

# Estudio de evolución y tendencias del sector del comercio

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



# Contenidos

<b>1. Introducción y objetivos del estudio</b>	<b>3</b>
1.1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.2. Metodología y fuentes de información	3
<b>2. Delimitación y caracterización sectorial</b>	<b>5</b>
2.1. Comercio: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2. Relación de actividades económicas del sector	6
<b>3. Dimensionamiento del sector y su evolución</b>	<b>25</b>
3.1. Estructura empresarial del sector	25
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector del comercio</i>	25
<i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector del comercio</i>	27
3.2. Caracterización económica del sector	31
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector del comercio</i>	31
<i>Contribución del sector del comercio a la economía española</i>	34
3.3. Caracterización del empleo del sector	38
<i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i>	38
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	42
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	48
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	49
<b>4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector</b>	<b>55</b>
4.1. Principales tendencias y factores del cambio que afectan la competitividad del sector	55
4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector	56
4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	65
4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	74
4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	78
<b>5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias</b>	<b>81</b>
<b>6. Referencias</b>	<b>85</b>

# 1. Introducción y objetivos del estudio

## 1.1. Introducción y objetivos del estudio

El sector de comercio ocupa un lugar relevante en la economía española, representando una fuente de creación de empleo y generación de riqueza. Este sector económico engloba una amplia variedad de actividades relacionadas con la provisión de servicios de gestión, promoción y ventas, contribuyendo significativamente a la cadena de valor mediante su interacción con otros sectores, como el transporte y la logística.

En el momento actual, el sector enfrenta una serie de desafíos que incluyen la adaptación a las nuevas demandas y preferencias de un consumidor más informado y exigente, la implementación de tecnologías digitales y la incorporación de prácticas sostenibles. Estos factores están configurando un entorno empresarial más complejo, donde la eficiencia operativa y la gestión del talento se convierten en pilares esenciales para la competitividad. Además, el sector debe responder a un marco normativo en constante evolución, y a los cambios en el comercio tradicional donde existen competidores directos que resultan cada vez más populares.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **tres grandes líneas de trabajo**:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente en términos de su estructura de empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.

## 1.2. Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**
  - Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Encuesta de Estructura Empresarial (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de

trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.

- Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, convenios colectivos de referencia, normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).

- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se han llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector, tanto desde el ámbito de la Comisión Paritaria Sectorial (CPS) como de otros expertos<sup>1</sup>.

*Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio*



Fuente: Análisis PwC

<sup>1</sup> Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

## 2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación lo más precisa posible para el sector del comercio, a partir de las relaciones con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)<sup>2</sup> y la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)<sup>3</sup>. Para ello, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos característicos.

### 2.1. Comercio: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector del comercio engloba múltiples actividades centradas en la compra y venta de bienes y servicios; al por mayor y al por menor, ya sea a través de establecimientos físicos o plataformas digitales. Se trata, por lo tanto, de un sector de gran amplitud y diversidad.

En España, el comercio constituye un pilar fundamental, no solo en términos de generación de empleo y contribución al crecimiento económico, sino también como un reflejo de la adaptación a las tendencias globales y las necesidades de un mercado en constante evolución. Además, este sector es clave para atender tanto la demanda interna como la de los millones de turistas que visitan el país anualmente.

Las empresas que operan en este sector son también diversas, y van desde pequeños comercios locales hasta grandes cadenas y establecimientos. Estas empresas se dedican a la venta de una amplia gama de productos (frutas y hortalizas, alimentación, textil, artículos de uso doméstico, productos elaborados, bienes industriales, etc.) sin estar vinculadas a ciclos de producción, aunque puedan realizar acondicionamientos propios de los bienes.

La actividad del **sector del comercio** se puede dividir en cuatro segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas:** Este segmento incluye la comercialización de vehículos nuevos y usados, tanto automóviles como motocicletas, así como los servicios de mantenimiento y reparación asociados. Los establecimientos en este segmento ofrecen servicios que van desde la venta de vehículos hasta reparaciones mecánicas, eléctricas y de carrocería.
- **Comercio al por mayor:** Este segmento abarca las actividades de compra y venta de bienes en grandes cantidades, destinados a la reventa, uso industrial o comercial. Las empresas mayoristas actúan como intermediarias entre los productores y los minoristas, suministrando una amplia gama de productos que incluyen alimentos, maquinaria, textiles, productos químicos y más.
- **Comercio al por menor:** En este segmento se incluye la venta de bienes directamente al consumidor final para uso personal o doméstico. Los establecimientos minoristas pueden

---

<sup>2</sup> La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

<sup>3</sup> La CNO representa la unidad estadística nacional y oficial de ocupaciones. En el presente estudio se hace uso de la CNO definida en 2011 (CNO-2011) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

ser tiendas físicas, como supermercados, boutiques o tiendas especializadas, así como plataformas de comercio electrónico que ofrecen una variedad de productos y servicios.

- **Alquiler de efectos personales y artículos de uso doméstico:** Este segmento ofrece servicios de alquiler de bienes de consumo duraderos y no duraderos para uso personal o del hogar.

## 2.2. Relación de actividades económicas del sector

El sector del **comercio** se enmarca, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en dos grandes categorías: **Comercio al por Mayor** (CNAE 2 díg. 46) y **Comercio al por Menor** (CNAE 2 díg. 47), a excepción del Comercio al por Menor de Productos Farmacéuticos en Establecimientos Especializados (CNAE 4 díg. 4773).

Además, dentro del comercio se incluyen las actividades de **Venta y Reparación de Vehículos de Motor y Motocicletas** (CNAE 2 díg. 45) y el **Alquiler de Efectos Personales y Artículos de Uso Doméstico** (CNAE 3 díg. 772), que en el análisis se engloban dentro del subgrupo **Otros**. Estas actividades están estrechamente relacionadas con el sector comercial, ya que amplían la oferta de bienes y servicios disponibles para los consumidores y contribuyen al dinamismo económico del sector.

La Tabla 1 recoge las actividades económicas asociadas al sector del Comercio, acompañado por una breve descripción de su actividad y los principales procesos productivos que las caracterizan.

*Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector del comercio*

Sector (CPS): Comercio		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4511: Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros</b>	Esta categoría incluye la compraventa de vehículos nuevos y usados, tanto de pasajeros como especializados, con un peso máximo de 3,5 toneladas.	- Adquisición de vehículos - Comercialización - Venta y atención al cliente
<b>4519: Venta de otros vehículos de motor</b>	Esta categoría incluye la compraventa al por mayor y menor de camiones, remolques, semirremolques, y vehículos de acampada, como caravanas y autocaravanas.	- Adquisición de vehículos - Comercialización - Venta y atención al cliente
<b>4531: Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor</b>	Este grupo incluye la venta al por mayor de repuestos, componentes, herramientas y accesorios para vehículos de motor, como neumáticos, baterías, bujías, sistemas de iluminación y piezas eléctricas.	- Adquisición de productos - Comercialización - Venta y atención al cliente
<b>4532: Comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos de motor</b>	Este grupo incluye la venta al por menor de repuestos, componentes, herramientas y accesorios para vehículos de motor, como neumáticos, baterías, bujías, sistemas de iluminación y piezas eléctricas.	- Adquisición de productos - Comercialización - Venta y atención al cliente

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4540: Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios</b>	Esta categoría incluye la compraventa al por mayor y menor de motocicletas y ciclomotores, así como de sus repuestos y accesorios, además del servicio de mantenimiento y reparación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de motocicletas y repuestos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Venta y atención al cliente</li> </ul>
<b>4611: Intermediarios del comercio de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios que comercian materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4612: Intermediarios del comercio de combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4613: Intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4614: Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4615: Intermediarios del comercio de muebles, artículos para el hogar y ferretería</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de muebles, artículos para el hogar y ferretería por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4616: Intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, peletería, calzado y artículos de cuero</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, peletería, calzado y artículos de cuero por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4617: Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4618: Intermediarios del comercio especializados en la venta de otros productos específicos</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio especializados en la venta de otros productos específicos por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4619: Intermediarios del comercio de productos diversos</b>	Este grupo incluye las actividades de intermediarios del comercio de productos diversos por cuenta ajena, conectando compradores y vendedores o realizando transacciones comerciales en nombre de un cliente, incluso a través de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de compradores y vendedores</li> <li>- Mediación y representación</li> <li>- Negociación y acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>4621: Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, semillas y alimentos para animales</b>	Esta categoría incluye la venta al por mayor de cereales, semillas, frutos oleaginosos, tabaco sin procesar, alimentos para animales y otras materias primas agrícolas no clasificadas en otra parte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4622: Comercio al por mayor de flores y plantas</b>	Consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de flores, plantas ornamentales y productos relacionados, destinados a mayoristas, viveros y otros negocios del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4623: Comercio al por mayor de animales vivos</b>	Implica la compra y venta de grandes volúmenes de ganado, animales domésticos o de granja, destinados a criadores, granjas o empresas del sector agropecuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de animales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

Sector (CPS): Comercio		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4624: Comercio al por mayor de cueros y pieles</b>	Consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de pieles crudas o procesadas, destinadas a fabricantes de productos de cuero, marroquinería o industrias textiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4631: Comercio al por mayor de frutas y hortalizas</b>	Comercio al por mayor de frutas y hortalizas frescas, así como de frutas y hortalizas en conserva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4632: Comercio al por mayor de carne y productos cárnicos</b>	Consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de carne fresca, congelada y procesada, destinada a mayoristas, supermercados y empresas del sector alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4633: Comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de productos lácteos, huevos y derivados, así como grasas y aceites comestibles de origen animal y vegetal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4634: Comercio al por mayor de bebidas</b>	Consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, destinadas a distribuidores, mayoristas, restaurantes y bares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4635: Comercio al por mayor de productos del tabaco</b>	Implica la compra y venta de cigarrillos, puros y otros productos derivados del tabaco, destinados a distribuidores, mayoristas y puntos de venta especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4636: Comercio al por mayor de azúcar, chocolate y confitería</b>	Consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de azúcar, chocolate y confitería destinados a distribuidores, mayoristas y empresas del sector alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4637: Comercio al por mayor de café, té, cacao y especias</b>	Implica la compra y venta de estos productos en grandes cantidades, destinados a distribuidores, mayoristas y empresas del sector alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4638: Comercio al por mayor de pescados y mariscos y otros productos alimenticios</b>	Consiste en la compra y venta de pescados, mariscos y productos alimenticios para animales domésticos en grandes volúmenes, destinados a distribuidores, mayoristas y el sector de la restauración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4639: Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco</b>	Implica la compra y venta de una variedad de estos productos en grandes volúmenes, destinados a distribuidores, mayoristas y establecimientos del sector alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4641: Comercio al por mayor de textiles</b>	Implica la compra y venta de grandes volúmenes de telas, tejidos y otros productos textiles, destinados a fabricantes, mayoristas y empresas del sector de la moda y la decoración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4642: Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado</b>	Consiste en la compra y venta de ropa, accesorios y calzado en grandes volúmenes, destinados a mayoristas, distribuidores y tiendas especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4643: Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos</b>	Implica la compra y venta de grandes volúmenes de electrodomésticos, como refrigeradores, lavadoras y otros equipos, destinados a mayoristas, distribuidores y tiendas especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4644: Comercio al por mayor de porcelana, cristalería y artículos de limpieza</b>	Comercio mayorista de porcelana, cristalería y artículos de limpieza destinados a distribuidores y empresas del sector del Comercio y el hogar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4645: Comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética</b>	Implica la compra y venta de perfumes, cosméticos y productos de cuidado personal en grandes cantidades, destinados a distribuidores, cadenas de tiendas y otros mayoristas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4646: Comercio al por mayor de productos farmacéuticos</b>	Consiste en la compra y venta de medicamentos y productos médicos en grandes cantidades, destinados a farmacias, hospitales y otros distribuidores del sector salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4647: Comercio al por mayor de muebles, alfombras y aparatos de iluminación</b>	Implica la compra y venta de estos artículos en grandes volúmenes, destinados a mayoristas, distribuidores y empresas del sector de la decoración y el mobiliario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4648: Comercio al por mayor de artículos de relojería y joyería</b>	Consiste en la compra y venta de relojes, joyas y accesorios en grandes cantidades, destinados a joyerías, mayoristas y distribuidores especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4649: Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico</b>	Implica la compra y venta de productos variados para el hogar, como utensilios de cocina, artículos decorativos y de limpieza, en grandes volúmenes, destinados a mayoristas y distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4651: Comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos</b>	Consiste en la compra y venta de hardware, software y accesorios tecnológicos en grandes volúmenes, destinados a mayoristas, distribuidores y empresas del sector tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4652: Comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones y sus componentes</b>	Implica la compra y venta de dispositivos electrónicos, equipos de comunicación y sus partes en grandes cantidades, destinados a distribuidores, mayoristas y empresas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4661: Comercio al por mayor de maquinaria, equipos y suministros agrícolas</b>	Implica la compra y venta de tractores, herramientas, y otros equipos agrícolas en grandes volúmenes, destinados a distribuidores, agricultores y empresas del sector agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4662: Comercio al por mayor de máquinas herramienta</b>	Implica la compra y venta de equipos y herramientas industriales en grandes volúmenes, destinados a distribuidores, talleres y empresas manufactureras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4663: Comercio al por mayor de maquinaria para la minería, la construcción y la ingeniería civil</b>	Consiste en la compra y venta de equipos pesados y especializados en grandes volúmenes, destinados a distribuidores y empresas del sector de la construcción, minería e ingeniería civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4664: Comercio al por mayor de maquinaria para la industria textil y de máquinas de coser y tricotar</b>	Implica la compra y venta de equipos y maquinaria especializada en grandes volúmenes, destinados a fábricas textiles, distribuidores y talleres de confección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4665: Comercio al por mayor de muebles de oficina</b>	Implica la compra y venta de escritorios, sillas, estanterías y otros muebles en grandes cantidades, destinados a distribuidores, minoristas y empresas para su equipamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4666: Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina</b>	Implica la compra y venta de equipos como impresoras, fotocopiadoras y suministros tecnológicos en grandes cantidades, destinados a distribuidores, minoristas y empresas para su operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4669: Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de equipos de transporte (excepto vehículos, motocicletas y bicicletas), robots industriales, equipos eléctricos y de instalación industrial, así como otra maquinaria para diversas industrias y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4671: Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos, y productos similares</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de combustibles, lubricantes y aceites, como carbón, petróleo crudo, gasolina, gasóleo, queroseno, gas butano y propano, así como productos refinados del petróleo y grasas lubricantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

Sector (CPS): Comercio		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4672: Comercio al por mayor de metales y minerales metálicos</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de minerales y metales féreos y no féreos, productos metálicos semielaborados, metales preciosos, y el corte y venta de chapas de acero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4673: Comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de minerales y metales féreos y no féreos, productos metálicos semielaborados, metales preciosos, y el corte y venta de chapas de acero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4674: Comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de ferretería, cerraduras, cajas fuertes, calentadores de agua, equipos de instalación para sanitarios, herramientas manuales y extintores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4675: Comercio al por mayor de productos químicos</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de productos químicos industriales, como anilina, resinas y gases, así como fertilizantes y productos agroquímicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4676: Comercio al por mayor de otros productos semielaborados</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de materias plásticas en forma primaria, caucho, fibras textiles, papel en bruto y piedras preciosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4677: Comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de desechos metálicos y no metálicos, chatarra y materiales para reciclar, abarcando actividades como recogida, clasificación, desguace y distribución, sin transformación del material, manteniendo su valor comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4690: Comercio al por mayor no especializado</b>	Esta categoría incluye el comercio al por mayor de una variedad de bienes sin una especialización específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de productos y/o materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco</b>	Comercio al por menor de productos con un enfoque principal en productos alimenticios, bebidas y tabaco. Incluyendo las grandes superficies que, además de estos productos, también venden prendas de vestir, muebles, electrodomésticos y cosméticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4719: Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados</b>	Comercio al por menor de una amplia variedad de productos, excluyendo alimentos, bebidas y tabaco. Comprende también las actividades de grandes almacenes que venden mercancías en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4721: Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados</b>	Esta categoría incluye el comercio al por menor de frutas y hortalizas frescas, así como de frutas y hortalizas preparadas y conservadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4722: Comercio al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados</b>	Esta categoría incluye el comercio al por menor de carne y productos cárnicos, incluidas las aves.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4723: Comercio al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados</b>	Esta categoría incluye el comercio al por menor de pescado, mariscos y sus derivados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4724: Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados</b>	Esta categoría incluye la venta de panes y bollos que han sido previamente precocidos en establecimientos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4725: Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados</b>	El comercio al por menor de bebidas alcohólicas y no alcohólicas destinadas a la venta para su consumo fuera del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de bebidas</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4726: Comercio al por menor de productos de tabaco en establecimientos especializados</b>	El comercio al por menor de tabaco y productos derivados del tabaco, destinados a consumidores finales a través de puntos de venta especializados o minoristas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de tabaco y derivados</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4729: Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados</b>	El comercio al por menor de productos lácteos, huevos y otros productos alimenticios no clasificados en otras categorías, destinados al consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4741: Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados</b>	Abarca el comercio al por menor de ordenadores, periféricos, consolas de videojuegos y software, incluidos los videojuegos. También incluye la venta de equipos de oficina al por menor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4742: Comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados</b>	Comprende el comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones, como teléfonos móviles y dispositivos relacionados, en establecimientos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4743: Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de aparatos de radio y televisión, equipos de audio y vídeo, así como reproductores y grabadores de CD y DVD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4751: Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de telas, hilos de punto, materiales para alfombras y bordados, así como productos textiles como sábanas y toallas, y artículos de mercería como agujas e hilos de coser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4752: Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializados</b>	Abarca el comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas, vidrios, materiales de construcción como ladrillos y madera, equipos de bricolaje, así como la venta de extintores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de materiales y productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4753: Comercio al por menor de alfombras, moquetas y revestimientos de paredes y suelos en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de alfombras, moquetas, cortinas, visillos, papeles pintados y revestimientos para suelos, destinados a la decoración y acondicionamiento de espacios interiores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4754: Comercio al por menor de aparatos electrodomésticos en establecimientos especializados</b>	Venta directa de aparatos electrodomésticos en tiendas especializadas, donde se comercializan productos como frigoríficos, lavadoras y otros equipos para el hogar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4759: Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados</b>	Comercio al por menor de muebles para el hogar, artículos de iluminación, utensilios domésticos, cubertería, cristalería, sistemas de seguridad y alarmas, además de artículos y equipos de uso doméstico variados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4761: Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de todo tipo de libros, abarcando desde novelas y textos educativos hasta libros especializados y de referencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4762: Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de material de oficina, como plumas, lápices, papel y otros suministros relacionados, destinados a consumidores finales y empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos y materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4763: Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de discos, cintas, CD, casetes de música, así como cintas de vídeo y DVD, destinados al público general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4764: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados</b>	Este sector abarca el comercio al por menor de artículos deportivos, equipos de pesca, acampada, embarcaciones y bicicletas, así como calzado deportivo especializado, como botas de esquí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4765: Comercio al por menor de juegos y juguetes en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de juegos y juguetes fabricados en cualquier material, destinados a consumidores finales a través de tiendas especializadas o puntos de venta general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4771: Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de prendas de vestir, artículos de peletería y accesorios de moda como guantes, corbatas y tirantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4772: Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados</b>	Abarca el comercio al por menor de calzado, artículos de cuero, y productos de viaje fabricados en cuero o imitación, excluyendo las prendas de vestir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos y materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4774: Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos, como equipos de asistencia y dispositivos médicos, en establecimientos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Sector (CPS): Comercio

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>4775: Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados</b>	Abarca el comercio al por menor de productos de perfumería, cosméticos y artículos de higiene personal, destinados al consumidor final a través de tiendas físicas o en línea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4776: Comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, así como animales de compañía y sus alimentos, vendidos en establecimientos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4777: Comercio al por menor de artículos de relojería y joyería en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de relojes, joyas y accesorios en establecimientos especializados, dirigido al consumidor final mediante tiendas físicas o en línea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4778: Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de material fotográfico, óptico, souvenirs, artículos religiosos, combustibles domésticos, armas y municiones, además de productos no alimenticios. También abarca las actividades de ópticas, galerías de arte comerciales y la venta de sellos y monedas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos y materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4779: Comercio al por menor de artículos de segunda mano en establecimientos especializados</b>	Incluye el comercio al por menor de libros, sellos, monedas y otros artículos de segunda mano, así como la venta de antigüedades y las actividades de subastas al por menor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4781: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercadillos</b>	Abarca la venta al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercadillos, dirigidos directamente al consumidor en espacios abiertos o temporales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4782: Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercadillos</b>	Abarca el comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercadillos, ofreciendo estos artículos de manera directa al público en espacios al aire libre o temporales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
<b>4789: Comercio al por menor de otros productos en puestos de venta y mercadillos</b>	Incluye el comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos de diversos bienes, como alfombras, libros, juguetes, aparatos domésticos, electrónica de consumo y grabaciones musicales y de vídeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>

Sector (CPS): Comercio		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
4791: Comercio al por menor por correspondencia o Internet	Incluye el comercio al por menor de productos vendidos por correspondencia o Internet y realizan pedidos por correo, teléfono o en línea. Los productos se entregan físicamente o se descargan directamente desde Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
4799: Otro comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	Incluye el comercio al por menor de productos a través de métodos no convencionales, como ventas a domicilio, máquinas expendedoras, subastas fuera de establecimientos y la entrega de combustible directamente al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compraventa de productos</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Almacenamiento y distribución</li> </ul>
7721: Alquiler de artículos de ocio y deportivos	Incluye el alquiler de equipos recreativos y deportivos, como embarcaciones de recreo, bicicletas, esquís, sillas y sombrillas de playa, yates sin tripulación, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de equipos</li> <li>- Gestión de inventarios</li> </ul>
7722: Alquiler de cintas de vídeo y discos	Alquiler de cintas de vídeo, discos y otros formatos de medios audiovisuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de medios audiovisuales</li> <li>- Gestión de inventarios</li> </ul>
7729: Alquiler de otros efectos personales y artículos de uso doméstico	Esto incluye el alquiler de diferentes artículos personales o del hogar para casas o negocios, como ropa, muebles, electrodomésticos, joyas, libros, aparatos electrónicos y herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler y adquisición de artículos</li> <li>- Gestión de inventario</li> </ul>

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenios colectivos sectoriales.

Notas: en azul [ ] se señalan algunas de las actividades enmarcadas en la categoría de otros que incluye venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas y actividades de intermediarios del comercio (CNAE 45 y 461), en verde [ ] se señalan las actividades correspondientes al comercio al por mayor, excepto de vehículos de motor y motocicletas (CNAE 46 excepto 461) y en amarillo [ ] se señalan las actividades pertenecientes a la categoría de comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas (CNAE 47) exceptuando el CNAE 4773 cuya categoría es el comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados.

Aunque **algunas de estas actividades económicas son exclusivas o unívocas del sector**, como son muchas de las que se engloban en comercio mayorista y minorista, **otras se comparten con otros ámbitos sectoriales**. Así, como se detalla en la Tabla 2, el sector del comercio comparte algunas de sus actividades económicas con el sector del metal, el sector agrario, forestal y pecuario; el sector de producción, manipulado y envasado para el comercio y exportación de cítricos, frutas, hortalizas, flores y plantas vivas; el sector de mataderos de aves y conejos; las industrias cárnicas o las industrias extractivas, entre otros.

Tabla 2. Detalle de los sectores con los que se comparten las actividades económicas

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4511: Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros	Comercio
	Metal
4519: Venta de otros vehículos de motor	Comercio
	Metal
4531: Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor	Comercio
	Metal
4532: Comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos de motor	Comercio
	Metal
4540: Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios	Comercio
	Metal
4611: Intermediarios del comercio de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
4612: Intermediarios del comercio de combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
4613: Intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
4614: Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
4615: Intermediarios del comercio de muebles, artículos para el hogar y ferretería	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
	Comercio

<b>CNAE 4 dígitos</b>	<b>Sectores (CPS)</b>
<b>4616: Intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, peletería, calzado y artículos de cuero</b>	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
<b>4617: Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco</b>	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
<b>4618: Intermediarios del comercio especializados en la venta de otros productos específicos</b>	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
<b>4619: Intermediarios del comercio de productos diversos</b>	Comercio
	Oficinas y despachos (Oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)
<b>4621: Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales</b>	Comercio
	Sector agrario, forestal y pecuario
<b>4622: Comercio al por mayor de flores y plantas</b>	Comercio
	Producción, manipulado y envasado para el comercio y exportación de cítricos, frutas, hortalizas, flores y plantas vivas
<b>4623: Comercio al por mayor de animales vivos</b>	Comercio
	Sector agrario, forestal y pecuario
<b>4624: Comercio al por mayor de cueros y pieles</b>	Comercio
<b>4631: Comercio al por mayor de frutas y hortalizas</b>	Comercio
	Producción, manipulado y envasado para el comercio y exportación de cítricos, frutas, hortalizas, flores y plantas vivas
<b>4632: Comercio al por mayor de carne y productos cárnicos</b>	Comercio
	Mataderos de aves y conejos
	Industrias cárnicas
<b>4633: Comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles</b>	Comercio
<b>4634: Comercio al por mayor de bebidas</b>	Comercio
<b>4635: Comercio al por mayor de productos del tabaco</b>	Comercio
<b>4636: Comercio al por mayor de azúcar, chocolate y confitería</b>	Comercio
<b>4637: Comercio al por mayor de café, té, cacao y especias</b>	Comercio

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4638: Comercio al por mayor de pescados y mariscos y otros productos alimenticios	Comercio
4639: Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco	Comercio
4641: Comercio al por mayor de textiles	Comercio
4642: Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	Comercio
4643: Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos	Comercio
4644: Comercio al por mayor de porcelana, cristalería y artículos de limpieza	Comercio
	Industrias extractivas, industrias del vidrio, industrias de la cerámica y el comercio exclusivista de los mismos materiales
4645: Comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética	Comercio
	Perfumería y afines
4646: Comercio al por mayor de productos farmacéuticos	Comercio
4647: Comercio al por mayor de muebles, alfombras y aparatos de iluminación	Comercio
4648: Comercio al por mayor de artículos de relojería y joyería	Comercio
	Metal
4649: Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico	Comercio
	Metal
4651: Comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos	Comercio
	Metal
4652: Comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones y sus componentes	Comercio
	Metal
4661: Comercio al por mayor de maquinaria, equipos y suministros agrícolas	Comercio
	Metal
4662: Comercio al por mayor de máquinas herramienta	Comercio
	Metal
4663: Comercio al por mayor de maquinaria para la minería, la construcción y la ingeniería civil	Comercio
	Metal
4664: Comercio al por mayor de maquinaria para la industria textil y de máquinas de coser y tricotar	Comercio
	Metal
4665: Comercio al por mayor de muebles de oficina	Comercio
	Metal
4666: Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina	Comercio
	Metal

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4669: Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo	Comercio
	Metal
4671: Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos, y productos similares	Comercio
4672: Comercio al por mayor de metales y minerales metálicos	Comercio
	Metal
4673: Comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios	Comercio
	Construcción
4674: Comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción	Comercio
	Metal
4675: Comercio al por mayor de productos químicos	Comercio
4676: Comercio al por mayor de otros productos semielaborados	Comercio
4677: Comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho	Comercio
	Metal
	Recuperación de residuos y materias primas secundarias
4690: Comercio al por mayor no especializado	Comercio
4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	Comercio
	Grandes almacenes
4719: Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados	Comercio
	Grandes almacenes
4721: Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados	Comercio
4722: Comercio al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados	Comercio
4723: Comercio al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados	Comercio
4724: Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados	Comercio
4725: Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados	Comercio
4726: Comercio al por menor de productos de tabaco en establecimientos especializados	Comercio
4729: Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados	Comercio
4741: Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados	Comercio
	Metal

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4742: Comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados	Comercio
	Metal
4743: Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establecimientos especializados	Comercio
	Metal
4751: Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados	Comercio
4752: Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializados	Comercio
	Metal
4753: Comercio al por menor de alfombras, moquetas y revestimientos de paredes y suelos en establecimientos especializados	Comercio
4754: Comercio al por menor de aparatos electrodomésticos en establecimientos especializados	Comercio
	Metal
4759: Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados	Comercio
4761: Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados	Comercio
4762: Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados	Comercio
4763: Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados	Comercio
4764: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados	Comercio
4765: Comercio al por menor de juegos y juguetes en establecimientos especializados	Comercio
4771: Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados	Comercio
4772: Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados	Comercio
4774: Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados	Comercio
	Metal
4775: Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados	Comercio
4776: Comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados	Comercio
4777: Comercio al por menor de artículos de relojería y joyería en establecimientos especializados	Comercio
	Metal

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4778: Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	Comercio
	Industria fotográfica
	Metal
	Industrias extractivas, industrias del vidrio, industrias de la cerámica y el comercio exclusivista de los mismos materiales
4779: Comercio al por menor de artículos de segunda mano en establecimientos especializados	Comercio
4781: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercadillos	Comercio
4782: Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercadillos	Comercio
4789: Comercio al por menor de otros productos en puestos de venta y mercadillos	Comercio
4791: Comercio al por menor por correspondencia o Internet	Comercio
	Contact Center
4799: Otro comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	Comercio
7721: Alquiler de artículos de ocio y deportivos	Comercio
7722: Alquiler de cintas de vídeo y discos	Comercio
7729: Alquiler de otros efectos personales y artículos de uso doméstico	Comercio
	Metal
	Carpas y estructuras móviles

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.

Notas: En amarillo [ ] destacamos las actividades económicas exclusivas del sector, en gris [ ] las actividades económicas compartidas con dos o más sectores. A la derecha se incluye el peso aproximado que los diferentes sectores tienen sobre las actividades compartidas.

En lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial distingue entre dos tipos de actividades económicas dentro del **comercio**:<sup>4</sup>

- i) **Actividades económicas exclusivas:** aquellas que pertenecen únicamente al sector del comercio como, por ejemplo, la venta al por mayor y al por menor de bienes de consumo, productos textiles, electrónicos, alimentos y bebidas, así como la comercialización de productos especializados y artículos de uso doméstico.
- ii) **Actividades económicas compartidas:** aquellas que, aunque son compartidas con otros sectores, constituyen una parte relevante de la actividad del comercio, como

<sup>4</sup> La distinción entre actividades económicas exclusivas y compartidas es esencial para este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información proveniente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, se tendrá en cuenta la representatividad del sector dentro de cada código CNAE al que pertenece.

ciertas actividades de intermediación comercial, venta de vehículos y maquinaria, y otros servicios relacionados con la cadena de suministro y venta minorista.

Siguiendo con lo especificado en la Tabla 1, se han agrupado los CNAE según actividades relacionadas para simplificar la exposición de los datos obtenidos en el análisis. Así, se han definido tres subsectores: el primero, **comercio al por mayor**, que incluye todas las actividades de esta categoría, excepto las relacionadas con vehículos de motor y motocicletas; el segundo, **comercio al por menor**, que agrupa las actividades correspondientes a esta modalidad, también excluyendo vehículos de motor y motocicletas; y, por último, un tercer subsector, **otros**, que engloba la venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas, las actividades de intermediación comercial y el alquiler de artículos.

### 3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector del comercio en España, así como su evolución reciente. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de empresas, su tipología, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas, su antigüedad, y sus características jurídico-económicas principales.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de explotación, el valor de la producción y Valor Añadido Bruto (VAB), así como su productividad laboral.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, paro registrado y estructura de contrataciones; así como el perfilado sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo. Asimismo, esta sección ofrece una relación detallada de las ocupaciones profesionales del sector.

#### 3.1. Estructura empresarial del sector

##### *Caracterización del tejido empresarial del sector del comercio*

En España el sector del comercio se compone actualmente de **485.049 empresas**<sup>5</sup>, que representan casi el **14,1% de las empresas activas del país**. Así pues, la mayor parte de los establecimientos son de comercio al por menor (75%) y, en menor medida, de comercio al por mayor (13,3%) y otros (11,7%).

Para caracterizar el tejido empresarial del sector del comercio, se presenta en la Tabla 7 la distribución de empresas por **tamaño según el número de empleados**. Destaca la predominancia de las **microempresas** (menos de 10 empleados), que representan el 96,9% del total, y de las **pequeñas empresas** (entre 10 y 49 empleados), que representan el 2,6% del total. Esta característica del sector se ha mantenido, además, estable a lo largo del tiempo. Le siguen las **medianas empresas y las grandes empresas** que representan un 0,4% y un 0,1%,

---

<sup>5</sup> El año 2022 es el último año con información y datos disponibles para realizar los cálculos del número de empresas existentes según los CNAES vinculados al sector. Así, para el ejercicio de caracterización y análisis de la estructura empresarial del sector se ha tomado de referencia los datos obtenidos a partir de las Encuestas de Estructura de Empresas de los diferentes sectores. La aproximación realizada tiene como referencia el ámbito de actividad demarcado por las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS), por lo que los datos estadísticos de cada actividad económica se han ajustado para aproximar la realidad del ámbito estudiado. Por todo lo anterior, los resultados mostrados pueden mostrar ligeras divergencias sobre los resultados de otras fuentes estadísticas (Directorio Central de Empresas-DIRCE, Demografía Armonizada de Empresas-DAE, etc.) o informes sectoriales.

respectivamente, del total del sector. Además, esta distribución por tamaño en la que predominan las microempresas es una característica común en todos los subsectores.

Tabla 3. Número de empresas por tamaño de empleados/as en el sector del comercio

Tamaño empresa	De 0 a 2	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	De 200 a 249	Más de 250	TOTAL
Comercio al por mayor	42.125	15.555	5.223	686	360	69	269	64.286
Comercio al por menor	301.564	55.498	5.941	423	197	37	182	363.842
Otros	50.817	4.375	1.412	156	77	15	48	56.921
<b>Total comercio</b>	<b>394.526</b> (81,3%)	<b>75.429</b> (15,6%)	<b>12.576</b> (2,6%)	<b>1.265</b> (0,3%)	<b>634</b> (0,1%)	<b>121</b> (0,02%)	<b>499</b> (0,1%)	<b>485.049</b>

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

Por **condición jurídica**, la Tabla 8 la mayoría de los establecimientos del sector del comercio (61,2%) pertenecen a **personas físicas**, lo que pone de manifiesto el peso de los autónomos en esta actividad. Esta tendencia se mantiene en los subsectores, donde las personas físicas representan el 58,2% en otros comercios y alcanzan el 68,9% en el comercio al por menor, consolidándose como la **principal forma jurídica**.

La excepción se encuentra en el **comercio al por mayor**, donde predominan las sociedades de responsabilidad limitada, que representan el 68,6% de los establecimientos. A estas les siguen las sociedades de responsabilidad limitada en el conjunto del sector, con un 32,4% del total, mientras que otras formas jurídicas suponen un 4,8%. Por último, aproximadamente el 1,6% de las empresas del sector corresponden a sociedades anónimas.

Tabla 4. Número de empresas por condición jurídica en el sector del comercio

Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	TOTAL
Otros	33.106	901	21.330	1.583	56.921
Comercio al por mayor	12.871	3.538	44.105	3.772	64.286
Comercio al por menor	250.767	3.315	91.928	17.833	363.842
<b>Total comercio</b>	<b>296.744</b> (61,2%)	<b>7.754</b> (1,6%)	<b>157.363</b> (32,4%)	<b>23.188</b> (4,8%)	<b>485.049</b>

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

Por otro lado, el sector del comercio en España se distingue por su notable **distribución geográfica**. En este sentido, las zonas de mayor densidad de población concentran un volumen elevado de empresas. Además de la densidad poblacional, factores como el cambio en los estilos de vida, el incremento del ingreso disponible y la cultura del consumo también desempeñan un papel fundamental en la configuración del sector.

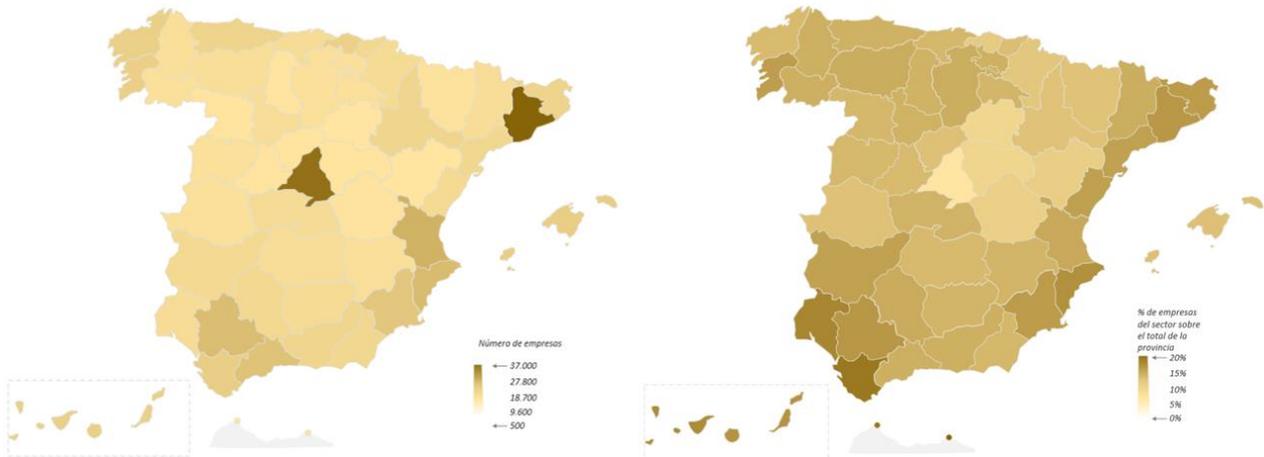
A continuación, en la Figura 12 se observan dos tipos de mapas. El primer mapa refleja el **número absoluto de empresas** del sector por provincia española. El segundo mapa muestra el **porcentaje**

que representa el número de empresas del sector en relación con el número total de empresas que tiene la provincia.

En el primer mapa se observa que el sector comercial se concentra principalmente en los **grandes núcleos urbanos**, con Madrid y Barcelona a la cabeza, seguidas por **otras áreas metropolitanas con alta densidad de población**. En **términos relativos**, sin embargo, destacan las provincias de Cádiz, Huelva o Santa Cruz de Tenerife donde el sector del comercio adquiere un peso relativo significativo, así como algunas áreas del levante. Destaca el caso de Madrid, que muestra una proporción baja de empresas de comercio (10,2%) debido a la alta diversidad empresarial y a la importancia en la región de otros servicios e industrias, lo que diluye la representatividad específica del sector.

A nivel general, el comercio mantiene una presencia destacada en la estructura empresarial de las provincias costeras y la zona sureste de la península, especialmente en Valencia y Barcelona y provincias andaluzas como Sevilla y Málaga. En estas regiones, la participación de empresas de comercio respecto al total provincial varía entre un 14% y un 16%, reflejando la importancia de esta actividad en su tejido empresarial.

Figura 2. Mapa de la distribución geográfica de empresas del sector del comercio



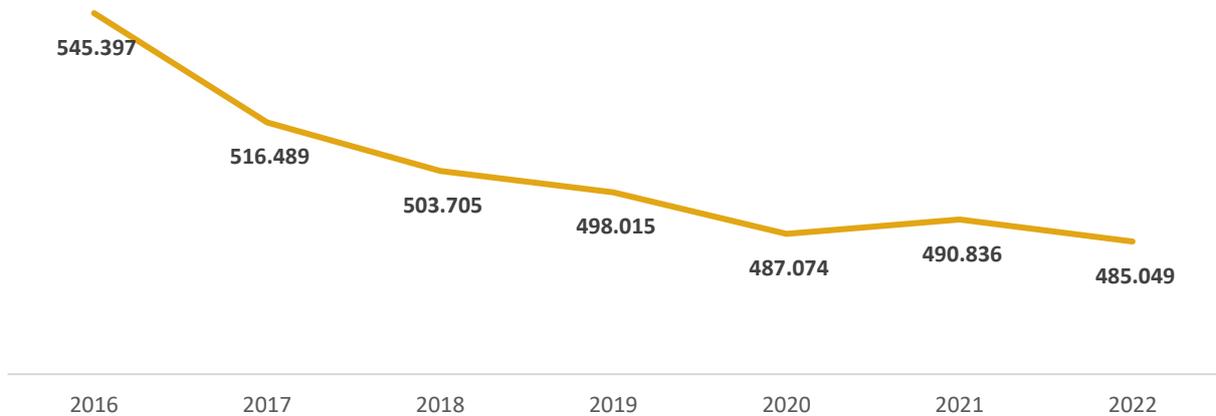
Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Seguridad Social y la Estadística Estructural de Empresas.

### *Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector del comercio*

El **número de establecimientos** del comercio minorista y mayorista en España ha mostrado una tendencia a la baja desde 2016 (Figura 13), con una **reducción del 11,1% entre 2016 y 2022** (aproximadamente 60.348 empresas). Aunque las razones pueden ser diversas, la disminución en el número de empresas y establecimientos del sector comercio puede estar relacionada con el auge de las plataformas de comercio electrónico o desventajas o falta de adaptación frente a otros competidores.

En 2022 se registró la cifra más baja de establecimientos y empresas activas desde 2016, con una caída del 1,2% en comparación con el año anterior. Aunque el sector pudo ver una ligera recuperación tras la pandemia con un crecimiento del 0,8% entre el 2020 y el 2021, el sector ha ido disminuyendo en número de empresas, pasando de 545.397 en 2019 a 485.049 en 2022.

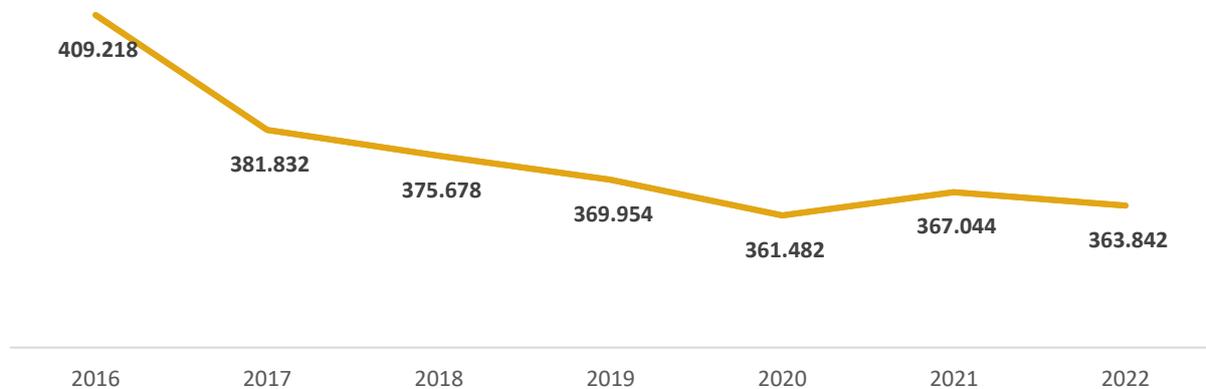
Figura 3. Evolución del número de establecimientos del sector del comercio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Estadística Estructural de Empresas.

Por subsectores, se observa que **la caída ha sido más pronunciada en el comercio minorista** que en el comercio al por mayor u en otras formas de comercio, previsiblemente debido a su alta exposición al cambio en los hábitos de consumo o a la competencia de plataformas online (Figura 14).

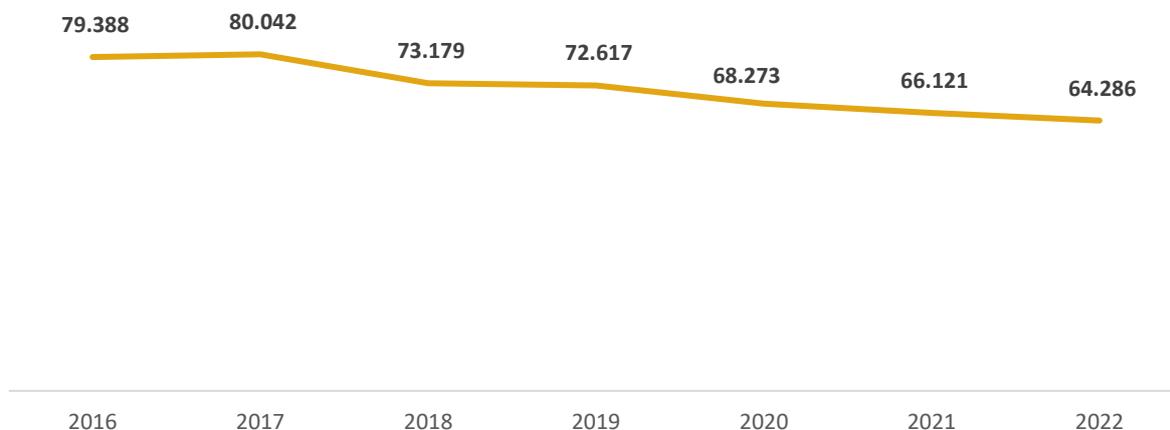
Figura 4. Evolución del número de empresas del subsector de comercio al por menor



Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Estadística Estructural de Empresas.

Mientras tanto, en el **comercio al por mayor**, aunque el número de empresas también ha evolucionado a la baja, este ha mantenido una posición relativamente más estable (Figura 15), en parte porque su modelo de negocio puede depender más de relaciones comerciales interempresariales que de ventas directas al consumidor final. Entre 2016 y 2022 el número total de empresas activas disminuyó un 19% (15.102 empresas).

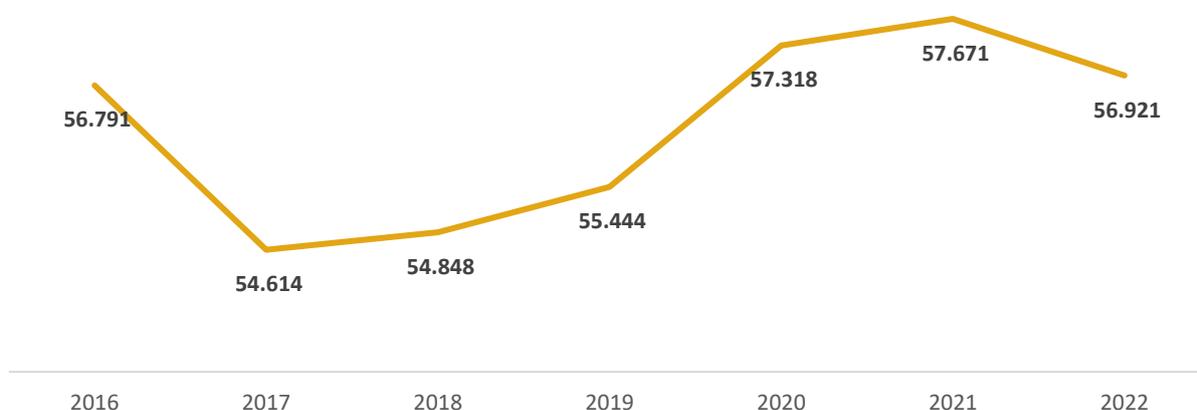
Figura 5. Evolución del número de empresas del subsector de comercio al por mayor



Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Estadística Estructural de Empresas.

Por el contrario, el número de empresas activas de **otras formas de comercio** distintas a las del comercio mayorista y minorista ha experimentado un **comportamiento distinto**, aumentando especialmente entre 2017 y 2021. Este tipo de comercio, que incluye actividades como alquiler, venta y reparación de vehículos o comercio de ciertos productos especializados, han sido más dinámicos, adaptándose a nuevos modelos de negocio, o manteniendo su importancia dentro de cadenas de suministro más amplias.

Figura 6. Evolución del número de empresas del subsector de otros comercios



Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Estadística Estructural de Empresas.

A continuación, se agrupan las empresas pertenecientes al sector del comercio en cuatro rangos de **antigüedad**, tomando como referencia aquellas empresas existentes durante el año 2023. En primer lugar, aquellas con más de 23 años corresponden a las creadas antes del año 2000. Le siguen las empresas con entre 13 y 23 años de antigüedad, formadas antes de la crisis financiera de 2008 y durante sus primeros años de impacto. Luego, aquellas con entre 3 y 13 años se establecieron en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2008 y hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Finalmente, el gráfico muestra las empresas creadas

desde el inicio de la pandemia hasta el último año con datos disponibles, ilustrando así cómo ha evolucionado la creación de empresas en este sector a lo largo del tiempo.

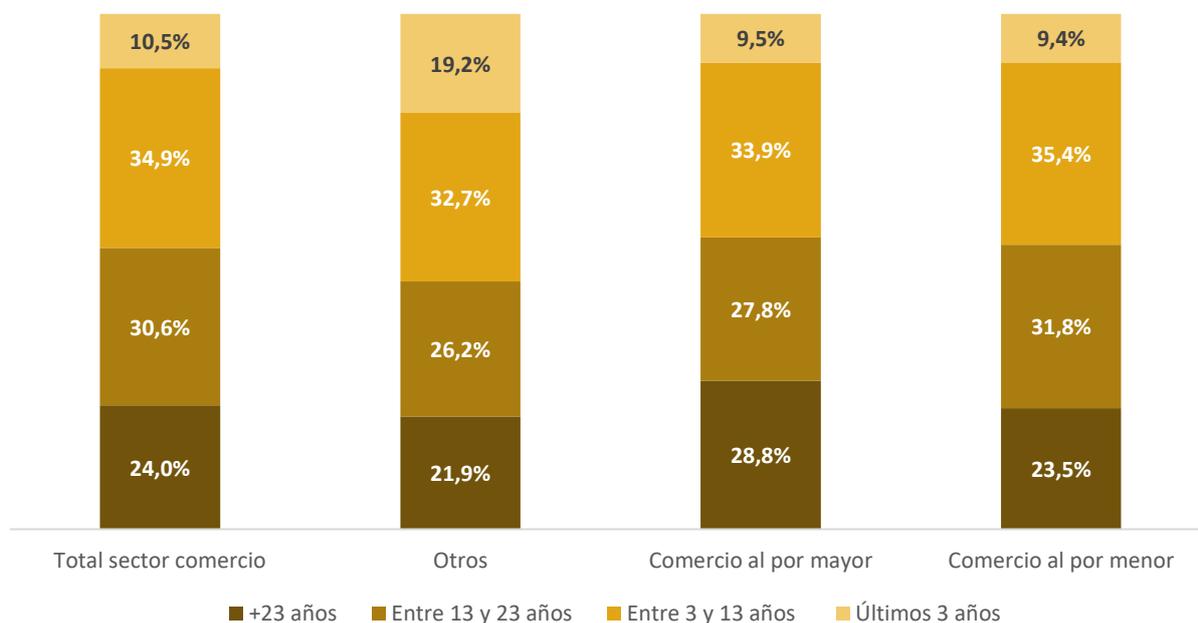
De acuerdo con la Figura 17, **la mayoría de las empresas en el sector del comercio tienen entre 3 y 13 años**, representando el 34,9% del total. Les siguen las empresas establecidas antes de la crisis de 2008, que constituyen el 30,6% del sector. Las empresas con más de 23 años representan el 24%, mientras que las nuevas empresas (creadas en los últimos 3 años) solo suponen el 10,5% del total. En conjunto, las empresas con menos de 13 años representan el 45,4% del total, lo que indica que, aunque el sector se caracteriza por una fuerte presencia de empresas consolidadas, también tiene una proporción significativa de empresas de creación más reciente.

Por subsectores, en el **comercio al por menor** predominan las empresas constituidas antes de la crisis económica de 2008, alcanzando el 35,4% del total de empresas en este subsector. Este dato sugiere que el comercio minorista sigue estando dominado por empresas con una trayectoria consolidada, las cuales han tenido que adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo a lo largo de los años.

En el **comercio al por mayor**, las empresas siguen una distribución similar, aunque se observa una **mayor proporción de empresas con más de 23 años**. En este subsector, las empresas más longevas representan el 28,8%, superando en aproximadamente 5 puntos porcentuales al total del sector (24%). Este hecho sugiere que el comercio al por mayor es un subsector con una mayor estabilidad y continuidad, lo cual podría estar relacionado con las relaciones comerciales a largo plazo que suelen caracterizar a este tipo de negocio.

Finalmente, en el subsector de **otros comercios**, destaca el mayor peso de las **empresas constituidas en los últimos tres años (19,2%)**, muy por encima del comercio minorista y mayorista. Este dato refleja un mayor dinamismo del subsector en comparación con otros segmentos.

Figura 7. Antigüedad de las empresas del sector del comercio



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de SABI y la Estadística Estructural de Empresas.

### 3.2. Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial del sector del comercio, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de negocios, los gastos y el Excedente Bruto de Explotación (EBE), como para analizar su contribución a la economía a través de indicadores como el VAB y la productividad. Este enfoque permite alcanzar un entendimiento profundo de la configuración del sector, ofreciendo así una perspectiva integral de su relevancia dentro del conjunto de comercio y de su peso en la economía española.

#### *Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector del comercio*

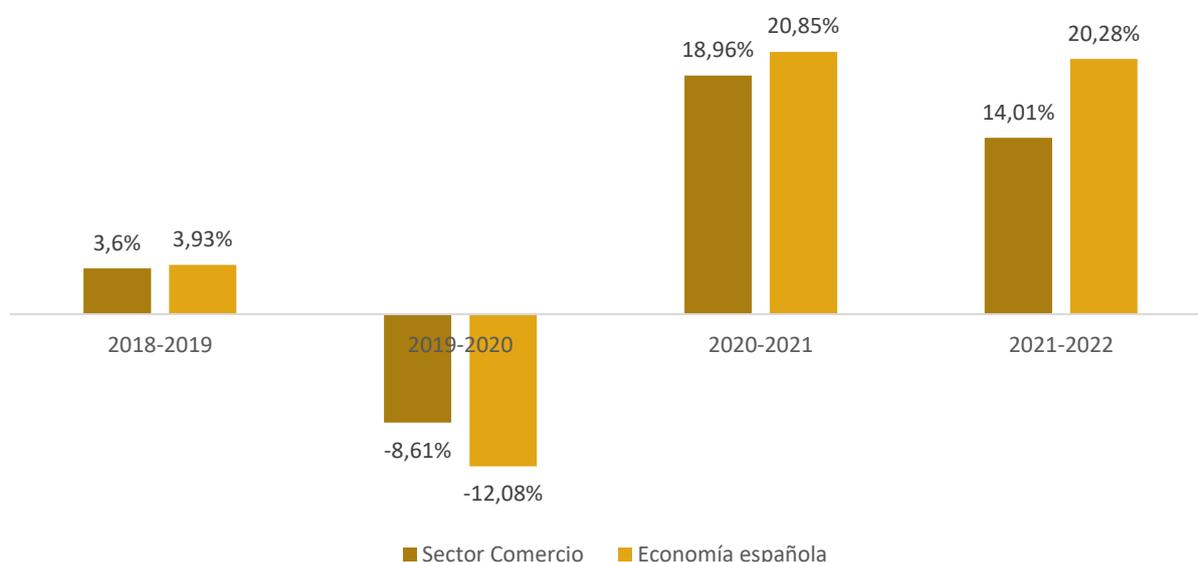
El comercio tiene un papel relevante en la economía española. En 2022, la **cifra de negocios** del sector alcanzó aproximadamente los **611.031 millones de euros**, lo que representa cerca del **23,7% de la economía nacional**. Este dato subraya, por lo tanto, la importancia de esta actividad en el tejido económico español.

En términos de crecimiento, el sector del comercio ha mostrado una **tendencia general positiva** en los últimos años. Entre 2018 y 2022, la cifra de negocio del sector creció un 28,5%, lo que refleja un momento expansivo y un fortalecimiento del sector. Sin embargo, este crecimiento no ha sido uniforme, ya que el sector experimentó una fuerte contracción en 2020 debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19. Durante este periodo, las restricciones sanitarias y las limitaciones de movilidad impactaron fuertemente en el comercio, con una caída de 8,6% en la cifra de negocios del sector. Esta caída fue moderadamente inferior a la de la economía nacional en su conjunto, que vio una contracción del 12,1% en 2020.

El repunte comenzó a partir de 2021, cuando las empresas comerciales comenzaron a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, de forma que el sector se recuperó rápidamente. De hecho, en 2021, la cifra de negocio del sector comercial aumentó un 19,0%, alcanzando los 535.928 millones de euros.

En 2022, el sector continuó con su senda de recuperación, experimentando un aumento del 14,0% respecto al año anterior, lo que reafirma la recuperación sostenida postpandemia. Este aumento fue algo menor que el crecimiento de la economía nacional, que incrementó un 20,3% en el mismo periodo, lo que indica que, aunque el sector ha ido recuperando terreno, no ha crecido al mismo ritmo que otros sectores económicos más directamente impulsados por la reactivación general.

Figura 8. Comparativa evolución de la cifra de negocios



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas.

En este contexto, en la Figura 19 se presentan los resultados detallados de la facturación del sector, incluyendo un desglose de las principales partidas de gasto asociadas.

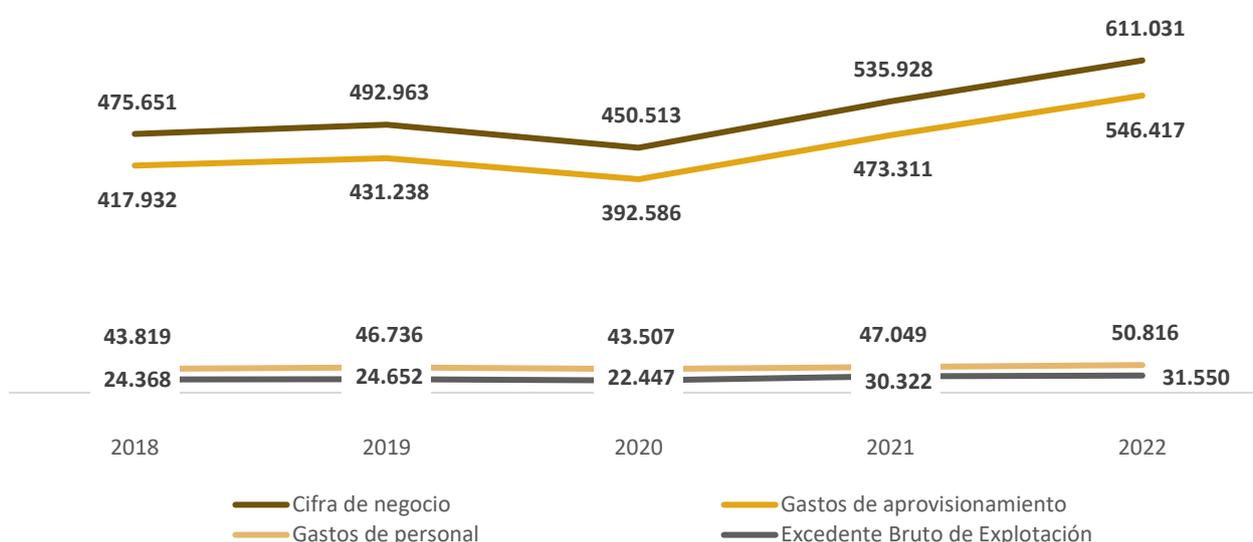
Los **gastos de aprovisionamiento**, que comprenden los insumos necesarios para el funcionamiento diario del comercio, ascendieron a aproximadamente 546.417 millones de euros en 2022, lo que representó el 89,4% de la cifra total de negocio. Su evolución ha seguido una trayectoria similar a la de la cifra de negocio, desde el año 2019, presentaba una tendencia de disminución que alcanzó el pico más bajo el año de la pandemia de la COVID-19 (392.586 millones de euros), hasta que a partir de 2021 la tendencia cambió y los gastos aumentaron hasta alcanzar su pico más alto en el último año estudiado (546.417 millones de euros). Durante todo el periodo estudiado los gastos de aprovisionamiento han incrementado en un 30,7% lo que subraya el significativo peso de los aprovisionamientos dentro de la estructura de costes del sector.

Por otro lado, los **gastos de personal** constituyen otro componente clave dentro de los costes operativos. En 2022, estos gastos ascendieron a 50.816 millones de euros, presentando en este año sus cifras más elevadas. Al igual que los gastos de aprovisionamientos y la cifra de negocios,

los gastos de personal tuvieron un ligero descenso durante la pandemia y una recuperación posterior hasta el final del periodo estudiado, experimentando un incremento del 16% entre 2018 y 2022. Estos gastos reflejan también la alta intensidad laboral del sector, que depende de una importante cantidad de empleados para cubrir servicios de atención al cliente, venta al público, reposición y logística, entre otros.

Por lo que respecta al **EBE**, una magnitud que permite aproximar la capacidad de generación de **beneficios del sector**, en 2022 alcanzó aproximadamente 31.550 millones de euros, que, aunque supone un incremento respecto al año 2020 (40,6%) supone una disminución del 7,9% entre los años 2018 y 2020, el último año del periodo estudiado presentó las mejores cifras, alcanzando los 31.550 millones de euros ya mencionados. La evolución positiva del EBE en los últimos años es un indicador de la recuperación del sector del comercio y de su resiliencia.

Figura 9. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal del comercio (M€)



Fuente: Análisis PwC a partir de la Estadística Estructural de Empresas.

La **desagregación por grupos de actividad**, representada en la Tabla 9, revela una notable diferencia entre los subsectores de otros comercios, comercio al por mayor y comercio al por menor. Aunque la cifra de negocios total de las empresas de comercio al por menor supera en más de 6 veces a la de otros comercios, el EBE es tan solo 5 veces mayor. Esto sugiere una menor eficiencia en la conversión de ingresos en beneficios operativos en el primer subsector, lo cual se debe a un mayor porcentaje de gastos operativos en relación con la cifra de negocios de este subsector.

Por otro lado, al analizar la evolución del EBE entre 2018 y 2022, se observa que, los tres subsectores han experimentado un crecimiento siendo el más destacado el de comercio al por menor con un 32,5%, en segundo lugar, comercio al por mayor con un 27,4% y por último, el de otros comercios, que presentó un crecimiento del 22,2% en el mismo periodo. Esta diferencia destaca un menor dinamismo en la actividad de este último subsector en comparación con los otros dos.

Tabla 5. Evolución de los resultados de explotación por los subsectores principales del comercio (M€)

Subsectores		2018	2019	2020	2021	2022
Comercio al por menor	Cifra de negocios	218.344	223.263	202.080	267.038	311.839
	Gastos de aprovisionamiento	186.513	189.356	171.773	232.400	274.664
	Gastos de personal	22.822	24.180	22.543	24.321	26.498
	Excedente bruto de explotación	<b>12.629</b>	<b>12.788</b>	<b>10.878</b>	<b>16.655</b>	<b>16.730</b>
Comercio al por mayor	Cifra de negocios	212.412	223.293	208.605	224.934	252.378
	Gastos de aprovisionamiento	190.896	200.061	186.358	202.364	229.256
	Gastos de personal	17.170	18.579	17.419	18.834	20.159
	Excedente bruto de explotación	<b>9.127</b>	<b>9.157</b>	<b>9.182</b>	<b>10.954</b>	<b>11.627</b>
Otros comercios	Cifra de negocios	44.894	46.407	39.829	43.956	46.814
	Gastos de aprovisionamiento	40.523	41.822	34.455	38.548	42.497
	Gastos de personal	3.827	3.977	3.546	3.894	4.159
	Excedente bruto de explotación	<b>2.612</b>	<b>2.706</b>	<b>2.387</b>	<b>2.713</b>	<b>3.193</b>

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas.

### Contribución del sector del comercio a la economía española

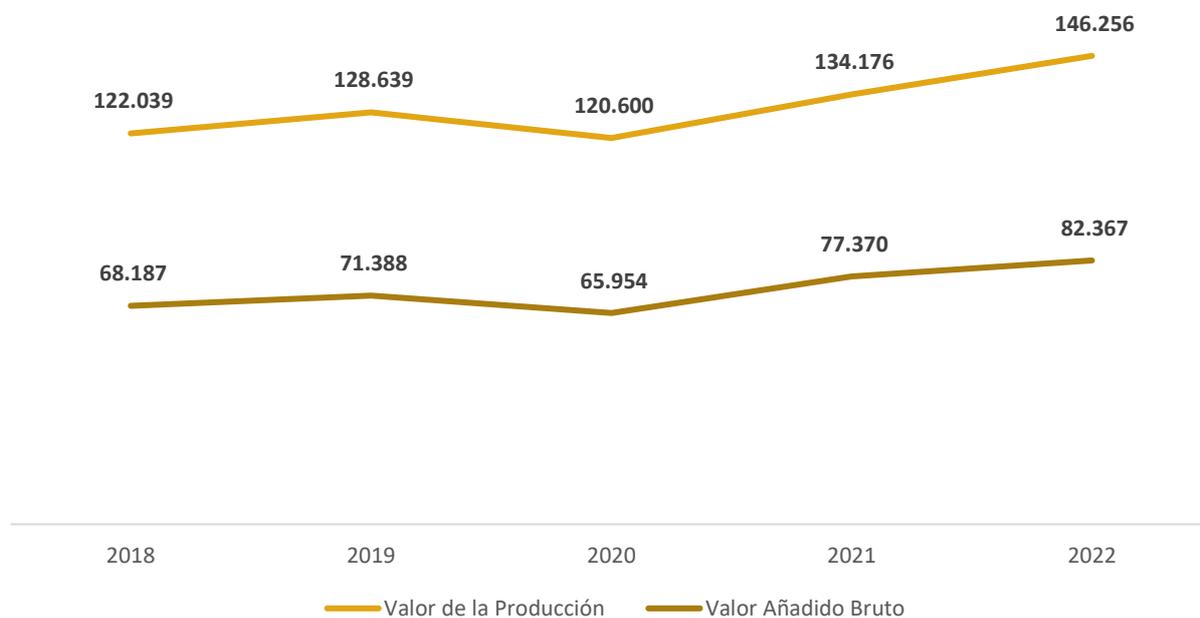
Para determinar la contribución económica del sector del comercio, es esencial analizar su peso en términos de Valor Añadido Bruto (VAB) (Figura 20), una medida que refleja la riqueza generada por el sector. En 2022, el VAB del sector alcanzó aproximadamente **82.367 millones de euros**, lo que representa el **12,6% del total de la economía española**. Este dato pone de manifiesto que el comercio es una de las actividades económicas principales y que contribuye en mayor medida al PIB nacional.

En términos de evolución, el sector ha experimentado una **caída temporal** en su VAB debido a los efectos de la **pandemia de la COVID-19**. De hecho, el VAB del comercio pasó de **71.388 millones de euros en 2019 a 65.954 millones en 2020**, lo que representa una disminución del **7,6%**. Esta caída puede explicarse por la paralización parcial de la actividad económica, las restricciones a la movilidad y el cierre temporal de muchos puntos de venta. A pesar de esta contracción, el sector mostró una notable **recuperación** en los dos años posteriores. Entre 2020 y 2022, el VAB del comercio creció un **24,9%**, alcanzando los niveles previos a la crisis, lo que refleja una **recuperación robusta** y la **capacidad de adaptación** del sector frente a la disrupción causada por la pandemia.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el **peso relativo del comercio** en el total de la economía ha experimentado una **ligera disminución**. En 2018, el VAB del sector representaba el **13,6%** del total de la economía española, mientras que en 2022 esa cifra ha descendido al **12,6%**. Esta

disminución en términos relativos puede estar vinculada a un mayor dinamismo e importancia de otros sectores de la economía española, como la tecnología, la industria, o los servicios financieros, que han experimentado un mayor impulso en los últimos años. De esta forma, aunque el comercio sigue siendo un pilar importante de la economía, su peso ha quedado ligeramente diluido debido a la expansión de otras áreas productivas.

Figura 10. Evolución del valor de la producción y el VAB del comercio (M€)



Fuente: Análisis PwC a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas.

Al desagregar el **VAB por subsectores** (Tabla 10) se observa que el subsector de **comercio al por menor** es el principal contribuyente al **VAB total** del sector, alcanzando en **2022 aproximadamente 43.200 millones de euros**, lo que representa el **52,5%** del VAB global del comercio ese año.

Esta estructura de distribución ha sido consistente a lo largo del tiempo, con el comercio al por menor representando, en promedio, entre el 50% y el 53% del VAB total del sector en los últimos años. Este dato resalta la importancia estratégica del comercio minorista dentro del conjunto del sector, siendo el principal motor en términos de generación de valor añadido. Por otro lado, el subsector de **comercio al por mayor** es también un subsector central en el sector, concentrando alrededor del **40%** del VAB total. Esta participación ha permanecido relativamente estable a lo largo de los años, lo que sugiere un sector mayorista robusto, con una **estructura empresarial** que favorece operaciones de mayor escala, pero que, en comparación con el comercio minorista, tiene un peso menor en términos de generación de valor agregado. Finalmente, el subsector de **otros comercios**, que agrupa una variedad de actividades comerciales, representa aproximadamente el **9%** del VAB total del sector. Aunque su peso es más pequeño, este subsector es también muy relevante para la **diversificación** del comercio en su conjunto.

Tabla 6. Evolución del VAB por subsectores (M€)

Sector y subsectores	2018	2019	2020	2021	2022
Comercio al por menor (VAB)	35.451 (52%)	36.968 (51,8%)	33.420 (50,7%)	40.976 (53%)	43.228 (52,5%)
Comercio al por mayor (VAB)	26.297 (38,6%)	27.737 (38,9%)	26.601 (40,3%)	29.787 (38,5%)	31.786 (38,6%)
Otros comercios (VAB)	6.440 (9,4%)	6.683 (9,4%)	5.933 (9%)	6.607 (8,5%)	7.352 (8,9%)

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas.

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector del comercio para generar valor económico, sino que también sienta la base para entender la productividad del sector. La productividad, medida a través del VAB por ocupado, proporciona una perspectiva sobre la productividad individual de cada trabajador en términos de valor generado. Adicionalmente, la productividad también se puede medir relacionando el VAB con los gastos de personal (tanto los costes salariales como otros gastos asociados al empleo), lo que relaciona el valor generado y los costes laborales incurridos.

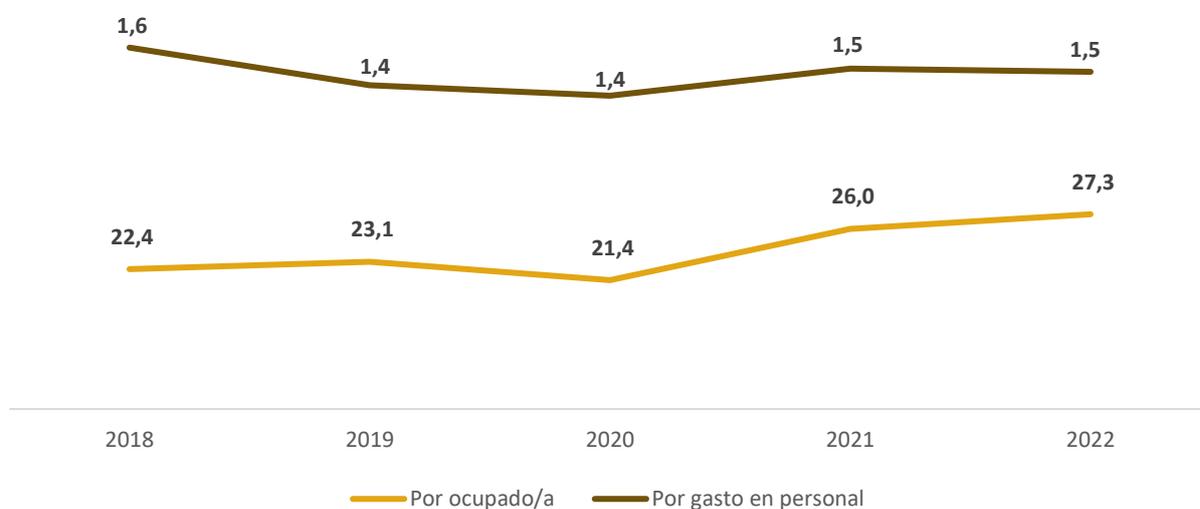
La **productividad por persona ocupada** en el sector del comercio en España alcanzó aproximadamente los 27.300 euros por empleado, cifra que se encuentra por debajo del promedio de la economía española, que se sitúa en torno a los 47.200 euros por ocupado.

En cuanto a la **productividad medida por gasto en personal**, el sector del comercio generó 1,5 euros de VAB por cada euro de gasto en personal, una cifra que también está por debajo de la productividad del conjunto de la economía española (1,7 euros) en 2022.

El análisis de la evolución del período entre 2018 y 2022, presentado en la Figura 21, muestra un crecimiento del 21,7% en el VAB por persona ocupada, por encima del decrecimiento de la economía en general (12,1%). Por otro lado, en el mismo período, el VAB por gasto en personal decreció un 6,7%, contrastando con el incremento del 2,3% de la economía nacional.

Además, el análisis de la evolución de la productividad revela diferencias significativas según se mida en términos de VAB por persona ocupada o por gasto en personal. Así pues, durante el año de la pandemia, la productividad medida por gasto en personal experimentó una disminución del 3,2%, mientras que la productividad por persona ocupada experimentó una caída más pronunciada, del 7%. En el periodo posterior a la pandemia, la productividad por persona ocupada mostró una notable recuperación, con un crecimiento del 27,3% entre 2020 y 2022, y la productividad por gasto en personal también mejoró, aunque en menor medida con un 7,7% en este mismo periodo.

Figura 11. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



Fuente: Análisis PwC a partir del Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas.

### 3.3. Caracterización del empleo del sector

En este apartado se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas y profesionales que permiten una comprensión detallada de la composición de la fuerza laboral.

#### *Panorámica del mercado de trabajo del sector*

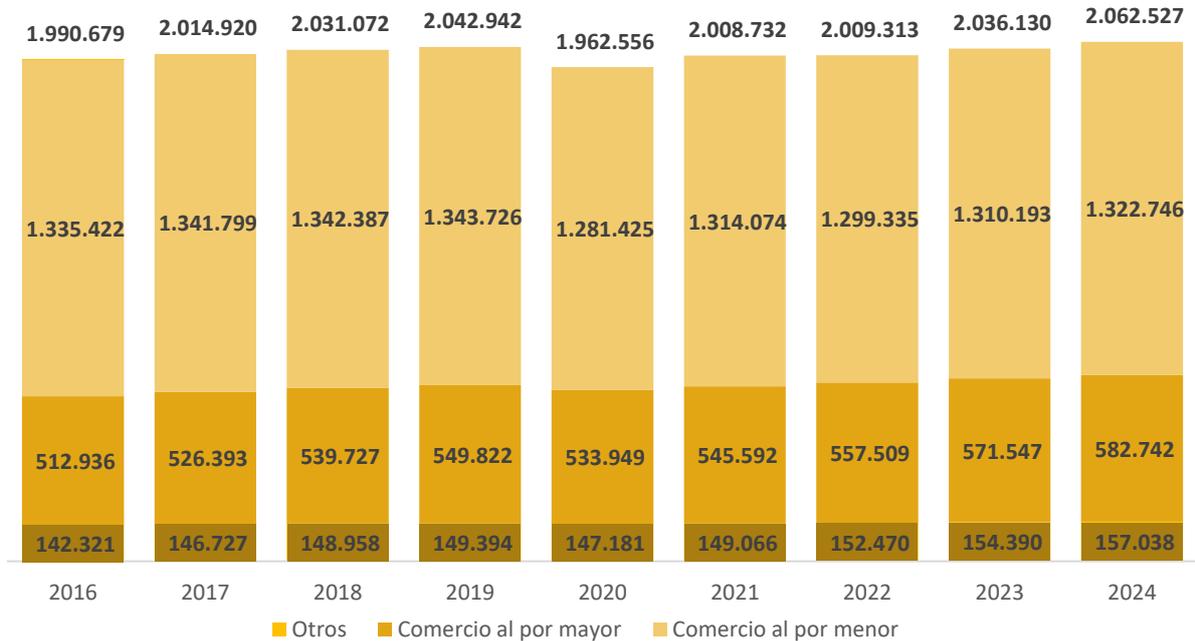
Como se observa en la Figura 12, en el año 2024<sup>6</sup>, el sector del comercio contaba con 2.062.527 de **personas afiliadas a la Seguridad Social**, con un 64,1% en el subsector del comercio al por menor, un 28,3% en el comercio mayorista y el 7,6% restante en otras formas de comercio. Estas proporciones se han mantenido estables a lo largo de los años estudiados.

Entre 2016 y 2024 el sector ha experimentado un crecimiento de la afiliación del 3,6%, y de un 1,3% en el último año, un dato **ligeramente inferior al crecimiento de la afiliación a nivel nacional** (un 2,5%). Las personas afiliadas al sector del comercio<sup>7</sup>, suponen casi un 10% de las personas afiliadas del conjunto de la economía española.

<sup>6</sup> Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

<sup>7</sup> De acuerdo con el perímetro del sector establecido en el estudio.

Figura 12. Análisis del total de personas afiliadas al sector del comercio por subsectores



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Seguridad Social.

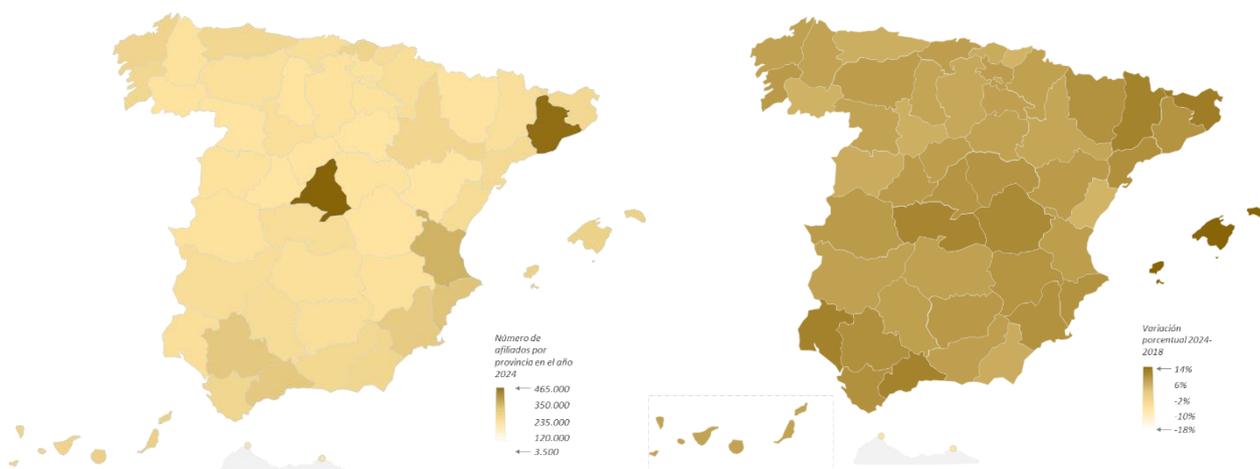
Al analizar por subsectores, entre 2016 y 2024, el **comercio al por menor** registró una caída del 0,9% en el número de afiliados, reflejando cambios en los hábitos de consumo y una creciente digitalización que ha afectado a los modelos tradicionales. Sin embargo, tras el impacto inicial de la pandemia, este subsector logró recuperarse con un crecimiento del 3,2% en el periodo 2020-2024, lo que sugiere cierta estabilidad y adaptación a las nuevas dinámicas del mercado.

Por otro lado, el **comercio al por mayor** mostró una evolución positiva, con un incremento del 13,6% en el número de personas afiliadas. Desde 2020, el subsector incrementó el número de afiliados en casi 50.000 personas, consolidándose como un segmento de gran dinamismo en términos de empleo en el sector. El subsector de otras formas de comercio también ha tenido un comportamiento muy dinámico, afianzando también su importancia en el empleo del ámbito sectorial.

Al analizar la **distribución de los afiliados por provincia** en el sector de comercio, la Figura 13 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el número absoluto de afiliados por provincia en 2024. Al igual que sucedía con la distribución de establecimientos y empresas, las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia y otras grandes áreas urbanas concentran el mayor número de personas afiliadas en el sector. En contraste, las provincias menos pobladas, situadas en el interior de España, tienen un menor volumen de personas afiliadas en este ámbito sectorial.

El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de la afiliación por provincia entre 2018 y 2024. Por lo general, **en la práctica totalidad de las provincias se ha incrementado la afiliación en este ámbito sectorial**, destacando especialmente el crecimiento en Cataluña e islas Baleares, el área del sur de la Comunidad de Madrid o algunas regiones andaluzas, que han liderado la afiliación y la creación de empleo en el sector.

Figura 13. Mapas de la distribución geográfica de afiliados del sector

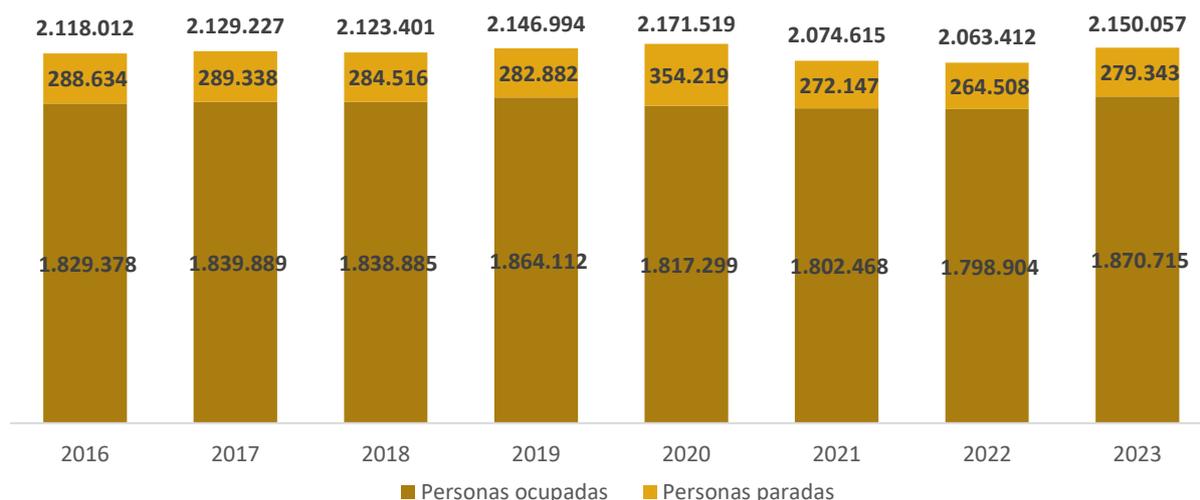


Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Seguridad Social.

Por lo que respecta a la población activa, a cierre de 2023, la cifra de **personas activas** en las actividades económicas que conforman el ámbito sectorial del comercio fue de 2.150.057 personas, de las cuales el 87% se encontraban ocupadas y el 13% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el conjunto de la economía española<sup>8</sup> se situaron en casi 24 millones de personas (un 82,4% ocupadas). Estas cifras indican una **tasa de ocupación del sector más alta que la del conjunto nacional**.

La Figura 14 muestra que la actividad en el sector se ha incrementado a lo largo de los últimos años. En concreto, entre 2016 y 2023, el número de personas activas se incrementó en un 1,5% (algo más de 32.000 personas). Este incremento de la actividad se produjo gracias a un incremento de la ocupación y un descenso del paro.

Figura 14. Evolución del total de personas activas en el sector del comercio



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

<sup>8</sup> Considerando los sectores de servicio, comercio e industria.

La ocupación en el comercio ha experimentado ligeras variaciones anuales. En 2016, el sector contaba con 1.829.378 personas ocupadas, cifra que se incrementó hasta 1.870.715 personas en 2023. Sin embargo, este crecimiento no ha sido lineal, sino que ha sufrido distintos altibajos. El más destacable, el descenso de la ocupación que se produce en 2020 y durante los años posteriores. Concretamente, en 2020, **el desempleo se disparó hasta 354.219 personas, lo que supuso un aumento del 25% respecto a 2019**. Este fenómeno estuvo motivado por las restricciones sanitarias, el cierre de negocios físicos y el confinamiento. Tras este pico, el desempleo comenzó a disminuir a partir de 2021. **En 2022, el sector registró la cifra más baja de desempleados del periodo**, con 264.508 personas paradas, lo que reflejaba una recuperación del empleo gracias a la reapertura de negocios y la normalización de la actividad económica. No obstante, **en 2023 el número de desempleados volvió a crecer ligeramente** hasta las 279.343 personas, lo que podría estar vinculado a factores como la inflación, el cambio en hábitos de consumo y una posible desaceleración en el crecimiento del sector.

Por subsectores, tal y como muestra la Tabla 7, en 2023, **el comportamiento no ha sido uniforme**. Mientras que el comercio al por menor ha atravesado períodos de descenso en el empleo, el comercio al por mayor ha demostrado un crecimiento más sostenido, y el segmento de otras formas de comercio ha mostrado estabilidad y dinamismo.

El **comercio al por menor ha sido el subsector más afectado** en términos de empleo en los últimos años. Desde 2018, el número de ocupados ha disminuido progresivamente, pasando de 1.333.772 personas empleadas a 1.301.259 en 2023, reflejando los cambios en los hábitos de consumo y el impacto del auge del comercio electrónico. El año 2020 marcó un punto crítico con la crisis sanitaria de la COVID-19, que provocó un repunte del desempleo hasta las 256.012 personas paradas. La recuperación fue gradual en los años siguientes, con una notable reducción del desempleo hasta 182.110 en 2022, aunque en 2023 volvió a aumentar ligeramente a 205.881 personas desempleadas.

A diferencia del comercio minorista, **el comercio al por mayor ha mostrado una tendencia de crecimiento constante en el empleo**. En 2018, el sector contaba con 376.418 trabajadores ocupados, cifra que ha ido en ascenso hasta alcanzar 426.324 en 2023, lo que representa un crecimiento de más del 13% en cinco años. Aunque en 2020 se produjo una caída momentánea en la ocupación (391.638 trabajadores), el subsector logró una rápida recuperación a partir de 2021, gracias al restablecimiento de la actividad económica y el fortalecimiento de las cadenas de distribución. El desempleo también ha seguido una trayectoria de altibajos. En 2020, el número de personas desempleadas en el sector aumentó a 80.068, pero desde entonces ha experimentado una progresiva reducción, situándose en 62.618 en 2023. El crecimiento del comercio al por mayor es una señal de la importancia del sector en la distribución y abastecimiento, reforzado por la globalización y la digitalización de las redes comerciales.

Dentro del sector comercio, el segmento de **otras formas de comercio ha sido muy estable y ha mostrado un fuerte dinamismo en la generación de empleo**. En 2018, el número de ocupados era de 128.695 personas, y a lo largo de los años ha mostrado un crecimiento progresivo hasta alcanzar 143.131 en 2023, con un aumento del 11,2% en el periodo. El desempleo en este subsector también ha seguido una tendencia descendente, con una leve subida en 2022, pero logrando su nivel más bajo en 2023 con 10.844 personas paradas.

Tabla 7. Evolución personas activas por subsector

Actividad económica	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Comercio al por menor</b>						
Ocupados/as	1.333.772	1.329.647	1.305.888	1.277.851	1.240.996	1.301.259
Parados/as	210.272	208.218	256.012	196.402	182.110	205.881
<b>Activos/as</b>	<b>1.544.044</b>	<b>1.537.865</b>	<b>1.561.900</b>	<b>1.474.252</b>	<b>1.423.105</b>	<b>1.507.140</b>
<b>Comercio al por mayor</b>						
Ocupados/as	376.418	407.225	391.638	396.241	423.396	426.324
Parados/as	63.075	62.374	80.068	64.526	67.267	62.618
<b>Activos/as</b>	<b>439.493</b>	<b>469.599</b>	<b>471.706</b>	<b>460.767</b>	<b>490.663</b>	<b>488.942</b>
<b>Otros</b>						
Ocupados/as	128.695	127.239	119.773	128.377	134.512	143.131
Parados/as	11.169	12.290	18.139	11.220	15.131	10.844
<b>Activos/as</b>	<b>139.864</b>	<b>139.530</b>	<b>137.912</b>	<b>139.596</b>	<b>149.644</b>	<b>153.975</b>

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

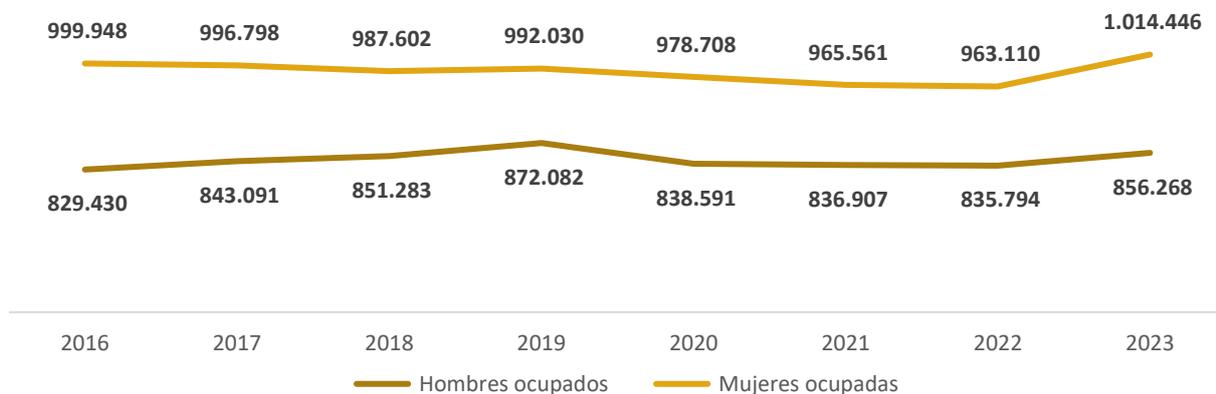
### Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de los ocupados en el sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permitan comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector.

En cuanto a la **distribución por género**, como puede observarse en la Figura 15, a lo largo del periodo analizado, **las mujeres han representado la mayor parte del empleo en el sector comercio**, lo que reafirma la tradicional feminización de esta actividad. A cierre de 2023, las mujeres suponían aproximadamente el 54,2% de las personas ocupadas del sector, por encima de lo que representan en términos de empleo en el conjunto de la economía española (49%). Este comportamiento se produce en todos los subsectores del ámbito sectorial, y particularmente en el comercio minorista, que sigue siendo un subsector con una **importante presencia femenina**.

Además, el **empleo femenino** ha mostrado una **recuperación más rápida tras la pandemia**, alcanzando en 2023 su cifra más alta en el periodo analizado. Por su parte, **el empleo masculino ha sido más volátil**, con caídas más pronunciadas en 2020 y una recuperación más lenta en los años posteriores.

Figura 15. Evolución del empleo del sector por género

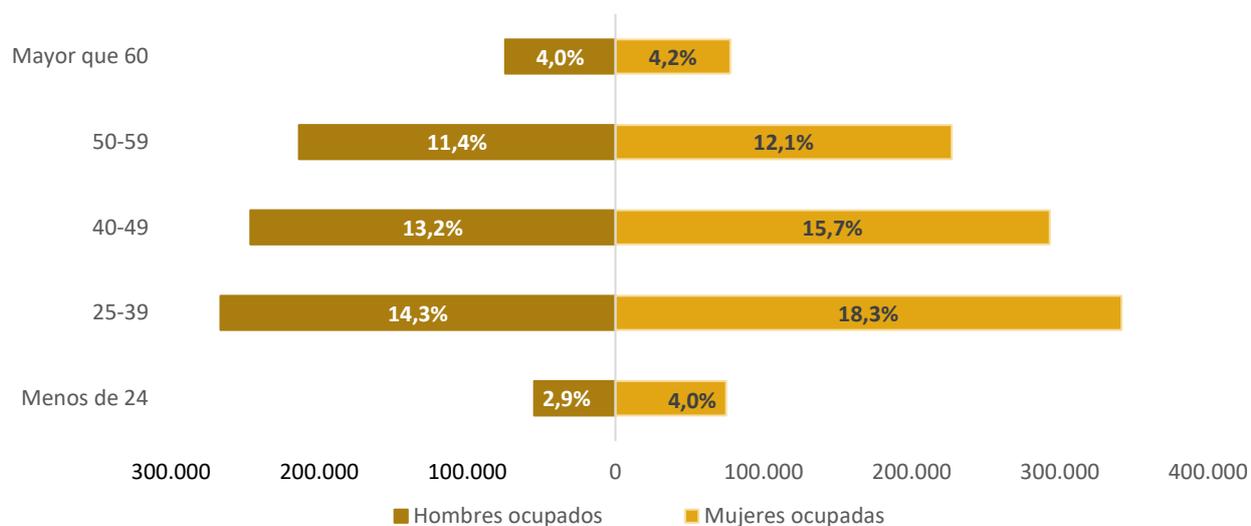


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023 el grupo más numeroso fue el de **25 a 39 años**, concentrando el 32% de personas ocupadas en el sector seguido por el grupo de **40 a 49 años** y de **50-59 años** (con un 30,9% y un 25,2% del total de ocupados, respectivamente). Los grupos de edad con menos representación son los **mayores de 60 años** y los **menores de 24** (con un 6,6% y un 5,2% respectivamente).

Asimismo, por tramo de edad y género, tal y como se muestra en Figura 16, en todos los tramos las mujeres ocupadas superan en número a los hombres. La diferencia más notoria entre hombres y mujeres se observa en los ocupados de 25 a 39 años con más de 4 puntos porcentuales (hay 58.284 más mujeres que hombres) y la menor diferencia se observa en los mayores de 60 años ya que la diferencia es menor a un punto porcentual (en este tramo de edad hay 1.042 más mujeres que hombres).

Figura 16. Número de personas ocupadas por género y edad<sup>9</sup>



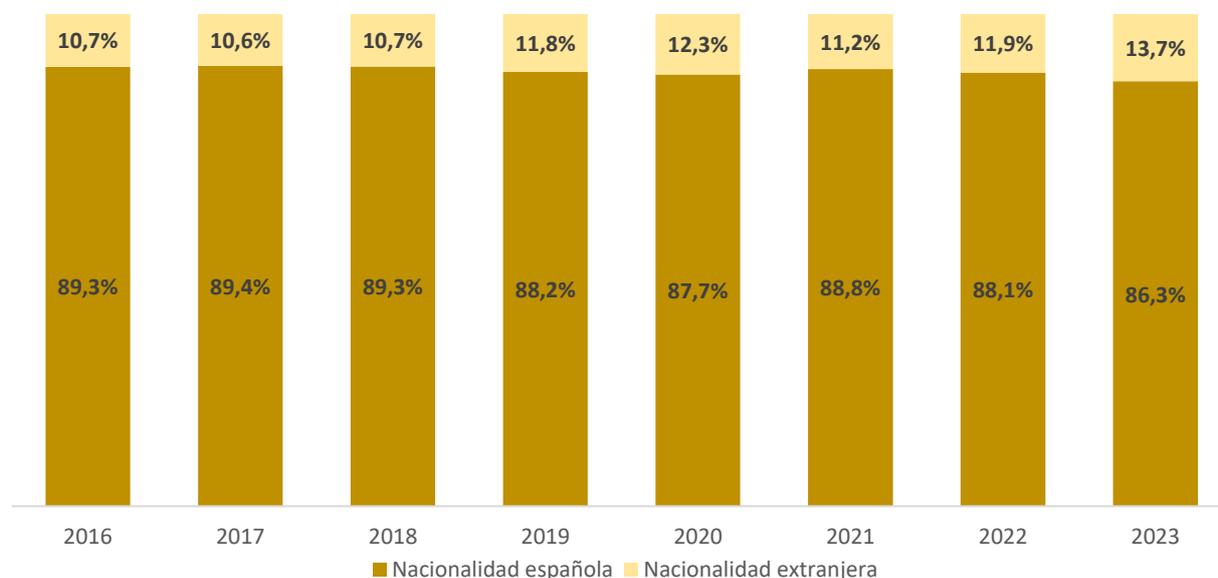
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Con relación a su **nacionalidad**, como se refleja en la Figura 17, en el sector del comercio predominan los ocupados de nacionalidad española (entre el 85% y 90% % del total de ocupados del sector). No obstante, a lo largo de los años analizados, los ocupados de nacionalidad extranjera han aumentado ligeramente, pasando de suponer el 10,7% en 2016 al 13,7% en 2023.

El análisis por subsector dentro del comercio muestra que aquel que cuenta con mayor presencia de trabajadores extranjeros es el del comercio al por menor, donde estos representaron en 2023 el 9,3% del total de ocupados, en comparación con el sector de comercio al por mayor u otros que para el mismo año contaba con solo el 3,5% y 0,9% de trabajadores extranjeros. De igual forma, el mismo sector que cuenta con el mayor porcentaje de ocupados de nacionalidad extranjera es el mismo que cuenta con el mayor número de ocupados españoles 1.301.259 (que representan el 60,3% del total de ocupados del sector).

<sup>9</sup> Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

Figura 17. Número de personas ocupadas españolas y extranjeras



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Atendiendo a su **nivel formativo**, la Figura 18 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo. El sector comercio se caracteriza por una presencia mayoritaria de mujeres, que representan el 54,2% del total de personas ocupadas. Sin embargo, **su peso relativo varía según el nivel educativo**.

En el grupo con **menor nivel educativo** se observa una **predominancia masculina**. De las 66.729 personas ocupadas en este nivel, el 56,7% son hombres y el 43,3% mujeres, lo que refleja una mayor concentración de trabajadores masculinos en empleos de menor cualificación, probablemente vinculados a tareas operativas dentro del sector, como logística o almacén.

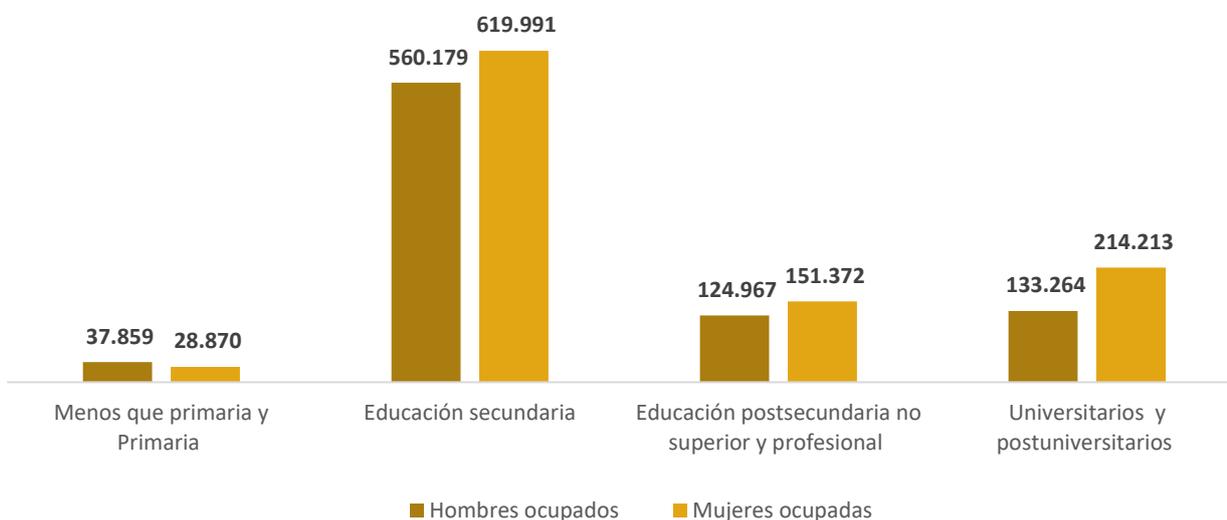
El grupo más numeroso en términos de formación es el de trabajadores con **educación secundaria**, que representa el **63,1% del total del sector**. En este nivel, las mujeres son mayoría, con **619.991 ocupadas frente a 560.179 hombres**, lo que supone un **52,6% del total**. Sin embargo, este porcentaje se encuentra por debajo del **54,2% de participación femenina en el sector**, lo que indica que, aunque las mujeres dominan en esta categoría, los hombres tienen una presencia relativamente fuerte en este nivel de formación.

En el nivel de **educación postsecundaria no superior y profesional**, donde se agrupan los trabajadores con formación técnica o profesional especializada, las trabajadoras mujeres representan el 54,8%, con 151.372 trabajadoras frente a 124.967 hombres. La representación femenina en este grupo es superior a la del sector en su conjunto.

No obstante, las mayores diferencias se encuentran en el grupo con estudios **universitarios y posuniversitarios**, donde las mujeres representan el **61,6% del total**, con **214.213 trabajadoras frente a 133.264 hombres**. Esto supone una diferencia de **23 puntos porcentuales**, lo que indica que las mujeres tienen una presencia significativamente mayor en los puestos que requieren formación universitaria. Sin embargo, este dato no necesariamente implica que tengan un mayor

acceso a puestos de liderazgo o mejores condiciones laborales dentro del sector, ya que otros factores pueden seguir limitando su progreso profesional.

Figura 18. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Con relación a este punto, la Figura 19 presenta una panorámica general por **grupo ocupacional** dentro del sector del comercio, y que permite ahondar y entender con mayor profundidad estas diferencias de género. En concreto, el análisis refuerza la idea de que, **aunque las mujeres son mayoría en el sector e incluso cuentan con mayores niveles educativos, su presencia en puestos de mayor responsabilidad sigue siendo limitada.**

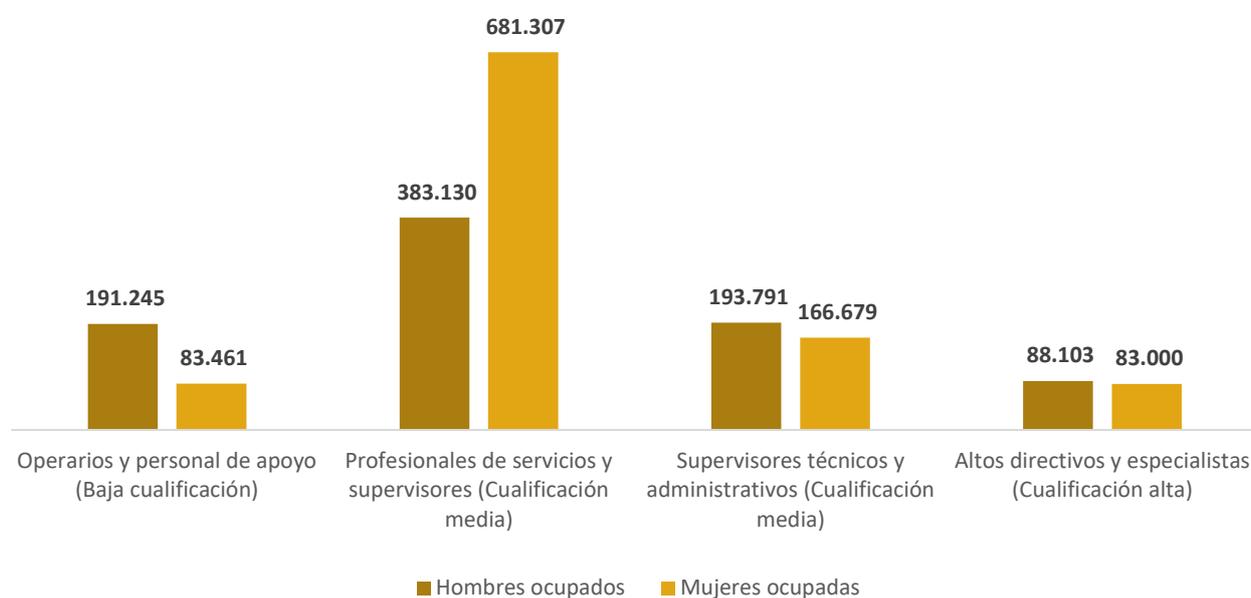
En los empleos de **menor cualificación**, como operarios y personal de apoyo, **predominan los hombres**. Esto puede estar vinculado a la presencia masculina en tareas operativas, como logística o almacenamiento.

Por lo que respecta a los **profesionales de servicios y de supervisión**, en este segmento se observa una clara mayoría femenina, con un **número de ocupadas significativamente mayor que de ocupados**. Esto sugiere que muchas trabajadoras en el comercio ocupan roles en atención al cliente, ventas y supervisión de servicios, áreas donde tradicionalmente han predominado las mujeres.

En el caso de **supervisores técnicos y administrativos** (cualificación media), en este grupo los hombres tienen una mayor presencia, suponiendo el 53,8% del total de personas ocupadas en este grupo, y donde **las mujeres no alcanzan una representación paritaria.**

Por último, en el grupo de altos directivos y especialistas (cualificación alta) es donde la **brecha de género es más evidente**: la representación de mujeres en puestos directivos y de alta cualificación es muy reducida e inferior a la de los hombres.

Figura 19. Número de personas ocupadas por género y ocupación



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

En este contexto, la Tabla 8 se presenta la **situación profesional** en relación con el empleo principal en los distintos subsectores dentro del sector del comercio. En el comercio predomina la forma de asalariados del sector privado, agrupando casi dos tercios del total de personas ocupadas. En todos los subsectores la mayoría de las personas ocupadas son personas asalariadas, seguidos de **trabajadores independientes o empresarios sin asalariados y empresarios con asalariados**.

Tabla 8. Situación profesional respecto al empleo principal

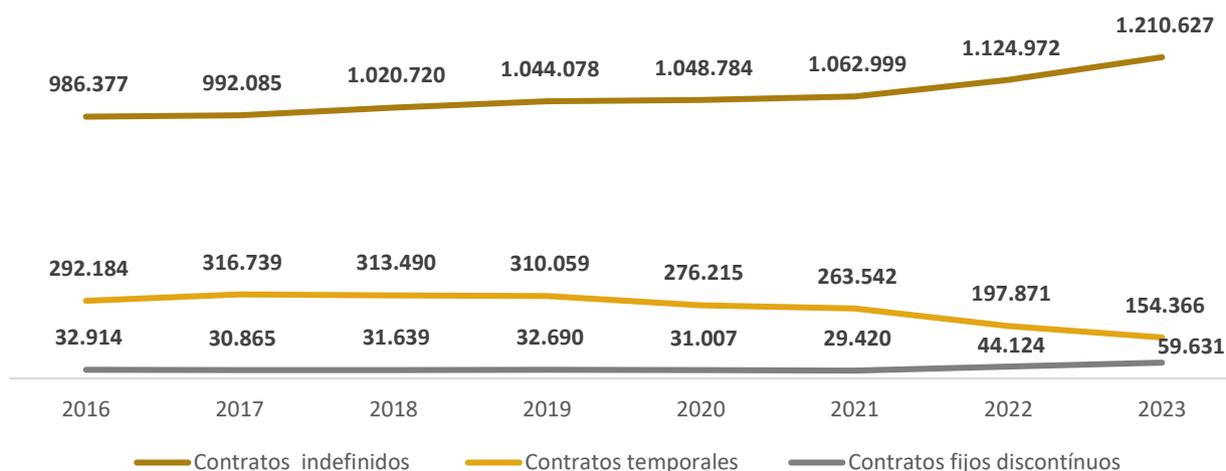
Situación profesional	Comercio al por menor	Comercio al por mayor	Otros
Empresario/a con asalariados/as	119.066 (6,4%)	20.133 (1,1%)	11.304 (0,6%)
Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as	233.192 (12,5%)	23.983 (1,3%)	24.512 (1,3%)
Miembro de una cooperativa	1.442 (0,1%)	-	-
Ayuda en la empresa o negocio familiar	11.261 (0,6%)	269 (0,0%)	483 (0,0%)
Asalariado/a sector privado	935.212 (50,0%)	381.249 (20,4%)	106.714 (5,7%)
Otra situación	1.087 (0,1%)	690 (0,0%)	119 (0,0%)
<b>Total ocupados comercio</b>	<b>1.301.259</b> (69,6%)	<b>426.324</b> (22,8%)	<b>143.131</b> (7,7%)

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

## Calidad y estabilidad del empleo en el sector

Para aproximarnos al análisis de la calidad y estabilidad del empleo en el sector se analiza, en primer lugar, la distribución de los ocupados por **tipo de contrato**. Así, la Figura 20 revela que, en el sector del comercio, los contratos indefinidos constituyen la modalidad de contratación predominante, representando en el año 2023 el 85% del total de los contratos del sector.

Figura 20. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

En términos de evolución, se ha observado un **crecimiento sostenido en la contratación indefinida**, acompañado de una disminución en la contratación temporal, especialmente entre 2021 y 2023, esto refleja la importancia que el sector le da a la estacionalidad de los trabajos, contribuyendo así a una mayor estabilidad laboral dentro de este.

Asimismo, la Tabla 9, revela que, en términos generales, los **contratos a jornada completa** representan el 92,3% para los hombres y aproximadamente el 76,3% para las mujeres en el sector del comercio. Cuando se desglosan los datos por subsectores, se evidencia que el porcentaje de contratos a jornada completa es superior en el ámbito del comercio al por menor (representando las mujeres el 59,4% y los hombres el 50,2% de este tipo de contrato sobre el total). En cuanto a los contratos de **jornada parcial**, estos representan el 7,7% para los hombres y aproximadamente el 23,7% para las mujeres en el sector. Al observar los subsectores, se observa que el sector de otros presenta las menores cifras (0,6% por parte de las mujeres y el 0,7% por parte de los hombres).

Tabla 9. Tipo de jornada por género

Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
Otros	11,6%	0,7%	3,1%	0,6%
Comercio al por mayor	30,5%	1,0%	13,9%	1,6%
Comercio al por menor	50,2%	6,0%	59,4%	21,5%
<b>TOTAL Sector comercio</b>	<b>92,3%</b>	<b>7,7%</b>	<b>76,3%</b>	<b>23,7%</b>

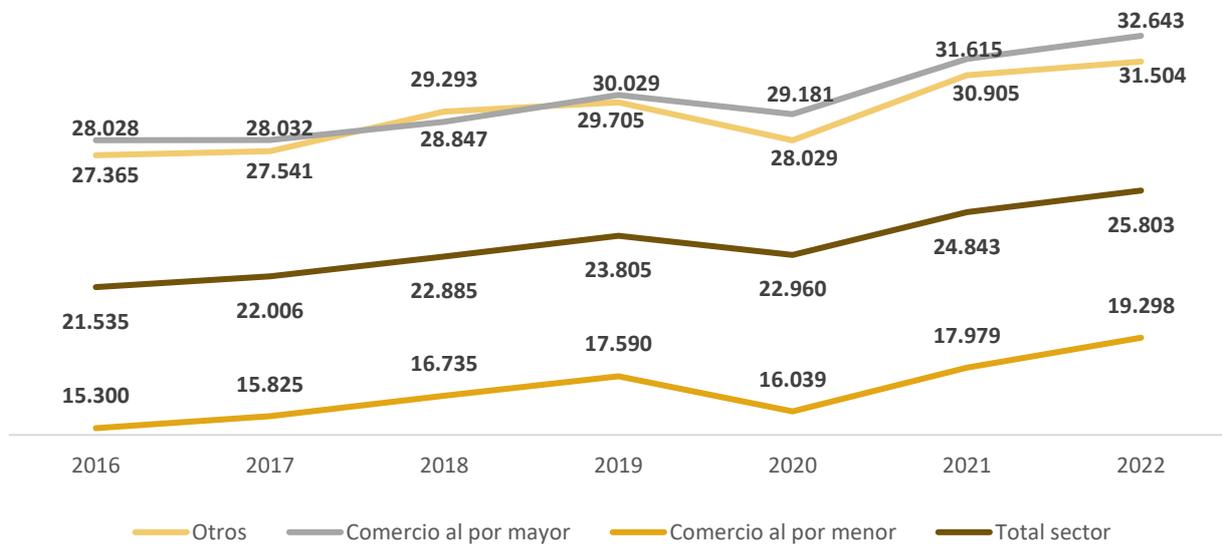
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Finalmente, en el análisis del empleo en el sector del comercio, en términos salariales, el **salario medio bruto** anual por persona en 2022 fue de 25.803 euros, lo que representa un incremento del 19,8% en comparación con los 21.535 euros registrados en 2016.

Al desglosar los datos por subsector (Figura 21), se observa que el comercio al por mayor presentaron salarios superiores (32.643 euros) a los de comercio al por menor (19.298 euros) u el subsector de otros (31.504 euros) en el último año estudiado.

En términos de evolución entre 2016 y 2022, el subsector que experimentó el mayor crecimiento en salario anual bruto fue el comercio al por menor, con un aumento del 26,1%, en comparación al incremento experimentado por el subsector de comercio al por mayor y otros (16,5% y 15,1%). Todos los subsectores sufrieron bajadas de entre el 3% y el 9% durante la pandemia.

Figura 21. Evolución del salario anual bruto del comercio (euros)



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas.

### Relación de las ocupaciones del sector

Dado que uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector, esta sección incluye una tabla descriptiva con las principales ocupaciones del sector. Asimismo, se identificarán las ocupaciones más afines y aquellas con mayor número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En la Tabla 10 se presentan todas las ocupaciones vinculadas al comercio, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. El comercio abarca una gran diversidad de perfiles profesionales, que van desde ocupaciones de alta cualificación (identificadas por el primer dígito 1 y 2), hasta aquellas de cualificación media (primer dígito 3, 4, 5 y 6) y baja (primer dígito 7, 8 y 9). Esta clasificación refleja la **complejidad del sector** y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

Asimismo, **muchas de las ocupaciones vinculadas al comercio son propias (sectoriales)**, como es el caso de directores y gerentes de empresas de comercio mayorista y minorista, agentes de ventas y vendedores y otros profesionales de establecimientos comerciales; aunque **predominan las ocupaciones que son transversales al sector**.

Tabla 10. Relación de ocupaciones del sector del comercio

Sector (CPS): Comercio		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1221	Directores comerciales y de ventas	<b>Sectorial</b>
1222	Directores de publicidad y relaciones públicas	Transversal
1315	Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines	Transversal
1321	Directores de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Transversal
1431	Directores y gerentes de empresas de comercio al por mayor	<b>Sectorial</b>
1432	Directores y gerentes de empresas de comercio al por menor	<b>Sectorial</b>
1509	Directores y gerentes de empresas de gestión de residuos y de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2158	Profesionales de la salud y la higiene laboral y ambiental	Transversal
2431	Ingenieros industriales y de producción	Transversal
2437	Ingenieros ambientales	Transversal
2439	Ingenieros no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2461	Ingenieros técnicos industriales y de producción	Transversal
2469	Ingenieros técnicos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2482	Diseñadores de productos y de prendas	Transversal
2484	Diseñadores gráficos y multimedia	Transversal
2611	Especialistas en contabilidad	Transversal
2612	Asesores financieros y en inversiones	Transversal
2613	Analistas financieros	Transversal
2621	Analistas de gestión y organización	Transversal
2622	Especialistas en administración de política de empresas	Transversal
2624	Especialistas en políticas y servicios de personal y afines	Transversal
2625	Especialistas en formación de personal	Transversal
2640	Profesionales de ventas técnicas y médicas (excepto las TIC)	Transversal
2651	Profesionales de la publicidad y la comercialización	Transversal
2652	Profesionales de relaciones públicas	Transversal
2653	Profesionales de la venta de tecnologías de la información y las comunicaciones	Transversal
2712	Analistas y diseñadores de software	Transversal
2713	Analistas, programadores y diseñadores Web y multimedia	Transversal

Sector (CPS): Comercio		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
2721	Diseñadores y administradores de bases de datos	Transversal
3326	Técnicos en prevención de riesgos laborales y salud ambiental	Transversal
3403	Tenedores de libros	Transversal
3510	Agentes y representantes comerciales	<b>Sectorial</b>
3522	Agentes de compras	Transversal
3611	Supervisores de secretaría	Transversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Transversal
3732	Diseñadores y decoradores de interior	Transversal
3811	Técnicos en operaciones de sistemas informáticos	Transversal
3812	Técnicos en asistencia al usuario de tecnologías de la información	Transversal
3813	Técnicos en redes	Transversal
3814	Técnicos de la Web	Transversal
3820	Programadores informáticos	Transversal
4111	Empleados de contabilidad	Transversal
4112	Empleados de control de personal y nóminas	Transversal
4121	Empleados de control de abastecimientos e inventario	Transversal
4301	Grabadores de datos	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
4412	Recepcionistas (excepto de hoteles)	Transversal
4423	Telefonistas	Transversal
4424	Teleoperadores	Transversal
4442	Empleados de venta de apuestas	Transversal
4444	Empleados de casas de empeño y de préstamos	Transversal
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5210	Jefes de sección de tiendas y almacenes	<b>Sectorial</b>
5220	Vendedores en tiendas y almacenes	<b>Sectorial</b>
5300	Comerciantes propietarios de tiendas	<b>Sectorial</b>
5411	Vendedores en quioscos	<b>Sectorial</b>
5412	Vendedores en mercados ocasionales y mercadillos	<b>Sectorial</b>
5420	Operadores de telemarketing	<b>Sectorial</b>
5491	Vendedores a domicilio	<b>Sectorial</b>
5492	Promotores de venta	<b>Sectorial</b>
5493	Modelos de moda, arte y publicidad	Transversal
5499	Vendedores no clasificados bajo otros epígrafes	<b>Sectorial</b>
5500	Cajeros y taquilleros (excepto bancos)	<b>Sectorial</b>
7191	Mantenedores de edificios	Transversal

Sector (CPS): Comercio		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
7531	Mecánicos y reparadores de equipos electrónicos	Transversal
7533	Instaladores y reparadores en tecnologías de la información y las comunicaciones	Transversal
7611	Relojeros y mecánicos de instrumentos de precisión	Transversal
7613	Joyeros, orfebres y plateros	Transversal
7616	Rotulistas, grabadores de vidrio, pintores decorativos de artículos diversos	Transversal
7701	Matarifes y trabajadores de las industrias cárnicas	Transversal
7702	Trabajadores de las industrias del pescado	Transversal
7832	Patronistas para productos en textil y piel	Transversal
8333	Operadores de carretillas elevadoras	Transversal
8412	Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	Transversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	Transversal
9410	Vendedores callejeros	<b>Sectorial</b>
9433	Repartidores, recadistas y mensajeros a pie	Transversal
9811	Peones del transporte de mercancías y descargadores	<b>Sectorial</b>
9820	Reponedores	<b>Sectorial</b>

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

La Figura 22 proporciona un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector del comercio, proporcionando una visión clara de los grupos ocupacionales más representativos. **Más del 65% del empleo del sector se concentra en grandes grupos ocupacionales sectoriales, vendedores, comerciantes, agentes y representantes de ventas o cajeros.**

Los **vendedores en tiendas y almacenes** constituyen el grupo más numeroso, debido a su labor fundamental en la prestación de servicios comerciales. Estos profesionales no solo son responsables de la venta de productos, sino también de interactuar directamente con los clientes, brindar asesoramiento sobre las características de los productos, y garantizar una experiencia de compra satisfactoria. La calidad de esta interacción es clave para la fidelización de los clientes y, en última instancia, para el éxito de los establecimientos comerciales.

Junto a los vendedores, otras ocupaciones como los comerciantes propietarios de tiendas y los agentes y representantes comerciales tienen una presencia significativa. Los **comerciantes propietarios** no solo supervisan las ventas, sino que también son responsables de la administración integral de sus negocios, desde la gestión de inventarios y personal, hasta la planificación estratégica y las operaciones diarias. Por su parte, los **agentes y representantes comerciales** juegan un papel esencial en la expansión de los mercados, estableciendo relaciones con proveedores y clientes, y negociando contratos que permiten aumentar la venta de productos y servicios. Los **cajeros** también desempeñan una función de gran relevancia en el proceso final de compra, gestionando transacciones de forma eficiente y asegurando un servicio al cliente de calidad en el punto de venta.

No obstante, otras ocupaciones menos representadas son también esenciales para garantizar el correcto funcionamiento y competitividad de las actividades comerciales. Un ejemplo lo

constituyen los directores y gerentes (3,82% del empleo total), cuya labor es crítica para la planificación, organización y gestión de los establecimientos comerciales y/o puestos de venta; los reponedores (el 2,78% del empleo total) o el personal de limpieza (0,66% del empleo total).

Figura 22. Principales ocupaciones del sector de comercio según peso en personas ocupadas y transversalidad al sector



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 25 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector del Comercio siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de ocupados del sector.

## 4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

### 4.1. Principales tendencias y factores del cambio que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, el sector del comercio está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Las implicaciones de estos cambios son amplias y variadas, y pueden suponer importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector.

En este sentido, la Figura 23 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector del comercio: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales<sup>10</sup> representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector del comercio. Estas disrupciones incluyen factores como la digitalización y la tecnología, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

---

<sup>10</sup> Fuente: Documento PwC Megatrends. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con factores de mercado que dinamizan los procesos operativos del sector como el cambio en el comercio tradicional y la necesidad de responder a aspectos normativos cada vez más complejos y exigentes, elementos esenciales para garantizar la competitividad y el desarrollo en un escenario laboral en continua evolución. Así, estos factores, tanto globales como específicos del sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 23. Principales tendencias que impactan al sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales.

#### 4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

##### Disrupción tecnológica y digitalización

Los avances tecnológicos y el avance de la digitalización sitúan al sector del comercio ante el reto, pero también oportunidad, de la **transformación digital** en todas sus vertientes, desde la **gestión operativa** los propios establecimientos comerciales hasta la forma de **aportar valor al consumidor**, tanto en una propuesta atractiva y diferencial como en la experiencia de compra.

Desde el punto de vista operativo, la digitalización está redefiniendo la eficiencia y rentabilidad del sector. Uno de los cambios más significativos se observa en la **gestión del inventario y almacenes**<sup>11</sup>. Gracias al uso de inteligencia artificial y *machine learning*, las empresas pueden

<sup>11</sup> Por ejemplo véase: [https://amphoralogistics.com/es/servicios/sga/?utm\\_term=software%20almacen&utm\\_campaign=sga-es&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=&hsa\\_acc=2467965799&hsa\\_cam=21326587561&hsa\\_grp=161490866614&hsa\\_ad=700486031022&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=kwd-326061383684&hsa\\_kw=software%20almacen&hsa\\_mt=p&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAqrG9BhAVEiwAaPu5zKNZ0BkXY7bsRyYsz4w2T3hTj0WW\\_omX-vDkyKlFe4zLjR\\_rUOiv1RoCs00QAvD\\_BwE](https://amphoralogistics.com/es/servicios/sga/?utm_term=software%20almacen&utm_campaign=sga-es&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=&hsa_acc=2467965799&hsa_cam=21326587561&hsa_grp=161490866614&hsa_ad=700486031022&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-326061383684&hsa_kw=software%20almacen&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqrG9BhAVEiwAaPu5zKNZ0BkXY7bsRyYsz4w2T3hTj0WW_omX-vDkyKlFe4zLjR_rUOiv1RoCs00QAvD_BwE)

predecir la demanda con mayor precisión, evitando excesos de stock o quiebres en la disponibilidad de productos<sup>12</sup>. Tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID) y el Internet de las Cosas (IoT) permiten un control en tiempo real de los productos almacenados, agilizando la logística y optimizando el reabastecimiento<sup>13</sup>. Además, el uso de *blockchain* también puede mejorar la trazabilidad de los productos y garantizar una gestión más transparente con proveedores.

En suma, la **automatización en los almacenes** ha avanzado notablemente debido al uso de la robótica, cambiando radicalmente la gestión de las actividades logísticas y de almacenamiento. Se prevé que para el 2025, unos 50.000 almacenes a nivel global incorporarán sistemas automatizados en sus operaciones. Los robots se han convertido en elementos esenciales para realizar diversas funciones dentro del almacén, como la selección y empaquetado de productos, así como el transporte y la organización del *stock*. Esta automatización no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también reduce la probabilidad de errores humanos. Un desarrollo destacado en este campo es el empleo de robots colaborativos, o "*cobots*", que trabajan junto a las personas empleadas para optimizar actividades como la recolección de productos, acelerando procesos como el *picking* y el *packaging*<sup>14</sup>.

Por otro lado, la digitalización también está redefiniendo la cadena logística del sector, hasta el punto en que se está irrumpiendo con fuerza el concepto de **logística inversa**. La logística inversa es el proceso que gestiona el retorno de productos desde el consumidor final hacia el punto de origen o un centro de reciclaje, reutilización o disposición final. A diferencia de la logística tradicional, que se centra en llevar productos del fabricante al cliente, la logística inversa se ocupa de las devoluciones, la gestión de residuos, el reciclaje y la reutilización de materiales y productos.

Este proceso es cada vez más importante en el sector del comercio debido al **auge del e-commerce**, que se explica en detalle en el punto 4.1.2, donde las tasas de devolución son significativamente más altas que en las compras en tienda física (aproximadamente el 42% de los usuarios de tiendas online han realizado alguna devolución)<sup>15</sup>. De este modo, al implementar herramientas digitales como las ya mencionadas, las empresas pueden mejorar la eficiencia y trazabilidad de sus operaciones inversas. Esto no solo reduce costes y tiempos de procesamiento, sino que también facilita una mejor gestión del inventario y minimiza el impacto ambiental al promover prácticas más sostenibles<sup>16</sup>.

Por otro lado, cabe destacar que, a pesar de la existencia de grandes vendedores en internet, en España ha aumentado el número de pymes que realiza ventas por internet, alcanzando el 29% en

---

<sup>12</sup> Fuente: Software WMS para la gestión de almacenes logísticos. (Disponible en <https://tecnologiaparalaindustria.com/software-wms-para-la-gestion-de-almacenes-logisticos/#pp-toc-8fbhp5lcztek-anchor-5>)

<sup>13</sup> Fuente: ¿Qué es un software WMS? Significado y funciones clave en logística. (Disponible en <https://clickandcargo.com/software-wms/>)

<sup>14</sup> Fuente: Cobots: robótica colaborativa al servicio del almacén. (Disponible en <https://www.mecalux.es/blog/cobots-robots-colaborativos>)

<sup>15</sup> Fuente: eCommerce 2023. (Disponible en <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2023/12/ecommerce-2023-aspectos-generales.pdf>)

<sup>16</sup> Fuente: Logística inversa: La importancia del reciclaje y la sostenibilidad en el comercio internacional. (Disponible en <https://en.camaradesevilla.com/logistica-inversa/>)

2023<sup>17</sup>. En parte, esta es una de las consecuencias del aumento del 5% del número de dominios registrados en España, lo que supone un incremento del número de páginas web<sup>18</sup>.

Por lo que respecta a la digitalización en los puntos de venta, la automatización está transformando la experiencia del cliente. Formatos como las **autocajas o los sistemas de pago sin contacto** están teniendo un nivel de adopción creciente, y son cada vez más los establecimientos que los están incorporando dentro de su dinámica habitual. La digitalización también está redefiniendo la atención al cliente con el uso de **chatbots y asistentes virtuales impulsados por IA**, capaces de resolver dudas de los clientes y agilizar procesos de compra<sup>19</sup>.

A nivel comercial, la digitalización también está redefiniendo la relación de los establecimientos con sus clientes. Por ejemplo, la implementación de herramientas de **Gestión de las Relaciones con los Clientes** (CRM, por sus siglas en inglés) facilita la organización de tareas vinculadas a la atención al cliente y permite obtener datos sobre la satisfacción de los usuarios. Además, ofrecen la capacidad de realizar seguimientos personalizados y automáticos según la fase del proceso de compra en la que se encuentre el cliente, sus preferencias, o cualquier otra variable relevante. Esto incluye enviar recordatorios sobre abandono de carro de la compra, notificaciones sobre el estado de los pedidos, y sugerencias de productos o cupones para futuras compras. De este modo, se puede lograr mejoras en las cifras de venta y fidelización de los usuarios gracias al análisis de datos <sup>20</sup>. En España, esta tecnología está irrumpiendo con fuerza, y en la actualidad casi el 30% de las empresas en 2023 utilizan CRM, por encima de las cifras generales de la Unión Europea, como se observa en la Figura 24.

---

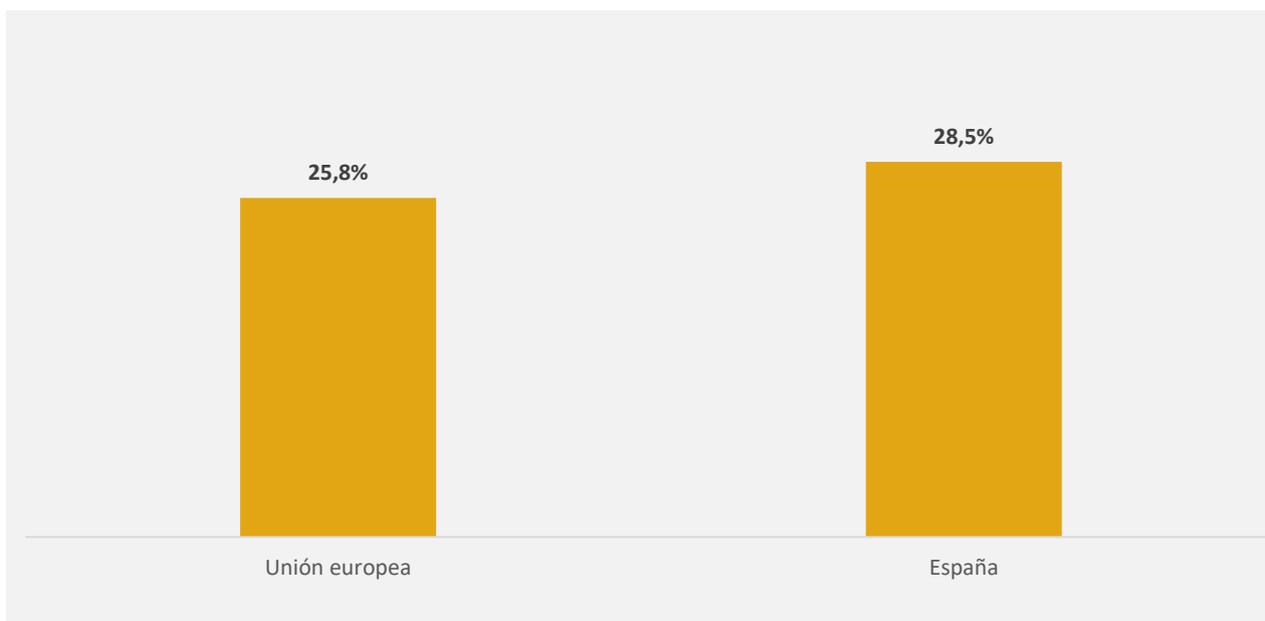
<sup>17</sup> Fuente: Informe de 2023 sobre el estado de la Década Digital. (Disponible en <https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/pildora/informe-de-2023-sobre-el-estado-de-la-decada-digital>)

<sup>18</sup> Fuentes: El número de dominios .es guardados por la Biblioteca Nacional de España en 2024 crece un 5% y alcanza los 2,1 millones. (Disponible en <https://www.bne.es/es/noticias/numero-dominios-es-guardados-biblioteca-nacional-espana-2024-crece-5-alcanza-21-millones>); Número actual de páginas web en España y su evolución en el tiempo. (Disponible en <https://wolfagenciademarketing.com/cuantas-paginas-web-hay-en-espana/>)

<sup>19</sup> Fuente: El uso de chatbots en eCommerce: Mejorando la atención al cliente y la eficiencia operativa. (Disponible en <https://www.logicommerce.com/es/blog/chatbots/>)

<sup>20</sup> Fuente: CRM para e-commerce: ¿qué es y cómo se utiliza?. (Disponible en <https://worte.com/especialidades/crm-para-e-commerce-que-es/#h-que-es-un-crm-para-e-commerce>)

Figura 24. Porcentaje de empresas que utilizan software de CRM en 2023



Fuente: Eurostat

En definitiva, la transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica en el comercio. Aquellas empresas que apuestan por la digitalización no solo logran optimizar sus procesos, sino que también consiguen diferenciarse en un mercado cada vez más exigente. La clave del éxito residirá en integrar tecnología, eficiencia operativa y experiencia del cliente en un ecosistema digitalizado, donde la adaptación al cambio es el verdadero motor de crecimiento.

No obstante, uno de los retos que enfrenta el sector en este proceso de digitalización es la **capacidad de adaptación por parte de las pequeñas empresas y el pequeño comercio**. Para muchos de estos establecimientos, la **falta de acceso a infraestructuras digitales, la formación en habilidades y herramientas digitales o el apoyo financiero** sigue siendo elementos que dificultan su integración en un entorno cada vez más digitalizado.

Por otro lado, la adopción de tecnología avanzada en el comercio está redefiniendo el empleo en el sector. Si bien automatiza tareas repetitivas y operativas, liberando a los empleados para centrarse en actividades más complejas y de valor añadido, también requiere que la fuerza laboral adquiera nuevas habilidades tecnológicas para adaptarse a estos cambios y mantener su relevancia en el entorno laboral.

## Sostenibilidad medioambiental

Las actividades que abarca el comercio están estrechamente ligadas con el impacto medioambiental, ya sea por los residuos producidos o por el transporte de bienes para llegar a su destino, lo que supone una dificultad para construir una reputación de cara a la sociedad.

La **gestión de residuos** supone un reto para el sector del comercio, en especial para las actividades relacionadas con la alimentación, ya que aproximadamente un 12% de alimentos se convierten

en residuos en algún punto de la cadena agroalimentaria<sup>21</sup>. Por ello, se han fijado estrategia como “De la Granja a la Mesa”, que busca, entre otras cosas, hacer más claras las etiquetas que indican la fecha de caducidad, para contribuir en la reducción de alimentos desperdiciados<sup>22</sup>.

Por otra parte, el uso de las **bolsas de plástico** han sido un elemento frecuente en todos los puntos de venta. Sin embargo, con la intención de reducir el uso de los plásticos para fomentar el cuidado del medio ambiente, se iluminó su gratuidad, poniendo un coste a las bolsas de plástico, de forma que se incentive a los consumidores a evitar el consumo abusivo de bolsas de un solo uso<sup>23</sup>.

Este tipo de medidas, resultan muy importantes para los españoles, ya que el 66% afirma que su decisión de compra está influida por el compromiso con el medio ambiente del proveedor, además de que el 51% confiesa haber dejado de comprar un producto al conocer que el proveedor realizaba actividades perjudiciales para el medio ambiente<sup>24</sup>. De este modo, la actividad sostenible de las empresas no solo tiene un impacto en el planeta, sino que también puede repercutir en las ventas.

En cuanto al comercio realizado entre empresas (B2B), es más probable que este pierda el foco en la sostenibilidad a la hora de realizar compras, ya que suelen dar preferencia a factores como la calidad, el precio o el tiempo de entrega, dejando la implicación medioambiental relegada a uno de los últimos puntos a considerar en la toma de decisiones<sup>25</sup>.

En general, en España están concienciadas con el cuidado del medio ambiente, en especial en lo relativo a las operaciones logística, ya que el 96% de las empresas de gran consumo ha triplicado la inversión en esta área en los últimos 5 años; resaltando como factores esenciales para su logro la reducción de emisiones de los vehículos y el uso de combustibles alternativos, entre otras alternativas<sup>26</sup>. En concreto, el *Click & Collect* se presenta como una alternativa a la entrega a domicilio en el que los consumidores pueden recoger su pedido en un lugar determinado. De esta forma, se logra evitar las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), siendo la opción que menor impacto genera en el medio ambiente<sup>27</sup>. Y es que este método de envío resulta altamente atractivo (en un 44%) a los clientes en España a la hora de comprar<sup>28</sup>.

Aun así, los envíos a domicilio o entre empresas, siguen estando presentes, por lo que la optimización de rutas surge como una alternativa para intentar minimizar el impacto de las

---

<sup>21</sup> Fuente: Food Waste Index Report 2024. Think Eat Save: Tracking Progress to Halve Global Food Waste. (Disponible en <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/45230;jsessionid=ABA1EC14F167835A2F9E8B914522A75B>)

<sup>22</sup> Fuente: Farm to Fork Strategy. (Disponible en [https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f\\_action-plan\\_2020\\_strategy-info\\_en.pdf](https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf))

<sup>23</sup> Fuente: Reducción del consumo de bolsas de plástico. (Disponible en [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/campanas/iniciativas\\_bolsas\\_comerciales\\_un\\_uso.html](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/campanas/iniciativas_bolsas_comerciales_un_uso.html))

<sup>24</sup> Fuente: El 66% de los españoles toma decisiones de compra en función del compromiso de las empresas con la sostenibilidad. (Disponible en <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2023/july-2023/el-66-de-los-espanoles-toma-decisiones-de-compra-en-funcion-del-compromiso-de-las-empresas-con-la-sostenibilidad/>)

<sup>25</sup> Fuente: La sostenibilidad en las compras B2B. (Disponible en <https://unite.eu/es-es/novedades/prensa-y-comunicacion/sostenibilidad-en-compras-b2b>)

<sup>26</sup> Fuente: El 96% de las empresas de gran consumo han triplicado su inversión en sostenibilidad logística. (Disponible en <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13096148/11/24/el-96-de-las-empresas-de-gran-consumo-han-triplicado-su-inversion-en-sostenibilidad-logistica.html>)

<sup>27</sup> Fuente: “Click & Collect”, el modo más respetuoso con el medio ambiente para hacer la compra de alimento, según el estudio “Fooddelivery”. (Disponible en <https://mlcluster.com/click-collect-el-modo-mas-respetuoso-con-el-medio-ambiente-para-hacer-la-compra-de-alimentos-segun-el-estudio-foodelivery/>)

<sup>28</sup> Fuente: Global Consumer Insights Pulse Survey 2023. (Disponible en <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-2023.html>)

actividades de transporte derivadas del comercio. Este método consiste en delimitar la ruta a seguir en base al tráfico o requisitos del consumidor, entre otras opciones a considerar. Estas rutas pueden ser establecidas mediante *software* de gestión de flotas o con el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés). Gracias a estas, se puede evaluar el estado de la congestión de la circulación y ofrecer caminos más eficientes, es posible reducir el consumo de combustible, teniendo un impacto positivo en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub><sup>29</sup>.

Por otro lado, la implementación de **soluciones digitales** ha posibilitado una disminución en el uso de papel gracias a la introducción del *ticket* digital. Muestra de ello es la cantidad de facturas electrónicas emitidas en 2022, que crecieron un 32%, alcanzando los 339,98 millones de *e-tickets*, lo que resultó en un ahorro total de gestión de 2.638,3 millones de euros en España.<sup>30</sup>, siendo el 88%<sup>31</sup> de los consumidores españoles los que prefieren *ticket* digital, mientras que el resto prefiere que sea en formato físico por una mayor percepción de seguridad, entre otros motivos.

La implementación de medidas sostenibles en el sector del comercio puede tener un impacto positivo en la productividad. Al optimizar la cadena de suministro, reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia logística a través de la digitalización y la optimización de rutas, las empresas pueden disminuir costes y mejorar la eficiencia operativa. Además, la adopción de prácticas sostenibles, como el uso del método *Click & Collect* y la reducción de bolsas de plástico, no solo responde a la demanda creciente de consumidores conscientes, sino que también puede diferenciar a las empresas en un mercado competitivo, impulsando así su productividad al atraer a un público más amplio y comprometido con el medio ambiente.

En cuanto al impacto en el empleo, la transición hacia operaciones más sostenibles puede crear nuevas oportunidades laborales en áreas centradas en la sostenibilidad y la tecnología digital. Sin embargo, también es posible que se requiera la reubicación de algunos trabajadores y trabajadoras o la adquisición de nuevas habilidades, especialmente en sectores que dependen de prácticas tradicionales ahora en desuso. La capacitación y el desarrollo profesional serán esenciales para asegurar que los empleados puedan adaptarse a estos cambios, permitiendo a las empresas no solo mantener sino potenciar su fuerza laboral en un entorno cada vez más sostenible.

## Cambios sociales y tendencias del consumidor

El comportamiento del consumidor español ha evolucionado significativamente en los últimos años, impulsado por la digitalización, la búsqueda de experiencias diferenciadas y una mayor conciencia sobre la sostenibilidad.

El sector del comercio depende en gran medida de las decisiones de gasto de los consumidores. Cuando las personas deciden gastar menos y ahorrar más, ya sea por razones de seguridad

<sup>29</sup> Fuente: Cómo la Personalización de Rutas de Transporte Puede Reducir la Huella de Carbono. (Disponible en <https://www.avantiatransportes.com/como-la-personalizacion-de-rutas-de-transporte-puede-reducir-la-huella-de-carbono/>)

<sup>30</sup> Fuente: Informe D/A Retail Tech. Tecnologías en el punto de venta 2023. (Disponible en <https://www.distribucionactualidad.com/informes/informe-tecnologias-en-el-punto-de-venta-2023/>)

<sup>31</sup> Fuente: El 66% de los españoles toma decisiones de compra en función del compromiso de las empresas con la sostenibilidad. (Disponible en <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2023/july-2023/el-66-de-los-espanoles-toma-decisiones-de-compra-en-funcion-del-compromiso-de-las-empresas-con-la-sostenibilidad/>)

económica o por un cambio en sus prioridades financieras, el comercio puede verse afectado negativamente. Esto se traduce en una reducción de las ventas y, en consecuencia, en una disminución de la rentabilidad del sector. En concreto, en 2022, el 47,4% de los españoles expresó su preferencia por ahorrar el dinero que originalmente pensaban gastar en compras. En 2023, este porcentaje aumentó ligeramente al 47,8%<sup>32</sup>. En concreto, la tasa de ahorro de las familias en 2023 se situó en el 11,7% de la renta disponible bruta anual, experimentando un incremento frente al 7,6% de 2022 <sup>33</sup>.

Asimismo, se trata también de un sector muy influenciado por **la estacionalidad**, donde las **campañas promocionales** del *Black Friday* y de la navidad navideña concentran buena parte de las ventas del año. Con relación a este punto, además, una tendencia que se viene observando en los últimos años es el adelanto de las compras navideñas al periodo del *Black Friday*. Más del 50% de los consumidores españoles optan por realizar sus compras de Navidad durante el *Black Friday*, motivados por los descuentos y promociones atractivas, especialmente en ropa, calzado, productos de electrónica e informática <sup>34,35</sup>.

Esta tendencia apunta a que el **perfil del comprador** en España está cambiando hacia un comprador más reflexivo, que planifica con tiempo sus compras y que prioriza la relación calidad-precio. Además, tal como se ha destacado en la sección anterior, el consumidor actual también está demostrando un **interés creciente por la sostenibilidad** y los productos que respetan el medio ambiente. Por otro lado, el consumidor actual valora cada vez más la **personalización y la rapidez** en el servicio. Factores como la disponibilidad de métodos de pago variados, las opciones de entrega a domicilio y las políticas de devolución flexibles se han vuelto imprescindibles para muchos consumidores. La experiencia en tienda sigue siendo un factor diferenciador, donde los pequeños comercios destacan por su trato al cliente y la confianza que generan.

Aunque el sector del comercio en España cuenta con ventajas y fortalezas para dar respuesta a estas necesidades, existen **ámbitos de mejora** para continuar siendo competitivos, especialmente en lo que respecta al pequeño comercio: la **relación calidad-precio, la variedad de productos o la oferta de servicios adicionales** como entrega a domicilio o postventa son algunos ejemplos<sup>36</sup>.

Además, resulta interesante mencionar como los consumidores toman sus decisiones de compra en base al **contenido de los influencers**, puesto que más de la mitad (56%) de las personas de la Generación Z y los *Millennials* afirman que se guían por los *influencers* al tomar decisiones de

---

<sup>32</sup> Fuente: El impacto de la inflación en el consumo de los hogares españoles. (Disponible en <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2023/10/actualidad-impacto-inflacion-consumo-2023.pdf>)

<sup>33</sup> Fuente: Memoria de actividades. (Disponible en <https://cec-comercio.org/wp-content/uploads/2024/12/MEMORIA-2023-2-1.pdf>)

<sup>34</sup> Fuente: OCU. (Disponible en <https://www.ocu.org/consumo-familia/compras-online/noticias/gasto-black-friday>)

<sup>35</sup> Fuente: El 61% de los españoles afirman realizar compras compulsivas en Black Friday. (Disponible en [https://www.milanuncios.com/prensa/wp-content/uploads/2023/11/NdP\\_-El-61-de-los-espanoles-afirman-haber-realizado-compras-compulsivas-durante-el-Black-Friday-1.pdf](https://www.milanuncios.com/prensa/wp-content/uploads/2023/11/NdP_-El-61-de-los-espanoles-afirman-haber-realizado-compras-compulsivas-durante-el-Black-Friday-1.pdf))

<sup>36</sup> Fuente: Tendencias del consumidor español. (Disponible en

[https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones\\_competitividad/Estudios/CI\\_20\\_TendenciasConsumidor.pdf](https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf))

compra. Este porcentaje es considerablemente superior al de los usuarios promedio de redes sociales que expresan la misma confianza, que es del 41%<sup>37</sup>.

Por otro lado, las tendencias sociales actuales no solo están influyendo en el sector desde la perspectiva del consumidor, sino también en la **configuración de la fuerza laboral** de forma que factores como la digitalización, la estacionalidad de las compras y, muy especialmente, los cambios demográficos, están redefiniendo las estrategias de contratación y la gestión del personal.

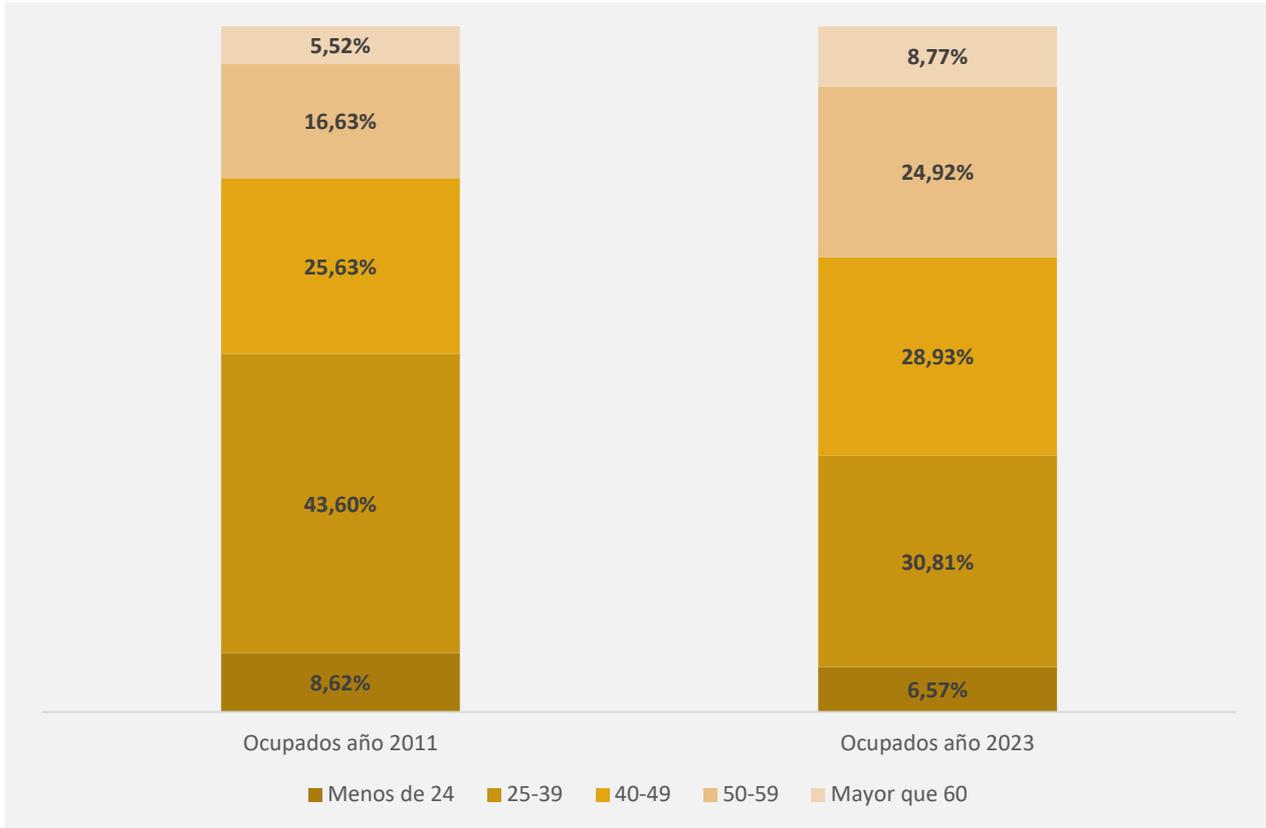
Como se ha analizado previamente en el apartado de caracterización del empleo del sector, el sector del comercio es un sector tradicionalmente feminizado, donde la mayoría de las personas ocupadas son mujeres. No obstante, el sector afronta el reto de avanzar hacia una **mayor paridad en las posiciones de responsabilidad**, donde las mujeres todavía tienen una presencia inferior a la de los hombres.

Paralelamente, el sector enfrenta un desafío en términos de **envejecimiento** progresivo de su fuerza laboral. Como se puede observar en la Figura 25 los ocupados en la franja de edad de entre 25 y 39 años han pasado de representar el 43,6% en 2011 al 30,81% en 2023, y las personas de entre 40 y 59 años han presentado un gran incremento en el periodo estudiado. Este cambio demográfico subraya la necesidad de implementar estrategias efectivas para **atraer y retener talento joven** y consolidarse como una opción atractiva para las nuevas generaciones, así como para ofrecer programas de formación específicos destinados a los empleados de mayor edad (por ejemplo, en capacidades tecnológicas o en el manejo de nuevas aplicaciones y dispositivos), tan relevantes en la actualidad en el sector.

---

<sup>37</sup> Fuente: The 2025 Influencer Marketing Guide. (Disponible en <https://pro.morningconsult.com/analyst-reports/influencer-marketing-guide-2025>)

Figura 25. Personas ocupadas del sector de comercio por grupos de edad



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En relación con la **captación de talento** en el comercio, los roles que requieren formación específica presentan desafíos significativos para cubrir vacantes. Estos puestos son cruciales para garantizar el funcionamiento eficiente y la calidad del servicio en muchas empresas, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, la creciente demanda de profesionales en campos como la tecnología de la información, la sostenibilidad y la logística introduce una presión adicional a las empresas para ser competitivas en la atracción y retención del talento<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Fuente: Tendencias de talento en el sector retail. (Disponible en [https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014\\_b2b\\_MPG\\_Estudio\\_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail\\_web\\_ANGED%20y%20ManpowerGroup.pdf](https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014_b2b_MPG_Estudio_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail_web_ANGED%20y%20ManpowerGroup.pdf))

#### 4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

##### *Mensajes clave*

Las megatendencias globales actuales están impactando significativamente el sector del comercio, destacándose tres principales:

- **Disrupción tecnológica y digital:** Las innovaciones tecnológicas han revolucionado el sector del comercio, mejorando la competitividad de las empresas mediante la optimización de la gestión de inventarios, la eficiencia logística y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Esto permite a las empresas responder rápidamente a las demandas del mercado y ofrecer experiencias de compra personalizadas, obteniendo una ventaja competitiva. Además, la adopción de tecnología avanzada está redefiniendo el empleo en el sector, automatizando tareas repetitivas y permitiendo a los empleados enfocarse en actividades de mayor valor añadido. Sin embargo, también exige que la fuerza laboral adquiera nuevas habilidades tecnológicas para mantenerse relevante.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La implementación de medidas sostenibles en el comercio puede mejorar la productividad al optimizar la cadena de suministro, reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia logística mediante la digitalización y la optimización de rutas. Esto permite a las empresas disminuir costes y mejorar la eficiencia operativa. Además, prácticas sostenibles como el método *Click & Collect* y la reducción de bolsas de plástico responden a la demanda de consumidores conscientes y pueden diferenciar a las empresas en un mercado competitivo, atrayendo a un público más amplio y comprometido con el medio ambiente.  
En cuanto al empleo, la transición hacia operaciones más sostenibles puede crear nuevas oportunidades laborales en áreas de sostenibilidad y tecnología digital. Sin embargo, también puede requerir la reubicación de algunas de las personas empleadas o la adquisición de nuevas habilidades, especialmente en sectores que dependen de prácticas tradicionales. La capacitación y el desarrollo profesional serán esenciales para que los empleados puedan adaptarse a estos cambios y permitir a las empresas mantener y potenciar su fuerza laboral en un entorno más sostenible.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** El comercio se enfrenta a un consumidor cada vez más reflexivo y planificado, que prioriza la relación calidad-precio y adelanta sus compras a las grandes campañas. Además, el interés por la sostenibilidad y la influencia de los creadores de contenido en las decisiones de compra son tendencias en auge, especialmente entre los Millennials y la Generación Z. Desde el punto de vista laboral, el comercio sigue siendo un sector altamente feminizado, pero las mujeres siguen infrarrepresentadas en puestos de responsabilidad. A su vez, la fuerza laboral está envejeciendo, lo que obliga a las empresas a atraer talento joven y formar a los empleados de mayor edad en competencias digitales.

## Cambios en el comercio tradicional

El comercio tradicional ha experimentado cambios profundos en los últimos años, impulsados por el auge del **e-commerce**, la **omnicanalidad** y la evolución en las preferencias del consumidor. Estos cambios han redefinido la forma en que los negocios operan y han generado nuevos retos y oportunidades, especialmente para el pequeño comercio, que se enfrenta a la necesidad de adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado y competitivo.

El comercio electrónico ha crecido de manera exponencial en los últimos años, alcanzando en 2023 en España unos ingresos de aproximadamente 6.600 millones de euros<sup>39</sup>, acelerado por la pandemia y el cambio en los hábitos de consumo. La comodidad de comprar desde cualquier lugar, la posibilidad de comparar precios y la rapidez en las entregas han consolidado el e-commerce como un canal fundamental dentro del sector.

Como resultado, el tráfico en las tiendas físicas ha disminuido, generando una **presión adicional sobre el comercio tradicional**, especialmente en sectores como moda, electrónica y libros. Para hacer frente a esta nueva realidad, muchos negocios han tenido que reinventarse, integrando plataformas digitales y ofreciendo servicios como el **click & collect**, que permite comprar en línea y recoger el producto en la tienda física.

Sin embargo, la verdadera revolución no ha sido únicamente la expansión del comercio digital, sino la irrupción y consolidación del modelo **omnicanal**, que está redefiniendo las barreras entre el mundo físico y el digital. Hoy en día, los consumidores esperan experiencias de compra fluidas, donde puedan interactuar con las marcas a través de múltiples canales sin interrupciones. Un cliente puede explorar productos en una tienda, hacer la compra en línea y recibir el pedido en su casa o recogerlo en un punto físico. También puede solicitar atención al cliente por WhatsApp o redes sociales, probar un producto virtualmente con realidad aumentada o devolver un artículo comprado en internet en cualquier tienda física de la marca. La omnicanalidad también ha pasado a ser una ventaja competitiva para las empresas que operan en el ámbito mayorista. En este sentido, estudios recientes muestran las empresas que adoptan más de 10 canales de interacción con sus clientes están mejor posicionadas para captar participación de mercado<sup>40</sup>.

Con el auge del comercio electrónico las empresas también están reconociendo la importancia de ofrecer **políticas de devolución flexibles y eficientes** como parte de su estrategia para mejorar la experiencia del cliente. Tal enfoque no solo es fundamental para satisfacer las expectativas de los consumidores, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad de las empresas, al poder estas fidelizar a sus clientes si logran una gestión de devoluciones óptima<sup>41</sup>.

Las políticas de devolución modernas a menudo incluyen la implementación de puntos de entrega convenientes y la provisión de etiquetas de envío preimpresas, lo que simplifica el proceso tanto para el cliente como para la empresa. Estas medidas aumentan la eficiencia en el manejo de

<sup>39</sup> Fuente: Memoria de Actividades. Confederación Española de Comercio. (Disponible en <https://cec-comercio.org/wp-content/uploads/2024/12/MEMORIA-2023-2-1.pdf>)

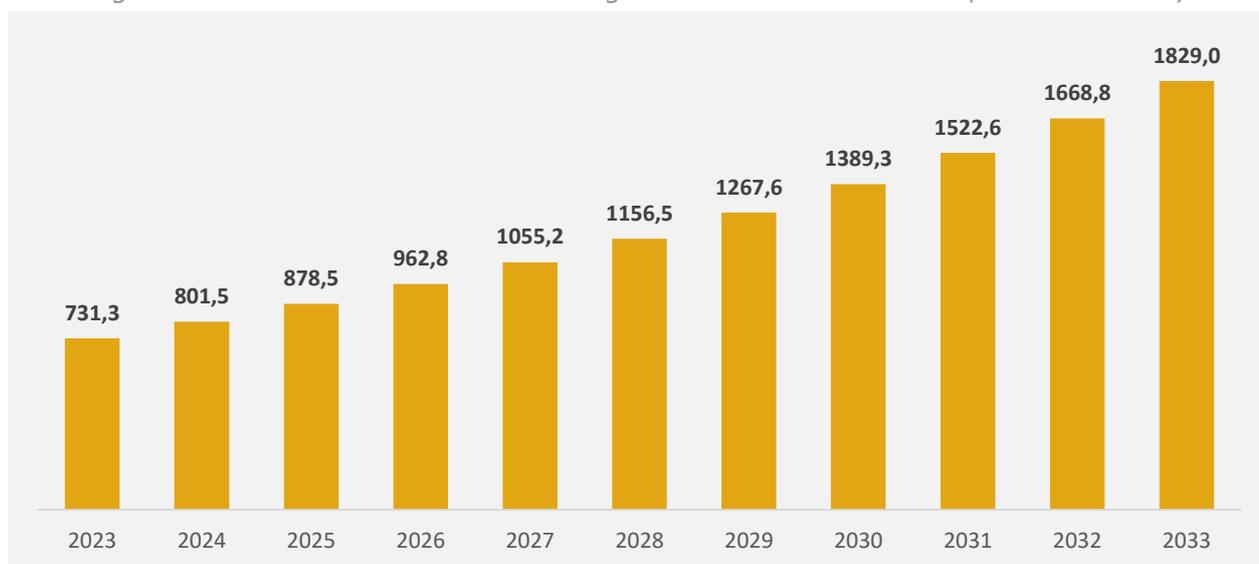
<sup>40</sup> Fuente: <https://www.stoamsaas.com/es/blog/noticias/crecimiento-b2b-omnicanalidad-nueva-ecuacion-empresas/>

<sup>41</sup> Fuente: Los españoles son los que más devuelven sus compras en e-commerce. (Disponible en <https://emprendedores.es/marketing-y-ventas/devoluciones-ecommerce-espana/>)

devoluciones, permitiendo a las compañías procesar las solicitudes más rápidamente y reducir los costes operativos asociados<sup>42</sup>. Al agilizar estos procesos, las empresas pueden mejorar significativamente su nivel de servicio y, en última instancia, su rentabilidad, ya que un 90,6% de los consumidores que experimentan una mala experiencia en el proceso de cambio y devolución de los productos no volvería a comprar en un *e-commerce*<sup>43</sup>.

Además, la recopilación y el análisis de datos sobre las devoluciones ofrecen beneficios estratégicos adicionales. Al examinar las razones detrás de las devoluciones, las empresas pueden identificar patrones que indican problemas de calidad o desajustes entre las expectativas del cliente y el producto recibido. Esta información es invaluable para ajustar la oferta de productos y mejorar la gestión del inventario, asegurando que los artículos que se ofrecen realmente satisfagan las necesidades y deseos del consumidor<sup>44</sup>. El conocimiento obtenido del análisis de devoluciones no solo ayuda a prevenir futuras devoluciones, sino que también permite a las empresas adaptar sus estrategias de producto y marketing. Esto puede resultar en un aumento de la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca, ya que los consumidores se sienten escuchados y valorados. A largo plazo, estas estrategias no solo mejoran la relación con los clientes, sino que también posicionan a las empresas como líderes en un mercado competitivo, donde la experiencia del cliente es cada vez más determinante<sup>45</sup>. Gracias a todas las ventajas mencionadas, la logística inversa prevé un profundo crecimiento de mercado en los próximos años como puede observarse en la Figura 26.

Figura 26. Tamaño del mercado de la logística inversa 2023 – 2033 (billones de USD)



Fuente: Reverse Logistics Market Size & Trend Report, 2024-2033. NovaOneAdvisor

<sup>42</sup> Fuente: Etiquetas de envío y devolución: Qué son y por qué son importantes en el e-commerce. (Disponible en <https://transkrit.es/etiquetas-envio-devolucion-importantes-e-commerce/>)

<sup>43</sup> Fuente: El estado de las devoluciones en 2024. (Disponible en <https://go.reveni.com/es/whitepapers/informe-devoluciones-2024>)

<sup>44</sup> Fuente: Cuidar la experiencia del cliente en el proceso de devolución. (Disponible en <https://blog.ifreturns.com/devoluciones-c%C3%B3mo-convertir-las-p%C3%A9rdidas-en-beneficios>)

<sup>45</sup> Fuente: Los pilares del comportamiento del consumidor y su vital importancia en la estrategia de empresas y marcas. (Disponible en <https://www.puromarketing.com/14/212681/pilares-comportamiento-consumidor-vital-importancia-estrategia-empresas-marcas>)

Por otra parte, también destaca el **comercio social (*social commerce*)**, el cual representa una evolución significativa en el sector, transformando tanto los canales de venta como la interacción entre empresas y consumidores. A diferencia del enfoque tradicional de comercio electrónico, donde las transacciones se realizan a través de sitios web específicos, el comercio social permite que las compras se efectúen directamente en plataformas de redes sociales. Este cambio no solo facilita la promoción de productos en el mismo entorno donde los consumidores pasan gran parte de su tiempo, sino que también integra la experiencia de compra en su interacción social diaria<sup>46</sup>.

Esta estrategia consiste en hacer publicidad de productos a través de las redes sociales y permitir comprarlos de forma directa. Estas plataformas han desarrollado herramientas específicas para facilitar las compras, como las tiendas integradas, botones de "comprar ahora" y etiquetas de productos en publicaciones e historias. Los usuarios pueden explorar productos, leer reseñas y completar transacciones sin salir de la aplicación<sup>47</sup>. Al eliminar la necesidad de navegar por múltiples sitios web, los consumidores pueden descubrir, evaluar y adquirir productos con mayor facilidad, lo que a su vez estimula un mayor consumo y por ende unos mayores ingresos a las empresas. Esta comodidad y accesibilidad son factores clave que están impulsando el rápido crecimiento del comercio social<sup>48</sup>. Al aprovechar la interacción social, el contenido generado por los usuarios y la publicidad dirigida para atraer a clientes potenciales permite a las marcas interactuar directamente con su audiencia y construir relaciones más cercanas, favoreciendo la fidelización de sus clientes<sup>49</sup>. Además, al utilizar las plataformas algoritmos para personalizar las experiencias de compra, mostrando productos relevantes basados en el comportamiento y las preferencias del usuario, permiten a las empresas hacer un gasto en publicidad más reducido al dirigirse directamente a su público objetivo<sup>50</sup>.

Otra de las ventajas más destacadas del comercio social es la capacidad de las marcas para incrementar su visibilidad mediante estrategias de marketing altamente personalizadas. Como se ha mencionado anteriormente, los *influencers* inciden en la toma de decisiones de compra de los consumidores. Por lo tanto, la colaboración con creadores de contenido e *influencers* permite a las marcas llegar a audiencias más jóvenes y establecer conexiones más auténticas con los consumidores. Estas asociaciones no solo amplían el alcance de las campañas de marketing, sino que también generan contenido genuino que resuena con el público objetivo, fomentando así un mayor compromiso y lealtad hacia la marca<sup>51</sup>. En España, el 30% de las empresas invierten aproximadamente hasta 50.000 euros en marketing con *influencers*, pese a ser una inversión baja comparada con la inversión en este tipo de estrategia de marketing en otros países europeos, en el último año el 41% de las marcas han aumentado su inversión entre un 20% y un 49%.

---

<sup>46</sup> Fuente: Social commerce: qué es y cómo implementarlo para ventas en redes sociales. (Disponible en <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/social-commerce.html>)

<sup>47</sup> Fuente: Qué es el social commerce y cómo integrarlo en tu tienda online. (Disponible en <https://www.sendcloud.es/social-commerce/#:~:text=El%20comercio%20social%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,redirigidos%20a%20una%20p%C3%A1gina%20externa>)

<sup>48</sup> Fuente: Un 53% de los millennials han comprado a través de las redes sociales en el último año. (Disponible en

<https://www.camarabilbao.com/retail/53-millennials-comprado-traves-redes-sociales-202406270815/>)

<sup>49</sup> Fuente: Publicidad en redes sociales: costos, beneficios y consejos para 2024. (Disponible en

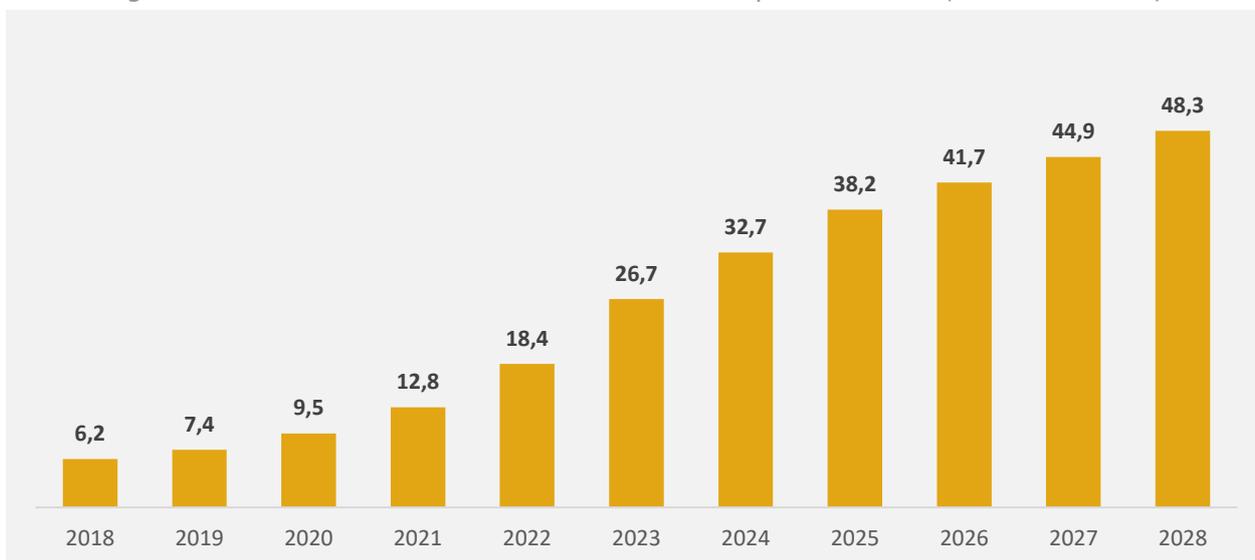
<https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-redes-sociales/>)

<sup>50</sup> Fuente: ¿Se han convertido las redes sociales en los nuevos motores de búsqueda?. (Disponible en <https://www.puromarketing.com/8/214412/convertido-redes-sociales-nuevos-motores-busqueda>)

<sup>51</sup> Fuente: ¿Cuál es el futuro del marketing de influencers? Esto es lo que piden los creadores a las marcas?. (Disponible en <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/ogilvy-celebra-primer-influence-day-retos-opportunidades-marketing-influencers>)

Evidenciando la importancia de este tipo de comercio en la actualidad a nivel mundial y nacional<sup>52</sup> (como puede observarse en la Figura 27). Las empresas que integren el comercio social en sus estrategias no solo podrán captar nuevas oportunidades de ingresos, sino que también reforzarán su capacidad para adaptarse a la evolución del comportamiento del consumidor en la era digital.

Figura 27. Ganancias del social commerce en Europa 2018-2028 (billones de USD)



Fuente: Statista Market Insights

En conclusión, la transformación del sector del comercio, impulsada por el auge del comercio electrónico y el comercio social, está redefiniendo la competitividad de las empresas. Estos modelos de negocio les permiten llegar a audiencias más amplias y establecer conexiones auténticas con sus clientes, lo cual es crucial en un mercado saturado en algunas áreas. La implementación de políticas de devolución eficientes y el uso estratégico de datos de devoluciones permiten a las empresas mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones, lo que a su vez fortalece su posición competitiva. Además, la integración del comercio social en las estrategias de marketing permite a las empresas interactuar directamente con su público objetivo, incrementando la lealtad y el consumo.

En cuanto al empleo en el sector, estas transformaciones generan una demanda creciente de nuevos perfiles profesionales. Se requieren expertos en logística inversa para manejar las complejidades de las devoluciones, así como especialistas en análisis de datos para interpretar patrones de comportamiento del consumidor. El comercio social también está impulsando la necesidad de profesionales en marketing digital y gestión de redes sociales, que puedan implementar estrategias efectivas en plataformas sociales. Además, la colaboración con *influencers* y creadores de contenido está creando oportunidades en el ámbito de las relaciones públicas y la gestión de comunidades, diversificando así el panorama laboral en el sector.

<sup>52</sup> Fuente: Estudio sobre el marketing de influencers en Europa en 2024. (Disponible en <https://www.kolsquare.com/es/informes-y-guias/estudio-sobre-el-marketing-de-influencers-en-europa-en-2024-por-kolsquare-newtonx#target-form>)

## Influencia normativa creciente

En los últimos años, la evolución de la normativa también está influenciando y teniendo un impacto para las empresas del sector, que han ajustado y continúan ajustando sus estrategias y modelos operativos a las nuevas tendencias en materia laboral, fiscal, comercial y de sostenibilidad, las cuales presentan tanto desafíos como oportunidades para innovar y fortalecer su posición en el mercado. A continuación, se analizan algunas de las regulaciones más influyentes y su impacto esperado en el sector.

En primer lugar, las regulaciones sobre **comercio y horarios de apertura** influyen de forma directa en la operativa del sector. En particular, la regulación de los **horarios comerciales** en España se establece a través de la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales<sup>53</sup>. Esta ley proporciona un marco básico que permite a cada comunidad autónoma adaptar los horarios de apertura y cierre de los establecimientos comerciales según sus características y modelos comerciales propios. El objetivo principal es promover condiciones adecuadas de competencia en el sector, mejorar la eficiencia en la distribución comercial minorista, ofrecer una oferta adecuada a los consumidores y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores del comercio.

No obstante, los horarios comerciales tienen un impacto significativo en la competitividad y sostenibilidad del **pequeño comercio**, influyendo en su capacidad para atraer clientes, gestionar costes operativos y competir con grandes superficies y comercio online. En este sentido, los pequeños comercios, al tener menos recursos y personal, no pueden operar con los horarios extendidos de las grandes superficies ni ofrecer la misma disponibilidad e inmediatez del comercio electrónico, lo que puede generar ciertas desventajas. Por otro lado, la conciliación laboral de autónomos y pequeños empresarios también puede verse afectada por estas diferencias.

Por otro lado, la normativa sobre horarios comerciales también varía entre las distintas comunidades autónomas, reflejando las particularidades económicas, culturales y turísticas de cada región. De este modo, si bien algunas comunidades autónomas han establecido restricciones sobre los horarios comerciales y los días de apertura en festivos, con el objetivo de equilibrar la actividad comercial con los derechos de los trabajadores; otras han optado por horarios de apertura más amplios. Estas diferencias generan, a su vez, asimetrías interregionales que afectan tanto a la operativa de las propias empresas como en el empleo y en las condiciones laborales. Esto puede generar más oportunidades de empleo, pero también puede suponer desafíos en la conciliación laboral y en la estabilidad del empleo.

Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor, las normativas también han evolucionado para **proteger sus derechos y garantizar una mayor transparencia en las prácticas comerciales**. La Directiva sobre Derechos de los Consumidores<sup>54</sup> exige que los establecimientos comerciales implementen políticas claras de devoluciones y proporcionen información detallada a los clientes. Esto requiere sistemas más sofisticados de gestión de reclamaciones, pero a su vez mejora la experiencia del consumidor y fortalece la reputación empresarial. Además, las normativas sobre

<sup>53</sup> Ley de Horarios Comerciales (Ley 1/2004)

<sup>54</sup> Directiva sobre Derechos de los Consumidores (2011/83/UE)

promociones y descuentos han evolucionado para garantizar la transparencia en la información al consumidor. La **Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuario**<sup>55</sup> establece criterios más estrictos sobre cómo deben comunicarse las ofertas y los precios, lo que ha llevado a las empresas a adaptar sus estrategias de marketing, asegurando que los descuentos sean comunicados de forma clara y cumplan con las normativas establecidas.

En términos de **empleo**, el incremento de los derechos del consumidor también ha generado una **creciente demanda por habilidades en gestión** de reclamaciones, atención al cliente multicanal y conocimientos en legislación sobre protección al consumidor. Los establecimientos comerciales han tenido que reforzar sus equipos de servicio al cliente y capacitar a su personal para garantizar el cumplimiento normativo y mantener altos estándares de satisfacción.

A pesar de la importancia de las anteriores regulaciones y su evolución durante los últimos años, uno de los **cambios normativos más relevantes** en los últimos años ha sido la reducción de la jornada laboral en España<sup>56</sup>. Este anteproyecto de Ley, impulsado por el Gobierno con el objetivo de mejorar la conciliación y la calidad del empleo, plantea desafíos importantes para el sector, donde la operativa requiere una gestión eficiente de los turnos y la atención al público durante horarios extendidos. La reducción de la jornada laboral implica la necesidad de reorganizar los equipos de trabajo y evaluar el impacto en los costes salariales, al tiempo que se busca mantener los niveles de servicio al cliente. No obstante, todavía está pendiente de determinar de qué forma este aspecto impactará en el sector y, especialmente, en el empleo y en las necesidades y gestión de los profesionales.

Finalmente, en el ámbito de la sostenibilidad, las **normativas europeas** relacionadas con la transición ecológica y sostenible sirven de impulso e incentivo regulatorio para el desarrollo de legislación nacional relacionada con este ámbito de actuación, concretamente, el **Pacto Verde Europeo**<sup>57</sup> impulsan a los comercios a reducir su impacto medioambiental y fomentar prácticas sostenibles que contribuyan al logro de una sociedad más sostenible, para lo que la economía nacional, incluido las actividades comerciales, deben replantear sus actividades tradicionales. Sin embargo, esto implica inversiones iniciales en procesos más ecológicos, estas acciones diferencian a las empresas que lideran en sostenibilidad. Para el correcto seguimiento de estas estrategias, serían necesarias competencia en gestión de residuos, diseño sostenible y la implementación de prácticas ecológicas en las operaciones.

Asimismo, el **Real Decreto**<sup>58</sup>, representa un hito importante en la política ambiental de España al enfocarse en la **reducción del consumo de bolsas de plástico**, un objetivo que tiene un impacto directo en el sector del comercio. Esta normativa obliga a los comerciantes a cobrar por las bolsas de plástico y fomenta el uso de alternativas reutilizables, lo que exige a las empresas adaptar sus prácticas de venta al por menor. Para los comercios, esto implica no solo un reajuste en la gestión de sus inventarios de bolsas, sino también una oportunidad para promover prácticas más sostenibles y reforzar su compromiso con la protección del medio ambiente ante sus clientes. Al

---

<sup>55</sup> Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

<sup>56</sup> Fuente: La Moncloa (04/02/2025). Disponible en <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/listado-noticia/noticia/4416>

<sup>57</sup> Fuente: Pacto Verde Europeo. (Disponible en <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>)

<sup>58</sup> Real Decreto 293/2018, de 18 de mayo, sobre reducción del consumo de bolsas de plástico y por el que se crea el Registro de Productores.

mismo tiempo, la creación del Registro de Productores proporciona un marco para asegurar la trazabilidad y responsabilidad de los fabricantes de bolsas, incentivando a los comercios a colaborar con proveedores que cumplan con las normativas vigentes y consolidando así un enfoque más integral y sostenible en la cadena de suministro.

El **Reglamento sobre Etiquetado Energético**<sup>59</sup> y el **Real Decreto sobre Aparatos Eléctricos y Electrónicos**<sup>60</sup> representan marcos normativos clave para el sector del comercio, al orientar las prácticas hacia una mayor transparencia y sostenibilidad en la oferta de productos del comercio al por mayor y al por menor. Estas regulaciones exigen que los productos eléctricos y electrónicos incluyan etiquetas energéticas que informen sobre su eficiencia, promoviendo así decisiones de compra más informadas y responsables por parte de los consumidores. Para los comercios, esto significa no solo un deber de cumplimiento normativo, sino también una oportunidad para destacar productos más eficientes y sostenibles, alineándose con las expectativas de un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental. Además, el cumplimiento con estos reglamentos puede facilitar la diferenciación competitiva y fortalecer la confianza del consumidor, al demostrar un compromiso activo con la reducción del consumo energético y la gestión responsable de residuos electrónicos.

Además de las regulaciones estatales, diversas comunidades autónomas han promulgado sus propias **leyes en materia de sostenibilidad, gestión de residuos y economía circular** como, por ejemplo, el **Decreto de Eficiencia Energética de Cataluña**<sup>61</sup>. Estas normativas pueden incluir restricciones específicas sobre el uso de ciertos materiales, objetivos de reciclaje más exigentes o incentivos para prácticas sostenibles. Aunque estas iniciativas son positivas para el medio ambiente, la diversidad regulatoria puede suponer desafíos para las empresas que operan a nivel nacional, requiriendo adaptaciones específicas en cada territorio.

En definitiva, la normativa y su desarrollo actual y futuro desempeñará un papel relevante para el comercio, influyendo en aspectos clave como la competitividad o las condiciones de trabajo. Estas regulaciones promueven prácticas comerciales éticas, sostenibilidad, igualdad e inclusión, al tiempo que exigen adaptaciones tecnológicas y operativas para cumplir con los estándares de protección al consumidor y gestión ambiental. En este contexto, el sector del comercio debe navegar en un entorno regulatorio que presenta tanto desafíos como oportunidades para innovar y fortalecer su posición en el mercado.

---

<sup>59</sup> Reglamento sobre Etiquetado Energético (UE) 2017/1369

<sup>60</sup> Real Decreto 208/2005 sobre Aparatos Eléctricos y Electrónicos

<sup>61</sup> Decreto de Eficiencia Energética de Cataluña (Decreto 21/2006)

### **Mensajes clave**

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en el comercio destacan las siguientes:

- **Cambios en el comercio tradicional:** La transformación del sector del comercio, impulsada por el comercio electrónico y social, está redefiniendo la competitividad de las empresas al permitirles llegar a audiencias más amplias y establecer conexiones auténticas con los clientes. La implementación de políticas de devolución eficientes y el uso de datos de devoluciones mejoran la experiencia del cliente y optimizan las operaciones, fortaleciendo la posición competitiva de las empresas. Además, el comercio social en las estrategias de marketing incrementa la lealtad y el consumo. En cuanto al empleo, estas transformaciones generan una demanda creciente de nuevos perfiles profesionales, como expertos en logística inversa, especialistas en análisis de datos, profesionales en marketing digital y gestión de redes sociales, y colaboradores con *influencers* y creadores de contenido, diversificando el panorama laboral en el sector.
- **Influencia normativa creciente:** Los cambios normativos en el comercio representan una oportunidad para mejorar la protección del consumidor, garantizar condiciones laborales justas y avanzar hacia un modelo más sostenible. La regulación de horarios comerciales permite equilibrar la actividad económica con la conciliación laboral, mientras que las normativas sobre derechos del consumidor refuerzan la transparencia en precios, devoluciones y promociones, mejorando la confianza y la experiencia de compra. En el ámbito de la sostenibilidad, regulaciones como la reducción del uso de plásticos y el etiquetado energético fomentan prácticas más responsables, impulsando a las empresas a diferenciarse a través de la eficiencia y el compromiso ambiental. Además, la transición hacia una jornada laboral más equilibrada abre la puerta a modelos de trabajo más eficientes y sostenibles. Si bien estas transformaciones requieren adaptación y nuevas estrategias operativas, ofrecen la oportunidad de modernizar el sector, fortalecer la relación con los clientes y posicionarse en un mercado más consciente y exigente. El reto está en convertir la normativa en una ventaja competitiva, impulsando la innovación y consolidando un comercio más justo, digital y sostenible.

## 4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una batería de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos productivos y el empleo del sector en el comercio. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente<sup>62</sup> en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones del sector: ***ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas, ocupaciones afectadas por tendencias de sostenibilidad ambiental y ocupaciones afectadas por tendencias sociales.***



### ***Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas***

La digitalización y las innovaciones tecnológicas están redibujando las estructuras laborales del sector del comercio. Este fenómeno afecta profundamente tanto las formas de interacción entre las empresas y los consumidores como los procesos productivos internos, lo que tiene un impacto directo en una amplia gama de ocupaciones. Así, este apartado analiza las transformaciones tecnológicas y cómo estas redefinen los roles tradicionales de *directores y gerentes de empresas de comercio al por mayor y al por menor, comerciantes propietarios de tiendas, operadores de telemarketing y reponedores.*

En primer lugar, los **directores y gerentes de empresas de comercio al por mayor y al por menor** están experimentando una transformación significativa en sus roles debido a la integración de plataformas digitales avanzadas y herramientas de análisis predictivo. Tradicionalmente, estos líderes se enfocaban en la gestión operativa y en la toma de decisiones basadas en la experiencia y el instinto. Sin embargo, la evolución tecnológica podría impulsar una transición hacia una gestión más estratégica y fundamentada en datos. Ahora, la capacidad para interpretar grandes volúmenes de información proveniente de diversas fuentes es crucial para anticipar tendencias de consumo, gestionar eficientemente los inventarios y minimizar riesgos. Estos líderes necesitarán capacidades para utilizar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el *Big Data*, lo que les permitirá tomar decisiones más informadas y ágiles. La integración de estas tecnologías aseguraría que sus empresas mantengan un alto nivel de competitividad y adaptabilidad en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

---

<sup>62</sup> La relación de ocupaciones analizada previamente sirve como base para esta identificación, aunque no es exhaustiva. Las ocupaciones y funciones profesionales presentadas aquí podrían no estar incluidas en la lista anterior, ya que corresponden a roles y tareas que están cobrando mayor relevancia como resultado del desarrollo de las tendencias analizadas.

Asimismo, los **comerciantes propietarios de tiendas** están viendo cómo sus roles tradicionales se redefinen debido a la creciente presencia del comercio electrónico y la implementación de herramientas de CRM. En el pasado, la atención al cliente se basaba principalmente en interacciones personales en el punto de venta físico. Hoy en día, la necesidad de personalizar la atención al cliente y fidelizar a los compradores es más crítica que nunca. Esto requerirá que los propietarios adquieran habilidades en análisis de datos y en el uso de plataformas digitales para gestionar eficazmente las relaciones con sus clientes. Además, deben adaptarse a un entorno donde la digitalización es clave no solo para optimizar las operaciones internas, sino también para expandir su alcance a nuevos mercados y mejorar la experiencia de compra en ambos canales: físico y *online*.

Por otro lado, los **operadores** están experimentando una evolución significativa en sus funciones con la incorporación de *chatbots* y sistemas de asistencia automatizada. La tecnología es capaz de asumir muchas de las tareas repetitivas y rutinarias, lo que puede liberar a estos trabajadores para concentrarse en roles que requieren habilidades interpersonales avanzadas. En lugar de realizar llamadas frías o seguir guiones predefinidos, ahora se les pide que manejen situaciones complejas y personalizadas que no pueden ser resueltas por las máquinas. La formación en el uso de herramientas de CRM, así como en estrategias de comunicación efectiva, se está volviendo esencial para garantizar una alta calidad en el servicio al cliente.

Por último, los **reponedores** están viendo cómo su trabajo cambia drásticamente con la implementación de automatización y robótica en los almacenes. Tradicionalmente, su labor se centraba en tareas manuales de reposición de productos en estanterías. Sin embargo, la incorporación de sistemas automatizados y robótica para la gestión de inventarios está revolucionando esta función. Ahora se puede esperar que los reponedores adquieran competencias en el manejo de tecnologías avanzadas, como robots colaborativos y sistemas de localización de inventarios. Aunque las tareas manuales están disminuyendo, su rol puede evolucionar hacia una supervisión más técnica y estratégica de estos sistemas automatizados. Esto puede demandar una formación continua en el uso de estas innovaciones tecnológicas, garantizando que los procesos de reposición sean precisos y eficientes.

**Transformación competencial esperada:** La transformación en el sector del comercio requiere el desarrollo de habilidades digitales avanzadas para adaptarse a un entorno cada vez más tecnológico. Es fundamental adoptar un enfoque estratégico basado en el análisis de datos y el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el *Big Data*, lo cual permite anticipar tendencias de mercado y gestionar inventarios de manera eficiente. Además, será necesario adquirir competencias en el uso de plataformas digitales y herramientas de CRM para personalizar la atención al cliente y mejorar la presencia en el comercio electrónico. En el ámbito de la atención al cliente, se valoran cada vez más las habilidades interpersonales avanzadas para gestionar situaciones complejas que no pueden ser resueltas por tecnologías automatizadas como los *chatbots*. La formación continua en estas áreas será esencial para mantener la competitividad y adaptabilidad en un mercado que se digitaliza rápidamente.



## Ocupaciones afectadas por las tendencias de sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un pilar estratégico para el sector del comercio, influyendo de manera directa en las prácticas operativas y en las ocupaciones relacionadas. Este cambio no solo responde a la necesidad de mitigar los impactos ambientales negativos, sino que también busca satisfacer las expectativas de un público cada vez más consciente de los retos ecológicos. A continuación, se detalla cómo estas tendencias afectan las ocupaciones de *directores comerciales y de ventas, jefes de sección en tiendas y almacenes, vendedores y cajeros y peones del transporte de mercancías y descargadores*.

En el contexto actual de sostenibilidad, los **directores comerciales y de ventas** tendrán la responsabilidad de liderar la transición hacia prácticas más sostenibles dentro de sus organizaciones. Esto no solo implicaría la promoción de productos y servicios alineados con los valores medioambientales de los consumidores, sino también integrar la sostenibilidad de manera estructural en sus estrategias de ventas y marketing. Los directores deben estar bien informados sobre las necesidades y preferencias de los consumidores que son conscientes del medio ambiente, así como sobre las tendencias del mercado que favorecen productos sostenibles. Además, deberán trabajar en estrecha colaboración con los departamentos de desarrollo de productos para asegurar que las ofertas de la empresa reflejen estos valores. La formación continua en sostenibilidad será crucial para estos líderes, al igual que su capacidad para comunicar eficazmente los beneficios de los productos sostenibles tanto a sus equipos como a sus clientes.

Para los **jefes de sección en tiendas y almacenes**, la gestión de residuos es un componente clave de la sostenibilidad y requiere una serie de cambios operativos para minimizar el impacto ambiental. Esto implica implementar medidas eficientes de gestión de residuos, reducir el uso de plásticos y optimizar los procesos de almacenamiento y distribución para disminuir las emisiones de carbono. Estos líderes son responsables de crear un entorno de trabajo que valore y priorice la sostenibilidad, capacitando a sus equipos sobre la importancia y los beneficios de estas prácticas. También deberán mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas en gestión sostenible, lo que les permitirá implementar cambios operativos alineados con los objetivos medioambientales de la organización. Liderar equipos hacia un enfoque más sostenible no solo mejorará la reputación de la empresa, sino que también puede generar ahorros significativos en costes operativos a largo plazo.

Para los **vendedores** adoptar prácticas sostenibles en la gestión de residuos y el uso de bolsas de plástico supone un reto, pero es esencial para destacar en un mercado competitivo y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente. Reducir el uso de bolsas de plástico mediante alternativas reutilizables o biodegradables no solo responde a las expectativas de los consumidores, sino que también puede bajar los costes operativos. Al implementar sistemas de reciclaje en sus puntos de venta, estos vendedores facilitan el reciclaje tanto para ellos como para sus clientes, reforzando su reputación como negocios responsables. Para estos vendedores, se requerirá la habilidad de implementar prácticas sostenibles efectivas, gestionar eficientemente residuos y alternativas al plástico para mejorar la imagen y atraer consumidores conscientes.



En el puesto de **cajero**, la sostenibilidad puede manifestarse de varias maneras, como la promoción de prácticas que reduzcan el uso de papel mediante el fomento de *tickets* electrónicos. Los cajeros pueden desempeñar un papel activo en la educación de los clientes sobre las opciones de pago y compra más sostenibles, así como en la sensibilización sobre iniciativas sostenibles de la tienda, como programas de reciclaje o el uso de bolsas reutilizables. Además, al interactuar directamente con los clientes, los cajeros tienen la oportunidad única de influir en las decisiones de compra, promoviendo productos que sean más sostenibles. La formación en atención al cliente con un enfoque en la sostenibilidad podría ayudar a los cajeros a apoyar eficazmente los objetivos medioambientales de su empresa, mejorando así la experiencia del cliente y fortaleciendo la reputación de la empresa como un líder en sostenibilidad.

Finalmente, los **peones del transporte de mercancías** necesitan en adquirir habilidades y conocimientos específicos para reducir el impacto ambiental del transporte. Optimizar las rutinas de carga y descarga para mejorar la eficiencia energética será esencial, lo que puede incluir el uso de herramientas tecnológicas para la planificación de rutas y gestión de cargas. La formación continua en prácticas sostenibles y tecnologías verdes es crucial para asegurar operaciones ambientalmente responsables, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costes a largo plazo.

**Transformación competencial esperada:** La adopción de la sostenibilidad en el sector comercial requiere desarrollar habilidades clave para adaptarse a las demandas del mercado actual. Esto incluye la capacidad de integrar principios sostenibles en las estrategias empresariales, comprender las preferencias de los consumidores ecológicos y colaborar con otros departamentos para alinear las ofertas de productos con estos valores. Asimismo, la gestión eficiente de residuos y la reducción del uso de plásticos serán esenciales, al igual que la habilidad para capacitar a los equipos en prácticas sostenibles.



### ***Ocupaciones afectadas por tendencias sociales***

Las tendencias sociales están transformando profundamente las dinámicas laborales en el sector del comercio, impactando tanto en los roles tradicionales como en las competencias requeridas. Así, este apartado analiza cómo estas transformaciones afectan a las ocupaciones de *directores de recursos humanos, vendedores en tiendas y almacenes y vendedores a domicilio*.

Los **directores de recursos humanos** en el sector comercio enfrentan un panorama complejo, ya que deben gestionar una fuerza laboral diversa y en evolución. Con el envejecimiento de la fuerza laboral, estos líderes están detectando la necesidad de implementar estrategias que no solo atraigan a trabajadores jóvenes, sino que también retengan a los empleados más veteranos. Esto implica adquirir habilidades para diseñar programas de desarrollo profesional que sean atractivos para todas las generaciones, fomentando un entorno de aprendizaje continuo que permita a los empleados actualizar sus habilidades, especialmente en áreas como tecnología y sostenibilidad.

Además, deberán abordar la brecha de género mediante políticas que promuevan la equidad de género en todos los niveles de la organización. Esto podría incluir desde prácticas de contratación inclusivas hasta programas de mentoría que apoyen el avance de mujeres en roles tradicionalmente dominados por hombres.

Por otro lado, los **vendedores en tiendas y almacenes** están viendo una transformación significativa en sus roles, impulsada por cambios en las expectativas de los consumidores y el auge de las compras promocionales y la tendencia al ahorro. Ya no se trata solo de facilitar transacciones; estos profesionales deben ser capaces de convertirse en asesores de confianza que ofrezcan una experiencia de compra enriquecida. Esto requiere un conjunto de habilidades avanzadas, que incluyen una excelente capacidad de comunicación y empatía para entender y anticipar las necesidades de los clientes. Los vendedores deben de ser capaces de orientar a los clientes en sus decisiones de compra, lo que no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la fidelización a largo plazo.

En un entorno donde las redes sociales y los *influencers* ejercen una influencia significativa en el comportamiento del consumidor, los **vendedores a domicilio** deben adaptarse estratégicamente para seguir siendo relevantes. Para alinearse con las tendencias de ahorro y el efecto de los *influencers*, es esencial que desarrollen habilidades en marketing digital, lo que les permite conectar de manera auténtica y significativa con consumidores jóvenes, como la Generación Z y los *Millennials*. Deben mantenerse actualizados sobre las tendencias sociales y utilizar eficazmente las plataformas digitales para captar la atención de su audiencia. Además, para destacar en un mercado saturado, deben ofrecer un valor añadido en sus interacciones, ya sea mediante la personalización de sus servicios o proporcionando información detallada sobre los productos que no esté fácilmente disponible en línea. La habilidad para establecer relaciones genuinas con los clientes y adaptarse a sus preferencias individuales se convertirá en un factor diferencial clave, ayudándoles a atraer a un público que valora tanto el ahorro como las recomendaciones genuinas de los *influencers*.

**Transformación competencial esperada:** En el sector comercio, será crucial desarrollar habilidades para diseñar programas de desarrollo profesional que atraigan y retengan a una fuerza laboral diversa y multigeneracional. Además, será necesario evolucionar hacia roles más consultivos, mejorando habilidades avanzadas de comunicación y empatía para enriquecer la experiencia del cliente. También será importante potenciar las capacidades en marketing digital para conectar eficazmente con generaciones jóvenes a través de redes sociales, ofreciendo un valor añadido en un mercado competitivo.

### 4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo

En un entorno caracterizado por cambios rápidos y continuos, el sector del comercio en España se encuentra en un punto crucial que podría redefinir su futuro, especialmente en lo que respecta a los procesos productivos y el empleo. Los avances en la tecnología, la creciente conciencia ambiental y las cambiantes expectativas de los consumidores pueden impulsar una

transformación sin precedentes en la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus trabajadores. La digitalización, como una de las tendencias más prominentes, se perfilaría como un eje crucial que tiene el potencial de transformar profundamente las operaciones de las empresas comerciales y su relación con los clientes. Esta transformación digital abarcará varios aspectos clave que impactarán tanto en los procesos internos como en la experiencia del cliente, contribuyendo así a un aumento significativo de la productividad y la competitividad. La capacidad de adaptarse a estos cambios será fundamental para que las empresas se mantengan relevantes y competitivas en un mercado cada vez más exigente.

En primer lugar, las empresas dentro del sector del comercio estarán en una posición privilegiada para adoptar y beneficiarse de la **digitalización y las tecnologías avanzadas**. La implementación de sistemas de gestión automatizados será un ejemplo claro de cómo estas tecnologías podrían optimizar la gestión del inventario, permitiendo un seguimiento preciso y en tiempo real, minimizando errores y maximizando el uso eficiente del espacio. Estos sistemas integrarán tecnologías emergentes como el *Big Data*, la inteligencia artificial o el Internet de las Cosas, que facilitarán el análisis predictivo para anticipar la demanda y ajustar proactivamente los niveles de *stock*. Además, la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos permitirá a las empresas identificar patrones en el comportamiento del consumidor, lo que a su vez mejorará la toma de decisiones estratégicas y posibilitará la personalización de las ofertas y servicios, incrementando la fidelización del cliente y, en consecuencia, la cifra de negocios. La optimización de procesos, como el *picking* y *packing* automatizado, podrá reducir la dependencia del trabajo manual, disminuirá los errores y acelerará la preparación de pedidos, contribuyendo a una gestión más eficiente del tiempo y las cargas de trabajo.

La digitalización en el sector del comercio implicará una transformación significativa en las habilidades requeridas para la fuerza laboral. A medida que las tecnologías avanzadas se integran en las operaciones diarias, los trabajadores necesitarán desarrollar competencias técnicas más avanzadas. Habilidades en análisis de datos, gestión de sistemas automatizados y comprensión de tecnologías emergentes serán cada vez más demandadas. Además, la capacidad de adaptarse a nuevas herramientas digitales y colaborar con tecnologías como los robots colaborativos se volverá crucial. La educación y formación en el trabajo serán una parte muy importante para garantizar que los empleados puedan adaptarse a estos cambios tecnológicos y maximizar su potencial en el nuevo entorno laboral. Las empresas deberán invertir en programas de capacitación que no solo desarrollen habilidades técnicas, sino que también fomenten competencias blandas como la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, que serán igualmente importantes en un mundo cada vez más automatizado.

Además, se prevé que la **sostenibilidad** será un factor determinante en la evolución del sector, pudiendo impulsar cambios significativos en los procesos productivos y en el empleo. Las empresas del sector priorizarán la implementación de prácticas más ecológicas, buscando minimizar su impacto ambiental y responder a las expectativas de consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente. En el ámbito de los procesos productivos, se anticipa una intensificación en el desarrollo y uso de materiales sostenibles, así como en la adopción de prácticas de economía circular. Esto incluirá iniciativas como la gestión de residuos y la reutilización de productos, reduciendo la generación de residuos y optimizando el uso de

recursos. Además, la sostenibilidad también influirá en la creación de nuevos tipos de empleos, ya que, dada esta tendencia, puede haber un aumento en la demanda de profesionales especializados en gestión ambiental y prácticas sostenibles. Estos roles serán cruciales para implementar y supervisar las iniciativas ecológicas de las empresas. Además, las habilidades en análisis de datos serán esenciales para identificar oportunidades de mejora en términos de eficiencia y sostenibilidad.

Para facilitar esta transición hacia modelos de negocio más sostenibles, las empresas tendrán que centrar sus esfuerzos en la formación y reentrenamiento de su fuerza laboral. La capacitación en prácticas sostenibles será clave para asegurar que los empleados puedan adaptarse a los cambios y contribuir eficazmente a los objetivos de sostenibilidad de las empresas. Las organizaciones deberán fomentar una cultura corporativa que valore la sostenibilidad y promueva la innovación en este ámbito. Esto no solo ayudará a las empresas a cumplir con las regulaciones ambientales, sino que también les permitirá diferenciarse en el mercado y atraer a consumidores que valoran el compromiso con el medio ambiente.

El sector del comercio en España se enfrenta a cambios significativos impulsados por **tendencias sociales y de los consumidores**. Las empresas deberán desarrollar estrategias efectivas para gestionar los descuentos promocionales de manera que continúen atrayendo a los compradores sin fomentar el sentimiento de culpa asociado con las compras impulsivas. Para lograrlo, los profesionales del sector deberán adquirir nuevas habilidades que les permitan diseñar campañas promocionales más conscientes y responsables. Por otro lado, el sector se enfrenta al reto de equilibrar la brecha de género en el entorno laboral, así como al envejecimiento de la fuerza laboral y la disminución de trabajadores jóvenes en el rango de 25 a 39 años. Para abordar estos desafíos, las empresas deberán poner foco en programas de formación y reciclaje que permitan a sus empleados mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías. Esto incluye el desarrollo de habilidades técnicas, así como la promoción de competencias blandas y de liderazgo que fomenten un entorno de trabajo inclusivo y diverso.

Como conclusión, el sector del comercio en España se enfrenta a un período de transformación crítico, impulsado por la necesidad de digitalización y cambios relacionados con la sostenibilidad, cambios sociales y del consumidor. Para mantener su relevancia y competitividad, las empresas deberán adoptar un enfoque estratégico que integre tecnologías avanzadas, fomente prácticas sostenibles y desarrolle competencias laborales modernas. La personalización de la experiencia del cliente y la gestión consciente de promociones se convertirán en elementos clave para fidelizar a consumidores cada vez más exigentes y conscientes. Además, abordar la diversidad e inclusión, junto con la atracción y retención de talento joven, será esencial para crear un entorno laboral dinámico y diverso. Las empresas que logren integrar estos elementos de manera efectiva estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades que surjan en el sector del comercio.

## 5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición del sector del comercio en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector de del comercio fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

### Debilidades

El sector del comercio es un sector clave en la economía y el empleo, pero que presenta algunos rasgos y elementos que pueden dificultar su adaptación, dinámica y competitividad en un entorno en constante transformación.

El sector del comercio en España está compuesto mayoritariamente por microempresas y pequeños comercios, una estructura que, aunque favorece la proximidad con el cliente, también presenta **desafíos en términos de competitividad**. La limitada capacidad para aprovechar economías de escala dificulta la reducción de costes y la optimización de procesos, afectando su eficiencia operativa.

Uno de los principales retos asociados a esta configuración es, precisamente, la **brecha digital entre grandes y pequeños comercios**. La falta de acceso a tecnología y formación especializada ha ralentizado la transformación digital en el sector, dificultando la adopción de herramientas que podrían mejorar la productividad y la experiencia del cliente. Mientras que las grandes cadenas y plataformas han desarrollado estrategias avanzadas de digitalización, muchas pequeñas empresas aún tienen dificultades para integrar herramientas tecnológicas en su operativa diaria.

La **falta de formación y acceso a tecnología** es otro elemento que dificulta la transformación digital en el sector. La implementación de soluciones digitales requiere conocimientos y recursos que no siempre están disponibles para los pequeños comercios, lo que genera desigualdades en la capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas del mercado.

El comercio también muestra una **alta dependencia de la estacionalidad y la sensibilidad económica**, con un peso significativo de campañas promocionales y eventos de consumo concentrados en determinados momentos del año. Esta irregularidad en la demanda puede generar problemas de planificación y afectar la estabilidad financiera de algunos negocios.

A nivel laboral, el sector enfrenta el reto de una **brecha de género en puestos de responsabilidad**. Aunque el comercio tiene una elevada presencia femenina en el empleo, las mujeres siguen estando menos representadas en cargos directivos y en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas.

Además, el sector presenta una **estructura laboral envejecida**, lo que plantea desafíos en la captación y retención de talento joven. La digitalización y la evolución del mercado requieren perfiles especializados en nuevas tecnologías, análisis de datos y marketing digital, áreas en las que todavía hay margen de mejora en términos de formación y adaptación.

## Amenazas

El comercio se enfrenta a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, donde la consolidación de **grandes plataformas digitales y nuevos modelos de compra** está transformando la relación con el consumidor. La capacidad de estas plataformas para ofrecer precios ajustados, entregas rápidas y una experiencia de compra fluida supone un reto para los comercios tradicionales, que deben encontrar formas de diferenciarse.

El crecimiento de las **compras online** ha reducido el tráfico en las tiendas físicas, obligando a los comercios a replantear su modelo de negocio. La integración de estrategias omnicanal y la mejora de la experiencia en tienda serán aspectos clave para mantener la competitividad.

Los consumidores también han elevado sus **expectativas en cuanto a inmediatez, flexibilidad y personalización**, lo que exige a las empresas una mayor capacidad de adaptación. La fidelización del cliente se ha vuelto más compleja en un contexto donde la comparación de precios y servicios es inmediata.

En el ámbito laboral, la **reducción de la población activa joven y la necesidad de nuevos perfiles especializados** en digitalización y sostenibilidad pueden dificultar la transición hacia modelos de negocio más innovadores y eficientes.

## Fortalezas

El comercio es una de las actividades económicas con **mayor presencia territorial en España**, lo que le otorga una **capilaridad geográfica significativa** y una **fuerte conexión con el consumidor**. Su distribución en barrios y centros urbanos facilita el acceso a bienes y servicios sin necesidad de grandes desplazamientos, un factor que sigue teniendo un peso importante en la decisión de compra de muchos consumidores.

La cercanía con el cliente permite una **atención más personalizada**, algo que diferencia al **comercio de proximidad** respecto a grandes superficies y plataformas digitales. La posibilidad de adaptar la oferta a las preferencias locales y establecer relaciones de confianza con los clientes sigue siendo un elemento diferencial para muchas empresas del sector.

El comercio es también un **motor económico en términos de VAB y empleo**, con una fuerte contribución a la generación de puestos de trabajo. La elevada presencia de pequeños comercios y establecimientos independientes hace que el sector tenga un impacto significativo en la **dinamización de la actividad económica local**, favoreciendo la descentralización del empleo y la distribución de la riqueza en el territorio.

En los últimos años, se ha observado una **creciente adopción de la digitalización**, con un número cada vez mayor de negocios que integran herramientas digitales para mejorar su operativa y llegar a nuevos clientes. La incorporación de estrategias como *click & collect*, redes sociales y venta a través de *marketplaces* está facilitando la modernización del sector.

Otro aspecto relevante es el **compromiso creciente con la sostenibilidad**. La reducción del uso de plásticos, la apuesta por productos de proximidad y la implementación de medidas de eficiencia energética en los establecimientos son tendencias en expansión que no solo responden

a la demanda del consumidor, sino que también pueden generar ventajas competitivas en un mercado donde la responsabilidad ambiental tiene un peso cada vez mayor en las decisiones de compra.

El comercio también cuenta con una capacidad de adaptación a los cambios en las tendencias de consumo. La diversificación de la oferta, la incorporación de nuevos formatos comerciales y la evolución hacia modelos de negocio híbridos permiten a muchas empresas responder a las expectativas del consumidor actual, que busca **experiencias de compra flexibles y combinadas entre lo físico y lo digital**.

## Oportunidades

La evolución del comercio en España está marcada por el impacto de la tecnología y los cambios en los hábitos del consumidor. En este contexto, la digitalización representa una oportunidad para **modernizar el sector** sin necesidad de ampliar la superficie física, permitiendo a los comercios **aumentar su alcance y diversificar su oferta** sin requerir una infraestructura más extensa.

El auge del **social commerce** también amplía las opciones de venta para los comercios, permitiendo que las empresas con presencia local puedan acceder a un mercado más amplio a través de plataformas digitales. La creciente influencia de las redes sociales como canal de venta y promoción está transformando la manera en que los consumidores descubren y compran productos, lo que ofrece nuevas oportunidades para fortalecer la relación con los clientes.

La **integración de herramientas digitales** facilita la automatización de procesos, mejora la **experiencia del cliente** y abre nuevas vías de captación y fidelización. Al digitalizar sus procesos, las empresas pueden optimizar la gestión de inventarios, mejorar la experiencia del cliente a través de servicios personalizados, y utilizar el análisis de datos para predecir tendencias de consumo y ajustar sus estrategias comerciales en consecuencia. La adopción de estas tecnologías no solo permite reducir costes y mejorar la eficiencia, sino que también facilita la penetración en mercados más amplios, tanto nacionales como internacionales, aumentando así su competitividad y potencial de crecimiento.

Por otro lado, el **consumo sostenible y responsable** ha ganado relevancia en la toma de decisiones de compra. Los consumidores muestran un interés creciente por productos de proximidad, opciones ecológicas y modelos de negocio que promuevan la reducción del impacto ambiental. Las empresas que integren prácticas sostenibles en su operativa pueden diferenciarse y mejorar su posicionamiento en un mercado cada vez más orientado a la responsabilidad social y ambiental.

El desarrollo de **modelos de suscripción y economía colaborativa** también supone una oportunidad para diversificar la oferta comercial. Estos formatos permiten generar ingresos recurrentes y construir relaciones más estrechas con los clientes, ofreciendo experiencias de compra más personalizadas y adaptadas a sus necesidades.

Tabla 11. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha digital entre grandes y pequeños comercios</li> <li>• Falta de formación y acceso a tecnología en pequeños comercios</li> <li>• Desajuste en las habilidades del personal y el ritmo de las innovaciones</li> <li>• Dependencia de la estacionalidad y sensibilidad económica y a cambios en la capacidad de gasto de los consumidores</li> <li>• Presencia baja de cierto tipo de establecimientos en canales y formatos digitales y <i>online</i></li> <li>• Necesidad de dar respuesta a factores que influyen decisiones de compra actuales (inmediatez, calidad/precio, variedad, servicios postventa, etc.)</li> <li>• Brecha de género en puestos de responsabilidad</li> <li>• Estructura laboral progresivamente envejecida y ser capaz de resultar atractivo para atraer y retener talento joven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con grandes plataformas y nuevos modelos de compra</li> <li>• Creciente preferencia por compras online y reducción del tráfico en tiendas físicas</li> <li>• Cambio en las expectativas del consumidor: más exigencia en inmediatez, comparación de precios y integración de servicios posventa</li> <li>• Incremento de costes de energía, alquileres y logística, que afectan especialmente a pequeños negocios</li> <li>• Reducción de la población activa joven y envejecimiento</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capilaridad geográfica y cercanía con el cliente</li> <li>• Personalización del servicio</li> <li>• Motor económico en términos de VAB y empleo</li> <li>• Fuerte presencia en barrios y ciudades que lo convierte en un sector dinamizador local</li> <li>• Creciente adopción de la digitalización</li> <li>• Integración de estrategias omnicanal como click &amp; collect, redes sociales y venta en marketplaces, mejorando la competitividad</li> <li>• Compromiso creciente con la sostenibilidad</li> <li>• Capacidad para integrar prácticas sostenibles en las actividades cotidianas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital y crecimiento del e-commerce</li> <li>• Expansión de plataformas accesibles para pequeños comercios (redes sociales, <i>marketplaces</i>)</li> <li>• Digitalización para mejorar la gestión operativa y aportar valor al consumidor</li> <li>• Expansión del social commerce y nuevas formas de consumo</li> <li>• Creciente concienciación y demanda de productos sostenibles, comercio local y reducción de residuos</li> </ul>

Fuente: Análisis PwC

## 6. Referencias

### Referencias bibliográficas

- Acelera pyme. (2023). *Informe de 2023 sobre el estado de la Década Digital*. Disponible en: <https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/pildora/informe-de-2023-sobre-el-estado-de-la-decada-digital>.
- Amphora. (s.f.). *Sistema de Gestión de Almacenes*. Disponible en: Por ejemplo véase: [https://amphoralogistics.com/es/servicios/sga/?utm\\_term=software%20almacen&utm\\_campaign=sga-es&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=&hsa\\_acc=2467965799&hsa\\_cam=21326587561&hsa\\_grp=161490866614&hsa\\_ad=700486031022&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=kwd-326061383684&hsa\\_kw=software%20almacen&hsa\\_mt=p&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAqrG9BhAVEiwAaPu5zkNZ0BkXY7bsRyYsz4w2T3hTj0W W omX-vDkyKIFe4zLjR rUOiv1RoCsO0QAvD BwE](https://amphoralogistics.com/es/servicios/sga/?utm_term=software%20almacen&utm_campaign=sga-es&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=&hsa_acc=2467965799&hsa_cam=21326587561&hsa_grp=161490866614&hsa_ad=700486031022&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-326061383684&hsa_kw=software%20almacen&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqrG9BhAVEiwAaPu5zkNZ0BkXY7bsRyYsz4w2T3hTj0W W omX-vDkyKIFe4zLjR rUOiv1RoCsO0QAvD BwE).
- Avantia. (s.f.). *Cómo la Personalización de Rutas de Transporte Puede Reducir la Huella de Carbono*. Disponible en: <https://www.avantiatransportes.com/como-la-personalizacion-de-rutas-de-transporte-puede-reducir-la-huella-de-carbono/>
- Biblioteca Nacional de España. (2024). *El número de dominios .es guardados por la Biblioteca Nacional de España en 2024 crece un 5% y alcanza los 2,1 millones*. Disponible en: <https://www.bne.es/es/noticias/numero-dominios-es-guardados-biblioteca-nacional-espana-2024-crece-5-alcanza-21-millones>.
- Cámara de Sevilla. (2023). *Logística inversa: La importancia del reciclaje y la sostenibilidad en el comercio internacional*. Disponible en: <https://en.camaradesevilla.com/logistica-inversa/>.
- Click & Cargo. (2024). *¿Qué es un software WMS? Significado y funciones clave en logística*. Disponible en: <https://clickandcargo.com/software-wms/>.
- Confederación Española de Comercio. (2023). *Memoria de actividades*. Disponible en: <https://cec-comercio.org/wp-content/uploads/2024/12/MEMORIA-2023-2-1.pdf>.
- Consejo Europeo. (s.f.). *Pacto Verde Europeo*. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>.
- D/A Retail Tech. (2023). *Informe D/A Retail Tech. Tecnologías en el punto de venta 2023*. Disponible en: <https://www.distribucionactualidad.com/informes/informe-tecnologias-en-el-punto-de-venta-2023/>.
- Directiva de Prácticas Comerciales Desleales (2005/29/CE)
- Directiva sobre Derechos de los Consumidores (2011/83/UE)
- elEconomista. (2023). *El 96% de las empresas de gran consumo han triplicado su inversión en sostenibilidad logística*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13096148/11/24/el-96-de-las-empresas-de-gran-consumo-han-triplicado-su-inversion-en-sostenibilidad-logistica.html>.
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015)
- Eurostat. (2024). *Integration of internal processes by size class of enterprise*. Disponible en: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_eb\\_iip/default/bar?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_iip/default/bar?lang=en).
- Mecalux Esmena. (2022). *Cómo automatizar un almacén de alimentación*. Disponible en: <https://www.mecalux.es/blog/automatizar-almacen->

[alimentacion#:~:text=El%20almac%C3%A9n%2C%20gestionado%20por%20el,de%20productos%20de%20las%20estanter%C3%ADas.](#)

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). Tendencias del consumidor español. Disponible en: [https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones\\_competitividad/Estudios/CI\\_20\\_TendenciasConsumidor.pdf](https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf)
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f.). *Reducción del consumo de bolsas de plástico*. Disponible en: [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/campanas/iniciativas\\_bolsas\\_comerciales\\_un\\_uso.html](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/campanas/iniciativas_bolsas_comerciales_un_uso.html).
- Mlc.its.euskadi. (2023). *“Click & Collect”, el modo más respetuoso con el medio ambiente para hacer la compra de alimento, según el estudio “Fooddelivery”*. Disponible en: <https://mlcluster.com/click-collect-el-modo-mas-respetuoso-con-el-medio-ambiente-para-hacer-la-compra-de-alimentos-segun-el-estudio-foodelivery/>
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y su Inclusión Social (Real Decreto Legislativo 1/2013)
- Ley de Horarios Comerciales (Ley 1/2004)
- Ley de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular (Ley 7/2022)
- Logicommerce. (2024). *El uso de chatbots en eCommerce: Mejorando la atención al cliente y la eficiencia operativa*. Disponible en: <https://www.logicommerce.com/es/blog/chatbots/>.
- Marie Claire. (2021). *Estas son las 7 ventajas del alquiler de ropa (y Carrie Symonds lo sabe)*. Disponible en: <https://www.marie-claire.es/moda/16536.html>.
- Mastercard. (2023). *El 66% de los españoles toma decisiones de compra en función del compromiso de las empresas con la sostenibilidad*. Disponible en: <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2023/july-2023/el-66-de-los-espanoles-toma-decisiones-de-compra-en-funcion-del-compromiso-de-las-empresas-con-la-sostenibilidad/>.
- Mecalux Esmena. (2020). *Cobots: robótica colaborativa al servicio del almacén*. Disponible en: <https://www.mecalux.es/blog/cobots-robots-colaborativos>.
- Modula. (2022). *Robots móviles autónomos (AMR): cómo funcionan y cómo pueden incorporarse al almacén*. Disponible en: <https://www.modula.eu/es/blog/robots-moviles-autonomos-amr-como-funcionan-y-como-pueden-incorporarse-al-almacen/>.
- Morning Consult. (2024). *The 2025 Influencer Marketing Guide*. Disponible en: <https://pro.morningconsult.com/analyst-reports/influencer-marketing-guide-2025>.
- NovaOneAdvisor. (2024). *Reverse Logistics Market Size, Share & Trends Analysis, 2024-2033*. Disponible en: <https://www.novaoneadvisor.com/report/reverse-logistics-market>.
- Observatorio Cetelem. (2023). *El impacto de la inflación en el consumo de los hogares españoles*. Disponible en: <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2023/10/actualidad-impacto-inflacion-consumo-2023.pdf>.
- Observatorio Cetelem. *ECommerce 2024*. (2024). Disponible en: <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2023/12/e-commerce-2023-aspectos-generales.pdf>.

- Precedence Research. (2024). *Europe Logistics Automation Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034*. Disponible en: <https://www.precedenceresearch.com/europe-logistics-automation-market>.
- PwC. (2023). *Global Consumer Insights Pulse Survey 2023*. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-2023.html>.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias
- Real Decreto 208/2005 sobre Aparatos Eléctricos y Electrónicos
- Real Decreto 293/2018, de 18 de mayo, sobre reducción del consumo de bolsas de plástico y por el que se crea el Registro de Productores.
- Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) - (UE) 2016/679
- Reglamento sobre Etiquetado Energético (UE) 2017/1369
- Synex Logistics. (s.f.). *Robotics in logistics: how much are companies investing in robots?* Disponible en: <https://synexlogistics.com/articles/robotics-in-logistics-how-much-are-companies-investing-in-robots/>.
- Tecnología para la Industria. (s.f.). *Software WMS para la gestión de almacenes logísticos*. Disponible en: <https://tecnologiaparalaindustria.com/software-wms-para-la-gestion-de-almacenes-logisticos/#pp-toc-8fbhp5lcztek-anchor-5>.
- Unión Europea. (2020). *Farm to Fork Strategy*. Disponible en: [https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f\\_action-plan\\_2020\\_strategy\\_info\\_en.pdf](https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy_info_en.pdf).
- Unite. (2023). *La sostenibilidad en las compras B2B*. Disponible en: <https://unite.eu/es-es/novedades/prensa-y-comunicacion/sostenibilidad-en-compras-b2b>.
- United Nations Environment Programme. (2024). *Food Waste Index Report 2024. Think Eat Save: Tracking Progress to Halve Global Food Waste*. Disponible en: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/45230;jsessionid=ABA1EC14F167835A2F9E8B914522A75B>.
- Wolf. (s.f.). *Número actual de páginas web en España y su evolución en el tiempo*. Disponible en: <https://wolfagenciademarketing.com/cuantas-paginas-web-hay-en-espana/>
- Wortex. (s.f.). *CRM para e-commerce: ¿qué es y cómo se utiliza?*. Disponible en: <https://wortex.com/especialidades/crm-para-e-commerce-que-es/#h-que-es-un-crm-para-e-commerce>.

### **Referencias de fuentes de información secundaria**

- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, [www.ine.es](http://www.ine.es).
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas del Sector Comercio*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550)

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669)
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para obtener más detalles.