiona de forma rigurosa, es una herramienta clave para obtener ventajas competitivas en entornos globales dinámicos. Las tres empresas estudiadas —Nestlé, Inditex y Lingotes Especiales— ofrecen ejemplos de cómo las decisiones de outsourcing responden a distintos factores sectoriales: la seguridad alimentaria en Nestlé, la velocidad en el modelo de moda rápida de Inditex y la precisión técnica en Lingotes Especiales.

En el caso de Inditex, la externalización de procesos logísticos y de confección constituye un pilar de su modelo de negocio. No obstante, el estudio revela que existen oportunidades de mejora que permitirían optimizar costes, reducir riesgos y fortalecer la sostenibilidad de la cadena de suministro.

PROPUESTA DE MEJORA PARA INDITEX

Basándonos en la documentación operativa revisada y en el análisis de mejores prácticas en outsourcing, se recomienda:

1. Formalizar un contrato marco de externalización integral de logística de material auxiliar, con objeto de garantizar continuidad de servicio, control de costes y homogeneidad en los procesos. Este contrato debería incluir:
 - KPIs claros de servicio: *on-time delivery*, ratio de errores de picking, nivel de servicio (> 98 %).
 - Cláusulas de flexibilidad para absorción de picos de demanda sin sobrecostes.
 - Compromisos de innovación tecnológica por parte del proveedor (software de gestión avanzado, integración de datos en tiempo real con sistemas Inditex).
2. Desarrollo de protocolos operativos estandarizados, que aseguren:
 - Optimización de layout y flujos internos para reducir recorridos y tiempos de preparación.

- Gestión ABC de existencias y planificación basada en datos históricos y previsiones de demanda.
 - Uso sistemático de lectura de códigos de barras y trazabilidad digital para minimizar errores de expedición.
3. Gestión de recursos humanos y coordinación:
- Formación continua del personal subcontratado en procedimientos de seguridad, calidad y cultura corporativa Inditex.
 - Disponibilidad de jefatura de almacén y equipo de operaciones en horario extendido para asegurar comunicación fluida.
 - Protocolos de sustitución y refuerzo de plantilla para garantizar continuidad del servicio en picos estacionales.
4. Prevención de riesgos laborales y cumplimiento normativo:
- Implantar la evaluación de riesgos de forma conjunta (Inditex + proveedor).
 - Desarrollar planes de contingencia y simulacros periódicos para incidentes críticos.
 - Mantener certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 actualizadas como garantía de calidad y seguridad.
5. Sostenibilidad y responsabilidad social:
- Medir y reportar indicadores de huella de carbono en transporte y operaciones.
 - Exigir cumplimiento de estándares éticos y sociales (SGE21) a subcontratistas.
 - Promover la economía circular reutilizando maniqués, material de exposición y embalajes.

Conclusión final

La implantación de estas propuestas reforzaría la resiliencia de la cadena de suministro de Inditex y permitiría:

- Optimizar costes mediante un uso más eficiente del espacio y del personal.
- Mejorar la calidad del servicio con menores errores y tiempos de entrega más consistentes.
- Fortalecer la sostenibilidad al incorporar criterios ambientales y sociales de manera sistemática.
- Reducir riesgos reputacionales al garantizar trazabilidad y cumplimiento normativo en todos los niveles de la cadena.

Estas mejoras no solo beneficiarán a Inditex en términos operativos, sino que contribuirán a reforzar su posición como referente global en el sector de la moda rápida responsable, alineando su estrategia de externalización con las crecientes expectativas de clientes, inversores y reguladores en materia de transparencia, sostenibilidad y ética empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.

Clean Clothes Campaign. (2022). *Fashion's hidden supply chain*. <https://cleanclothes.org>

Deloitte. (2023). *2023 Global outsourcing survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>

Egels-Zandén, N., & Lindholm, H. (2015). Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation. *Journal of Cleaner Production*, 107, 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.096>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831–850.

Inditex. (2023). *Memoria Anual 2022*. <https://www.inditex.com>

Just-Style. (2023). *Inditex supplier transparency and audit strategy*. <https://www.just-style.com>

Kremic, T., Tukul, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467–482.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Feeny, D. F. (2017). Managing risks in outsourcing: From transaction to transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 193–216.

Lingotes Especiales. (2023). *Informe Anual 2022*. Lingotes Especiales S.A.

MacCarthy, B. L., & Jayarathne, P. G. (2013). Fast fashion: Achieving global quick response (GQR) in the internationalised clothing industry. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 336–353.

MacDuffie, J. P., & Helper, S. (2006). Collaboration in supply chains: With and without trust. In Heckscher & Adler (Eds.), *The firm as a collaborative community* (pp. 417–466). Oxford University Press.

Nestlé. (2022). *Nestlé Supplier Code*. <https://www.nestle.com/suppliers/code>

Taplin, I. M. (2014). Global commodity chains and fast fashion: How the apparel industry continues to re-invent itself. *Competition & Change*, 18(3), 246–264.

Tokatli, N. (2008). Global sourcing: Insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

ANEXO

Propuesta detallada de mejora de Inditex

OBJETO DEL CONTRATO

“Servicio gestión integral logística material auxiliar tiendas Inditex”

El objeto de este contrato es la gestión integral de la logística de los proveedores auxiliares de Inditex para las tiendas de sus diferentes marcas.

Por Externalización EMPRESA
EXTERNALIZACIÓN

PROPUESTA DE PROTOCOLOS DE TRABAJO

Medios necesarios

A.1. Nave Industrial

Diáfana, ubicada en el corredor de Henares dentro de la Comunidad de Madrid, con una superficie mínima de 4.000 metros cuadrados para la gestión de existencias de proveedores. 2.000 metros cuadrados se destinarán a la gestión de las existencias que actualmente figuran en Serloga. Los 2.000 metros cuadrados restantes se destinarán al almacenaje y gestión de maniquís y otras existencias que puedan incluirse paulatinamente en el contrato.

A.2. Medios internos de gestión

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización trabajará con un software interno de gestión de almacenes que permita volcar y compartir la información del sistema de Inditex, al ser este sistema el utilizado para la petición a proveedores.

El sistema trabajará con lectura de códigos de barras y asignación de ubicaciones en almacén para optimizar tanto la gestión de recepciones y expediciones como el trabajo interno de preparación de pedidos mediante picking. Los operarios dispondrán de lectores durante sus horas de trabajo.

Será un sistema que permita optimizar los niveles de stocks en almacén en base a los históricos, los datos de previsión y frecuencias volcados por Inditex periódicamente, con el objetivo de adecuar los stocks de proveedores a los mínimos necesarios teniendo en cuenta las frecuencias de pedidos.

Los operarios dispondrán de ordenadores a pie de almacén para la gestión de inventarios y ubicaciones de existencias.

A.3. Medios humanos

El dimensionamiento inicial de la plantilla se ha hecho teniendo en cuenta que las mercancías de proveedores y la preparación principal de los pedidos periódicos se realizará en el turno de mañana y las expediciones serán a las 18:30 de la tarde, por lo que el almacén tendrá un periodo diario de apertura de 10-12 horas.

Durante todas las horas de apertura estará presente un jefe de almacén, encargado del control de inventarios y preparación de pedidos, así como de la gestión de la información con cliente. Este jefe de almacén tendrá en todo momento el apoyo directo del personal de estructura de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización, formado por la Dirección de Operaciones de Zona ubicada en Alcobendas (Madrid) y el Departamento Técnico ubicado en Valladolid.

Los operarios se distribuirán en 2 turnos, mañana y tarde, en función de la carga de trabajo. El equipo inicial de arranque está formado por 16 mozos y 2 supervisores.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización pone a disposición del contrato 1 terminal móvil para que el equipo pueda comunicarse siempre que lo necesite. Con este equipo el personal siempre estará localizable tanto para el personal de INDITEX como para el Jefe de Servicio de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización y el Director de Zona. Así mismo, el personal podrá realizar las llamadas necesarias en los casos que se precise.

La Dirección de Zona y el jefe de servicios disponen de terminal telefónico móvil también para estar disponibles las 24 horas. Además, se pondrá a disposición de cada plataforma un listado con los números de teléfono de todo el personal adscrito al servicio, tanto el personal operativo como de la dirección de operaciones y jefatura de servicios, para que esta disponibilidad sea efectiva.

La organización de los servicios por parte de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN

Externalización garantiza que se prestará el servicio correctamente y en los plazos y tiempos solicitados por el cliente.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización desarrollará el trabajo con trabajadores con la cualificación necesarias y dimensionará el tamaño del equipo de trabajo en función de la carga de trabajo esperada que INDITEX indique y comunique al responsable de operaciones de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización. Estas personas serán debidamente sustituidas en caso necesario: vacaciones, IT, etc. La persona o personas que realicen las sustituciones serán conocedoras del servicio y estarán plenamente formadas para la realización de su trabajo.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización se compromete a dotar a los diferentes servicios objeto del contrato con el personal suficiente, evitando malestares e incomodidades que provengan de la escasez o insuficiencia de personal para atender a las diferentes funciones a desempeñar. Igualmente, EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización se compromete a reforzar con personal adicional, cuando la prestación del servicio lo requiera, sin cargo alguno para INDITEX.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización sabe que es fundamental disponer de un buen equipo de trabajo para que el servicio se preste con la máxima calidad. Por esto, mostramos a continuación los compromisos que tiene Externalización EMPRESA EXTERNALIZACIÓN respecto a su equipo de trabajo:

- EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización pondrá a disposición del servicio el personal necesario para garantizar el correcto desarrollo de los servicios.
- EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización se compromete a comunicar a la dirección de INDITEX, con suficiente antelación, cualquier cambio que se produzca en la plantilla que presta el servicio durante la vigencia del contrato.
- Se exigirá a los trabajadores adscritos al servicio el perfecto cumplimiento de sus obligaciones durante su ejercicio profesional.
- La formación de los trabajadores nuevos adscritos a este servicio será responsabilidad de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización.
- EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización se compromete a utilizar y establecer los medios que sean necesarios en orden a la protección, formación e información de los riesgos laborales a los trabajadores que adscriba a la prestación de este servicio.
- EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización se obliga a aportar, para la ejecución del servicio el personal necesario con la formación y experiencia adecuada para

desarrollar los trabajos satisfactoriamente, quedando INDITEX eximido de toda responsabilidad respecto a los mismos, especialmente en cuanto a salarios, Seguridad Social, indemnizaciones, accidentes laborales y demás contingencias laborales y civiles, las cuales corresponderán a EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización.

El equipo de trabajo de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización será informado y formado en cada una de las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo. Conforme con los procedimientos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud establecidos por INDITEX en cada caso, se elaborarán el procedimiento de trabajo y manual de puesto donde se informará de:

- Instrucciones de trabajo: Para el servicio de personal de mozos de almacén: Manipulaciones, descarga de camiones, picking y demás tareas que sean necesarias realizar.
- Información sobre los medios técnicos y aplicaciones informáticas que se van a utilizar.
- Instrucciones de seguridad y medidas preventivas a utilizar en cada caso, según la evaluación de riesgos en cada caso.
- Informes y partes de trabajo necesarios a cumplimentar.
- Plan de Contingencias. Instrucciones a seguir en caso que se produzca alguna variación de la operativa normal a desarrollar.
- Información para el trabajador. Contacto de su responsable y las indicaciones a seguir en caso de que le sucediera alguna contingencia (mutua de accidentes, contacto con la oficina central de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización, etc.).

A.4. Medios internos de transporte

El equipo de trabajo contará con un total de 2 carretillas, 2 transpalets y 4 transpalets manuales para correcta gestión del servicio. Para la gestión del picking manual se utilizarán carritos y rolls containers con el objetivo de minimizar recorridos del personal y del material desde la zona de almacenaje a la zona de preparación.

A.5. Medios internos de preparación de pedidos

Al tratarse de pedidos que oscilan desde los 200-300 paquetes a los 1300, con un elevado picking de mercancías de pequeño volumen, EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización ha optado por una ubicación en U de las existencias asociada a una mesa de trabajo de preparación con bolas anexa al recorrido de almacenaje, en la que se optimice

tanto el número de cajas necesarias como sus movimientos, minimizando distancias recorridas y personal operativo necesario.

A.6. Uniformidad

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización aportará al servicio la imagen de empresa gestora a través de la imagen corporativa común por medio de un UNIFORME CORPORATIVO. Para la prestación de sus servicios, en función de las especificaciones del puesto, EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización cuenta con varios diseños personalizados a cada cliente y a cada servicio, con diferenciación de uniformes hombre / mujer, premamá, ropa de abrigo, etc. En este caso proponemos Uniforme Corporativo a detallar con INDITEX.

A.7. Otros

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización aportará al servicio cualquier otro medio técnico necesario para la correcta prestación del servicio, estando siempre abierto a propuestas de mejora del cliente.

OPERATIVA DEL SERVICIO

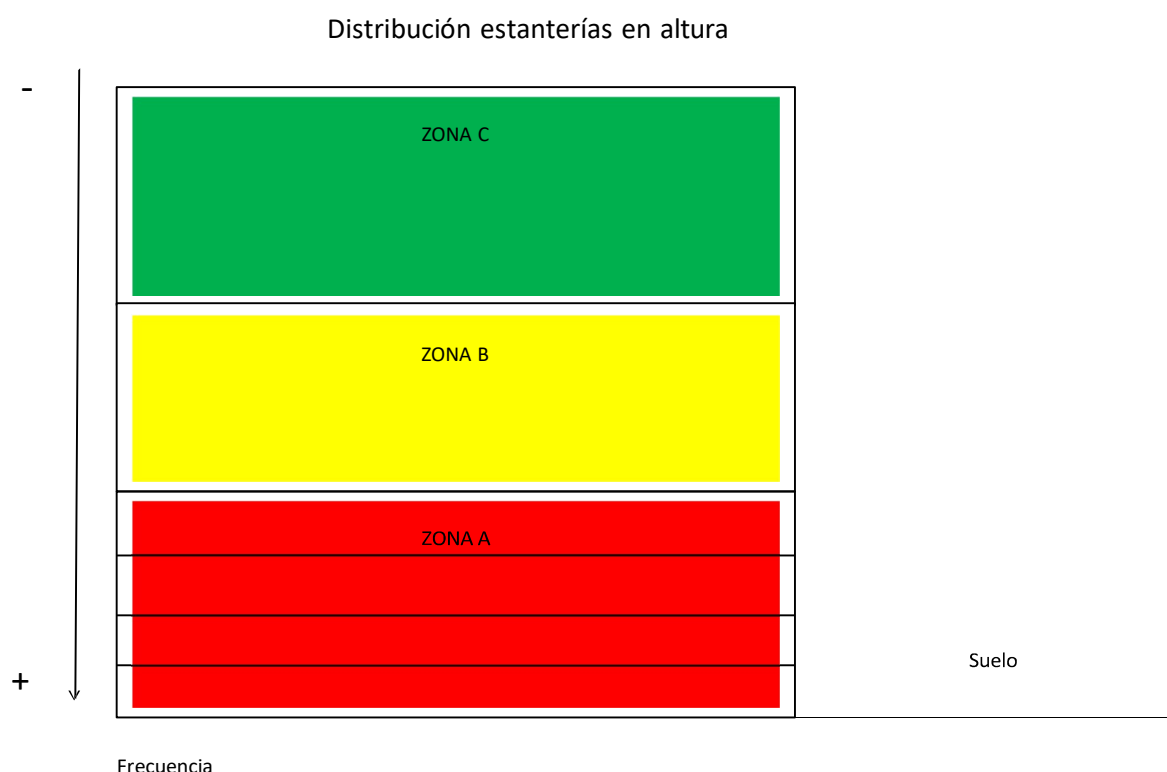
Gestión de existencias

El método de gestión del almacén busca optimizar los tiempos y recorridos en base al tipo y frecuencia de existencias, según los datos facilitados por Inditex.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización ha detectado dentro del total de existencias gestionadas por Serloga, mediante un desglose ABC, un total de 520 referencias dentro del total de 1800 que acumulan el 80% de las frecuencias de pedido (frecuencia de pedidos entre 53 y 5 semanas al año), por lo que la distribución y forma de trabajo del almacén estará condicionado por este dato y por el tamaño de las existencias (pequeñas volumetrías con elevado picking).

La disposición de almacén para las existencias actualmente gestionadas por Serloga se realizará mediante un alineamiento inicial de aproximadamente 200 metros de largo de estanterías en forma de U de tres alturas, distribuyendo en la altura inferior a nivel de suelo las mercancías A, y en la segunda y tercera altura las B (entre 4 y 3 semanas al año con pedidos) y C (entre 1 y 2 semanas al año con pedidos), respectivamente.

El nivel A de estanterías tendría varias alturas medias para facilitar el picking y la distribución de mercancías con frecuencias de trabajo elevadas. Además, a partir de la definición por parte de Inditex de los stocks mínimos por referencia y con el apoyo del software de gestión se buscará minimizar los stocks de proveedores asociados a la planificación de pedidos que Inditex emite periódicamente.

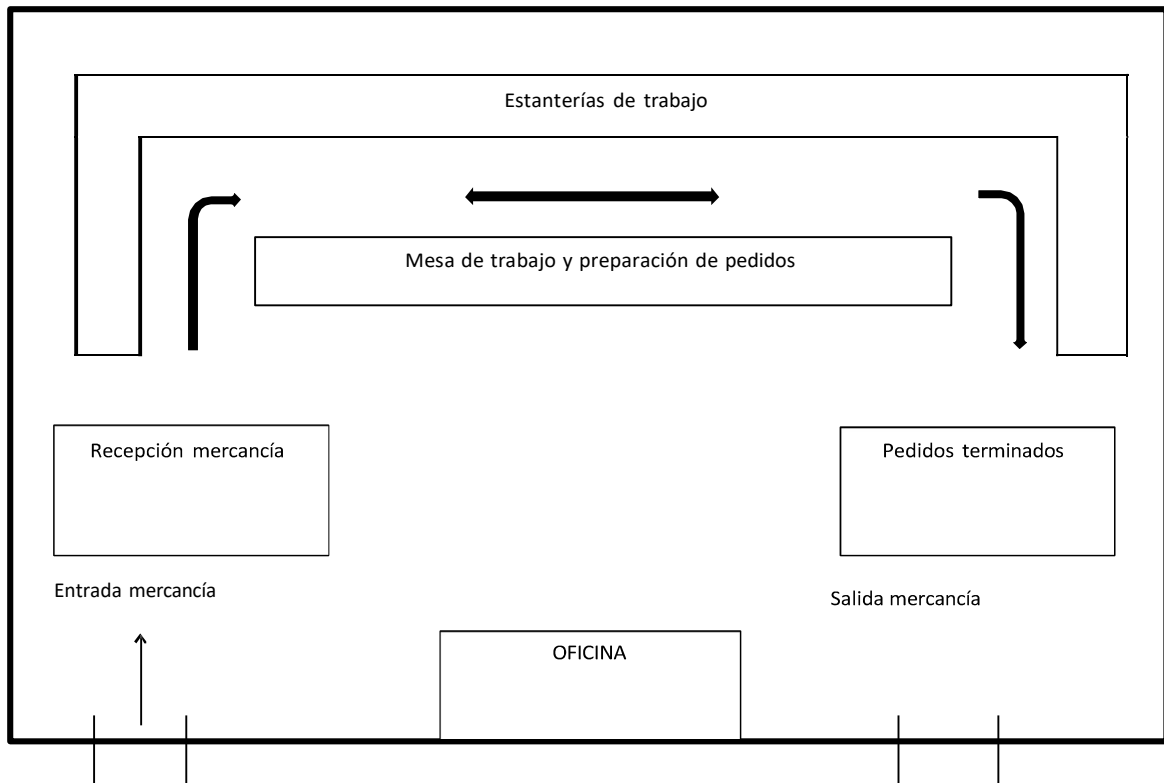


Operativa

Tendremos una mesa central de trabajo de bolas junto a la zona de almacenaje para optimizar los movimientos y tiempos.

Las entradas y salidas del almacén coincidirán con el inicio y final de recorrido de la zona de estanterías y la disposición de la zona de oficinas facilitará el control de la operativa. En esta distribución se ha tenido en cuenta según datos facilitados en la visita que no se gestionan existencias defectuosas o devueltas. Los recorridos de los operarios se minimizan, tanto por la distribución planteada asociada a un elevado picking en la zona baja de las estanterías, como por el sistema de códigos de barras y ubicaciones con el que trabajarán todos ellos. Las existencias asociadas a las zonas B y C, se ubicarán en zonas anexas a la mesa de trabajo para la preparación de los pedidos.

El Lay-out de la zona de trabajo para las existencias provenientes de Serloga será el siguiente



Esta distribución será la que se aplicará igualmente para los maniquís en una zona independiente, siguiendo la misma pauta de trabajo y teniendo en cuenta que para el almacenamiento de este tipo de existencias contamos con que no pueden apilarse los palets de mercancías uno encima de otro, por lo que el fraccionamiento de niveles de las estanterías se adaptará en función de la volumétrica.

Tanto la distribución, como los medios planteados y capacidad de almacenamiento de las estanterías y sistema de trabajo propuesto, están enfocados no solo a gestionar la carga de trabajo inicial proveniente de Serloga sino a poder absorber incrementos de carga de trabajo paulatinos.

MEJORAS DESARROLLADAS EN EL SERVICIO

Con la propuesta desarrollada EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización busca obtener las siguientes mejoras respecto al servicio actual:

- Optimización de los stocks de productos de proveedores en consigna reduciendo sus costes financieros.
- Optimización de espacios de trabajo con la consiguiente reducción de los costes asociados al servicio.
- Aplicación de un método de trabajo optimizado en distribución, personal y operativa.
- Reducción drástica de errores de envío, retrasos, devoluciones al basar el trabajo en una plataforma informática.
- Desarrollo de un sistema de trabajo de mejora continua en colaboración con el cliente.
- Disponibilidad técnica y operativa para absorber mayores cargas de trabajo.

PROPUESTA ECONÓMICA

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización es especialista en la organización y gestión de equipos, con gran experiencia en el diseño e implantación de servicios logísticos.

Con el objetivo de buscar una solución más competitiva, especialmente en lo referente a la herramienta informática que se va a aplicar, se está buscando la colaboración con operadores logísticos con experiencia y conocimiento en este campo. Inicialmente se está valorando la colaboración con Logwin a diferentes niveles, desde gestión integral del servicio en instalaciones suyas que dispongan de los medios y posibilidades de crecimiento necesarias, hasta la colaboración exclusiva en la herramienta informática, aportando EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización todos los medios e instalaciones.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN propone para este proyecto un planteamiento en dos fases.

1ª FASE: la facturación del servicio es por cuota y la duración de la fase 3 meses. Durante este periodo se estudiarán productividades para pasar a un modelo por producción.

2ª FASE: planteamiento de un modelo por producción en el cual la facturación se determine por unidades manipuladas (€/albarán, €/pedido o €/und salida).

La propuesta económica aproximada para la fase 1ª del proyecto asciende a:

Cuota mes: €€€€€ € sin IVA

La duración del proyecto que se ha tomado para el estudio es de tres años.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN Externalización es hoy en día una de las empresas más comprometidas con la seguridad y salud laboral, con un excelente nivel de prevención de riesgos laborales en sus servicios.

Disponemos de un servicio de Prevención Mancomunado para el grupo formado por tres técnicos superiores en prevención cumpliendo con las especialidades de seguridad requeridas por ley.

Organización Preventiva en Externalización

El Departamento de Prevención de Riesgos Laborales de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN está en continuo contacto con las diferentes zonas operativas de la empresa. En el momento que se produce la adjudicación de un servicio nuevo, el Dpto. de Prevención se pone en marcha para elaborar la Evaluación de Riesgos y preparar la Planificación Preventiva. En colaboración con el cliente y con el responsable de operaciones se prepara toda la documentación necesaria:

- Evaluación de riesgos del servicio a prestar en cada centro de trabajo.
- Planificación de la actividad preventiva de cada centro de trabajo.
- Procedimiento de actuación en caso de accidente laboral.
- Investigación de accidentes e incidentes.
- Coordinación de la actividad empresarial con INDITEX.
- Todos los trabajadores estarán formados e informados de la actividad preventiva en su centro de trabajo.

Evaluación de riesgos laborales.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN, en caso de ser adjudicatario, elaborará la evaluación de riesgos de la operativa a través de la visita de nuestros técnicos de prevención a las instalaciones. A continuación, se presentan los puntos más importantes a destacar en la EVALUACIÓN INICIAL DE RIESGOS LABORALES:

- Datos de la Empresa y del centro de Trabajo (Identificación y centro de trabajo).
- Media de trabajadores y alcance del informe.
- Descripción de las tareas, productos y materiales utilizados.
- Evaluación de riesgos por puesto de trabajo y de riesgos generales y específicos.
- Medidas de control y sistemas de control sugeridos y anexos.

Planificación preventiva.

La Planificación de la Actividad Preventiva es, junto con la Evaluación de Riesgos, uno de los instrumentos fundamentales para la gestión y aplicación del Plan de Prevención. De este modo, se puede definir la Planificación como una herramienta esencial orientada a la eliminación, reducción y control de los riesgos que hayan sido detectados y valorados en la Evaluación de Riesgos. Para un correcto funcionamiento de ésta se precisa una plena implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de todos los estamentos de la empresa: dirección, gerencia, mandos intermedios, técnicos y trabajadores.

La Planificación de la Actividad preventiva deberá ser coherente con el resto de actividades de la empresa y estar debidamente documentada (art. 23 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales).

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN desarrollará la planificación preventiva siguiendo un índice similar:

- Objetivos de la planificación preventiva.
- Contenido de la planificación preventiva.
- Priorización de las medidas y acciones recogidas en la planificación preventiva.
- Planificación de la actividad preventiva y sistemas de gestión de la prevención.
- Mejora y corrección de las deficiencias detectadas en la evaluación inicial del centro.
- Códigos de peligros para relacionar con el número asignado.

Coordinación empresarial.

Según el artículo 24 “Coordinación de Actividades Empresariales” de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 de noviembre; EMPRESA EXTERNALIZACIÓN elaborará un Documento de Coordinación de la Actividad Empresarial entre INDITEX y

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN para cumplir, tal y como nos indican los puntos del artículo anteriormente citado:

Cuando en un mismo centro de trabajo desarrollen actividades trabajadoras de dos o más empresas, éstas deberán cooperar en la aplicación de la normativa sobre

prevención de riesgos laborales. A tal fin, establecerán los medios de coordinación que sean necesarios en cuanto a la protección y prevención de riesgos laborales y la información sobre los mismos a sus respectivos trabajadores, en los términos previstos en el apartado 1 del artículo 18 de esta Ley.

- El empresario titular del centro de trabajo adoptará las medidas necesarias para que aquellos otros empresarios que desarrollen actividades en su centro de trabajo reciban la información y las instrucciones adecuadas, en relación con los riesgos existentes en el centro de trabajo y con las medidas de protección y prevención correspondientes, así como sobre las medidas de emergencia a aplicar, para su traslado a sus respectivos trabajadores.
- Las empresas que contraten o subcontraten con otras la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquéllas y que se desarrollen en sus propios centros de trabajo deberán vigilar el cumplimiento por dichos contratistas y subcontratistas de la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Las obligaciones consignadas en el último párrafo del apartado 1 del artículo 41 de esta Ley serán también de aplicación, respecto de las operaciones contratadas, en los supuestos en que los trabajadores de la empresa contratista o subcontratista no presten servicios en los centros de trabajo de la empresa principal, siempre que tales trabajadores deban operar con maquinaria, equipos, productos, materias primas o útiles proporcionados por la empresa principal.
- Los deberes de cooperación y de información e instrucción recogidos en los apartados 1 y 2 serán de aplicación respecto de los trabajadores autónomos que desarrollen actividades en dichos centros de trabajo. Añadido por LEY 54/2003.

Las obligaciones previstas en este artículo serán desarrolladas reglamentariamente.

EMPRESA EXTERNALIZACIÓN entregará a INDITEX el documento de coordinación, junto con la evaluación y planificación de los apartados anteriores, en cumplimiento de la legislación vigente.

ACREDITACIONES

Nuestro sistema de gestión se encuentra plenamente integrado y perfectamente asimilado en el día a día de los trabajos que se realizan. La búsqueda de la excelencia en los servicios prestados por EMPRESA EXTERNALIZACIÓN ha sido siempre una máxima para todas las personas que componen la organización.

Así en julio de 2003 se obtuvo el certificado del Sistema de Gestión según la norma ISO 9001:2000 y desde entonces, se trabaja con criterios de excelencia basados en el modelo EFQM en todos los procesos de la Organización. Como consecuencia de la implicación y aplicación de las políticas en materia de Responsabilidad Social, EMPRESA EXTERNALIZACIÓN, obtiene la certificación de su Sistema de Gestión Ético y Socialmente Responsable en Octubre de 2005 y, por extensión del mismo, de su sistema de gestión ambiental (según la norma ISO 14001) y de su sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (según la especificación técnica OHSAS 18001).



Todas las empresas que componen EMPRESA EXTERNALIZACIÓN cuentan con la certificación de su sistema de gestión de calidad (según ISO 9001), de su sistema de gestión ambiental (según ISO 14001), de su sistema de gestión de la seguridad en el trabajo (según OSHAS 18001) y de su sistema de gestión ético y socialmente responsable (según la norma SGE 21). Asimismo, en el año 2008, EMPRESA EXTERNALIZACIÓN ha sido reconocido con la Marca de Garantía Madrid Excelente por la Fundación Madrid Excelentia.

| TABLA DE CERTIFICACIONES VIGENTES | |
|--|-------------------|
| ISO9001 Certificado en Gestión de la Calidad | Desde el año 2003 |
| ISO14001 Certificado en Gestión Medioambiental | Desde el año 2005 |

| | |
|--|-------------------|
| OSHAS 18001 Certificado en Gestión de la Seguridad y Salud Laboral | Desde el año 2006 |
| SGE21 Sistema de Gestión ética y socialmente responsable | Desde el año 2005 |
| Marca Madrid Excelente | Desde el año 2007 |

Dentro del compromiso de EMPRESA EXTERNALIZACIÓN por mantener una gestión transparente y una imagen fiel hacia sus grupos de interés, anualmente presenta su Memoria de Responsabilidad Social bajo los criterios expuestos por la iniciativa internacional GRI (Global Reporting Initiative) y la somete a verificación externa donde ha obtenido el Nivel A+ (máximo nivel de comunicación verificada).

