

# Estudio de evolución y tendencias del sector de estaciones de servicio

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	4
<b>2 Delimitación y caracterización sectorial</b>	<b>5</b>
2.1 Estaciones de servicio: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2 Relación de actividades económicas del sector	5
<b>3 Dimensionamiento del sector y su evolución</b>	<b>7</b>
3.1 Estructura empresarial del sector	7
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector</i>	7
<i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector</i>	9
3.2 Caracterización económica del sector	11
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las estaciones de servicio</i>	11
<i>Contribución del sector de las estaciones de servicio a la economía española</i>	13
3.3 Caracterización del empleo del sector	15
<i>Panorámica del mercado de trabajo en el sector</i>	15
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	18
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	22
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	24
<b>4 Análisis de tendencias y evoluciones del sector</b>	<b>27</b>
4.1 Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	27
4.1.1 Megatendencias globales y su impacto en el sector	28
4.1.2 Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	38
4.2 Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	44
4.3 Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	49
<b>5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias</b>	<b>51</b>
<b>6. Referencias</b>	<b>56</b>

# 1. Introducción y objetivos del estudio

## 1.1 Introducción y objetivos del estudio

El sector de las estaciones de servicio desempeña un papel crucial en la movilidad y el transporte en España, sirviendo como una infraestructura esencial para el suministro de energía tanto en áreas urbanas como rurales. Asimismo, este sector se posiciona como uno de los motores de otros ámbitos operativos de la economía española, ya que, además de garantizar la movilidad y el transporte, impulsa actividades relacionadas con la logística, el comercio y la transición energética.

El sector de las estaciones de servicio en España se caracteriza por su diversidad empresarial, con una predominancia de pequeñas y medianas empresas que coexisten con grandes compañías que concentran una gran parte de las instalaciones de estaciones de servicio del país. Así, en el contexto actual, el tejido empresarial del sector se encuentra en plena transformación, impulsado por cinco grandes tendencias: la digitalización, la sostenibilidad, los cambios sociales, la influencia normativa y la aparición de nuevos modelos de negocio. La digitalización está redefiniendo los procesos operativos y la experiencia del cliente, mientras que la sostenibilidad fomenta la transición hacia combustibles alternativos y movilidad eléctrica. La creciente influencia normativa exige adaptaciones tecnológicas y logísticas, especialmente para las pymes, y los nuevos modelos de negocio están diversificando la oferta, integrando servicios como puntos de recarga, tiendas de conveniencia y espacios multifuncionales. Estas tendencias configuran un panorama dinámico que redefine el futuro competitivo y laboral del tejido empresarial de las estaciones de servicio en España.

Así pues, 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 cuatro grandes líneas de trabajo:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

## 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) - Estadística Estructural de Empresas (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, convenios colectivos de referencia, artículos 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 ha 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 del sector de las estaciones de servicio basada en las actividades económicas y laborales relacionadas con el sector. Para ello, se utilizan como referencia el Convenio Colectivo Laboral a nivel Estatal aplicable al sector, la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)<sup>2</sup> y la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)<sup>3</sup>. A partir de estas clasificaciones, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos y operativos característicos.

### 2.1 Estaciones de servicio: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de las estaciones de servicio hace referencia a las actividades relacionadas con la distribución al por menor y la provisión de combustibles, como gasolina, diésel o lubricantes, para vehículos. Estas instalaciones suelen ubicarse en lugares estratégicos con fácil acceso y gran tránsito vehicular, ofreciendo a los usuarios surtidores para el suministro de combustible. El sector representa una actividad imprescindible para la movilidad y el transporte, y contribuye a impulsar otros como la logística o el comercio.

Así, de acuerdo con el **ámbito funcional del Convenio Colectivo Estatal de Estaciones de Servicio**<sup>4</sup>, dentro del sector se incluyen a todas las empresas dedicadas a la explotación de instalaciones para el suministro de carburantes, combustibles líquidos y otros servicios a vehículos, incluyendo actividades complementarias como engrase, lavado, tiendas de conveniencia con o sin bar, y la venta de artículos perecederos y no perecederos, independientemente de su volumen de negocio. Así pues, además de su función principal, las estaciones de servicio brindan otras actividades y servicios necesarios o complementarios para la explotación del punto de venta. Algunos están directamente relacionados con el mantenimiento de los vehículos, como es el caso de servicios de engrase, lavado o regulación de la presión de los neumáticos; mientras que otros, en cambio, responden a necesidades más generales, como tiendas de conveniencia de artículos perecederos y no perecederos.

Por consiguiente, las actividades económicas del sector de estaciones de servicio abarcan una amplia variedad de empresas que ofrecen suministro de combustible en diferentes tipos de instalaciones, junto con una diversa gama de opciones, como combustibles alternativos y puntos de carga eléctrica. Esta diversidad responde a las necesidades energéticas de los conductores y se adapta a las tendencias actuales hacia una movilidad más sostenible.

### 2.2 Relación de actividades económicas del sector

Así pues, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), las actividades económicas que caracterizan al sector de estaciones de servicio se engloban dentro de la categoría **Comercio al por Menor de Combustible para la Automoción en Establecimientos**

---

<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.

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-6345>

**Especializados (CNAE 4 díg. 4730), que pertenece únicamente a este sector.** Se trata, pues, de un sector muy específico y centrado en su principal actividad, la cual se detalla en la Tabla 1.

*Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector de estaciones de servicio*

Sector (CPS): Estaciones de servicio		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
4730: Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	Esta clase incluye el comercio al por menor de carburantes para vehículos de motor y motocicletas, así como el comercio al por menor de lubricantes y refrigerantes.	- Venta de carburantes

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenio colectivo sectorial

### 3 Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de las estaciones de servicio 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 perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo.

#### 3.1 Estructura empresarial del sector

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

En este apartado se describen las principales características de las empresas que componen el sector de las estaciones de servicio para el último año con datos disponibles (2022)<sup>5</sup>. Concretamente, se analiza el tamaño de las empresas que componen el sector, su condición jurídica y distribución geográfica.

En España, el sector de las estaciones de servicio se compone actualmente de aproximadamente **5.470 empresas lo que representa el 0,76% de las empresas españolas del sector del comercio, un 1,2% del comercio al por menor, exceptuando el de vehículos de motor y motocicletas y el 0,18% de las empresas de la economía española**. Asimismo, es importante considerar que, a fecha de junio de 2024, el **número de estaciones de servicio en España fue de 12.624**<sup>6</sup>. En este sentido, para caracterizar el tejido empresarial del sector, en la Tabla 2 se presenta la distribución

---

<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.

<sup>6</sup> Fuente: CNMC. (Disponible en: <https://blog.cnmc.es/2024/08/01/casi-un-centenar-de-nuevas-gasolineras-en-espana-durante-primer-semestre/>)

del **tamaño de las empresas** en el sector de las estaciones de servicio. En esta se observa una clara predominancia de las **PYMES** en el sector que constituyen el **99,4% de las empresas**, de las cuales las **microempresas** (0-9 empleados) **son el 40,9%** del total, con 725 empresas de 0 a 2 empleados y 1.512 en el tramo de 3 a 9 empleados. Las **empresas pequeñas** (10 a 49 empleados) conforman el **35,5%** de las empresas del sector, mientras que las medianas (50-249 empleados) representan aproximadamente el 22,7%. Por su parte, las grandes compañías de más de 250 empleados son una minoría, con solo 30 empresas, lo que equivale al 0,6% del total. Asimismo, este predominio de las PYMES refleja un sector altamente fragmentado y con una estructura empresarial orientada hacia unidades de menor tamaño.

Tabla 2. Número de empresas por tamaño de personas empleadas en el sector de las estaciones de servicio

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
4730: Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	725 (13,3%)	1.512 (27,6%)	1.939 (35,5%)	726 (13,3%)	354 (6,5%)	162 (3%)	30 (0,6%)	5.467

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

Por **condición jurídica**, la Tabla 3 destaca que las empresas dedicadas al comercio al por menor de combustible para la automoción se constituyen mayoritariamente como **sociedades de responsabilidad limitada**, las cuales representan aproximadamente el **79,8%** del total, con 4.361 empresas. En segundo lugar, las **personas físicas** abarcan el **8%**, con 437 empresas, seguidas por las sociedades anónimas, que conforman el 7,3% del sector. Finalmente, una proporción minoritaria del 5% corresponde a empresas constituidas bajo otras formas jurídicas no especificadas en la tabla.

Tabla 3. Número de empresas por condición jurídica en el sector de las estaciones de servicio

Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	Total
4730: Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	437 (8%)	399 (7,3%)	4.361 (79,8%)	271 (5%)	5.467

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

Por otro lado, el sector de las estaciones de servicio en España se distingue por una notable **capilaridad geográfica**, asegurando una cobertura eficiente en todo el territorio nacional. Este sector comprende una extensa red de estaciones de servicio, tanto en áreas urbanas como en zonas rurales, contribuyendo de manera significativa al transporte y a la economía en su conjunto. En este sentido, la Figura 2 presenta 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.

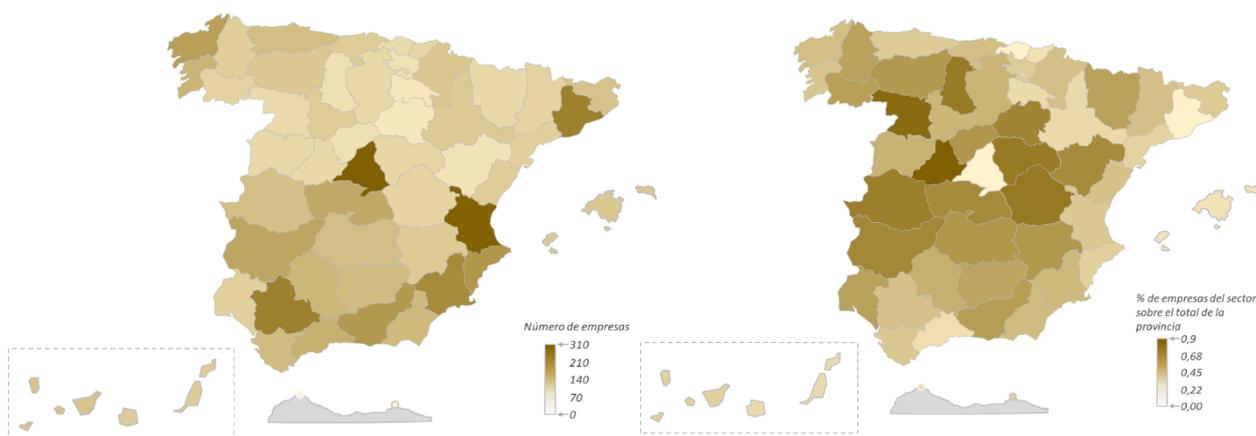
Las áreas con mayor número de empresas del sector de estaciones de servicio coinciden con las regiones de mayor densidad poblacional y actividad económica. En este contexto, **Madrid** encabeza el listado con un total de 309 estaciones de servicio, consolidándose como el principal núcleo urbano y económico del país. Le sigue muy de cerca **Valencia**, que cuenta con 306 estaciones, reflejando su relevancia como centro comercial e industrial en la costa mediterránea.

**Barcelona y Sevilla** ocupan la tercera y cuarta posición, con 244 y 243 estaciones respectivamente, destacando por su dinamismo urbano y logístico. A estas les siguen otras ciudades como **Murcia**, con 220 estaciones, y **Alicante**, con 197, ambas en la Comunidad Valenciana, una región caracterizada por su intensa actividad económica y alta movilidad.

Aunque en términos absolutos las grandes ciudades concentran el mayor número de empresas del sector de estaciones de servicio, al analizar el peso relativo de estas empresas dentro de la estructura empresarial de sus respectivas provincias, se observa una perspectiva distinta. En Madrid, donde se ubican 309 estaciones de servicio, el peso relativo de estas empresas sobre el total empresarial es de apenas 0,09%, reflejando la diversificación de la actividad económica en esta región.

En contraste, provincias como **Ávila** destacan por la elevada proporción de empresas del sector en su estructura empresarial, alcanzando un 0,832%, el valor más alto del país. Le siguen **Zamora**, **Cuenca**, y **Guadalajara**, donde el peso relativo del sector también es significativo. Este fenómeno se asocia con estructuras empresariales menos diversificadas y con una mayor dependencia de actividades vinculadas a la movilidad y el transporte.

Figura 2. Mapas de la distribución geográfica de las empresas del sector 2022



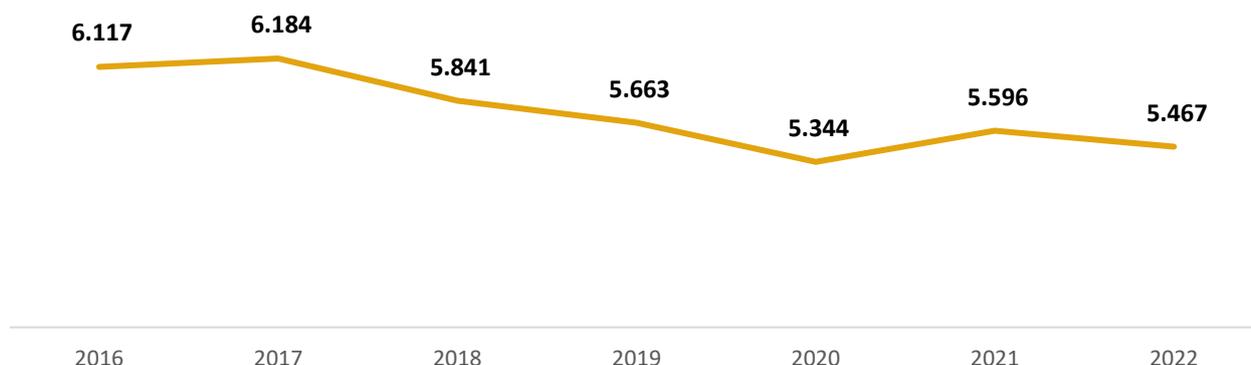
Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social y Estadística Estructural de Empresas

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

Al analizar la **evolución de las empresas del sector** de estaciones de servicio, se observa una **reducción del 10,6%** en el número de establecimientos entre 2016 y 2022. Este descenso fue especialmente notable entre 2017 y 2020, periodo en el que el número de empresas pasó de más de 6.180 en 2017 a 5.244 en 2020, lo que representa una disminución aproximada del 13,6%. Aunque en 2021 el sector experimentó una leve recuperación en el número de empresas, en 2022

esta cifra volvió a decrecer, consolidando la tendencia de reducción en el total de estaciones de servicio.

Figura 3. Evolución del número de empresas del sector

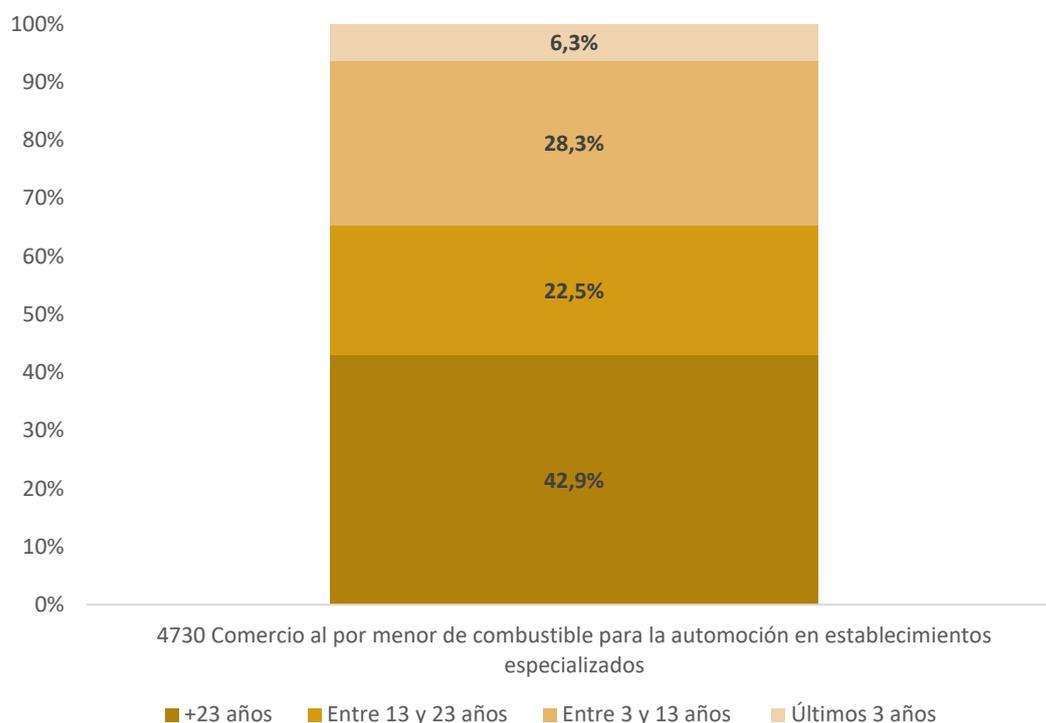


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

A continuación, se agrupan las empresas dedicadas al comercio al por menor de combustible para la automoción 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 en el siglo pasado. 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.

La Figura 4 revela que el **42,9% de las empresas del sector tienen más de 23 años de antigüedad**. Le siguen un 28,3% de empresas con entre 3 y 13 años de antigüedad, lo que equivale a aproximadamente 1.545 empresas fundadas entre la crisis financiera y la pandemia de la COVID. Un 22,5% de las empresas fueron creadas entre 13 y 23 años atrás. Sólo el 6,3% de las empresas que operaban en el sector en el año 2023 fueron fundadas tras la crisis de la pandemia.

Figura 4. Antigüedad de las empresas del sector



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

### 3.2 Caracterización económica del sector

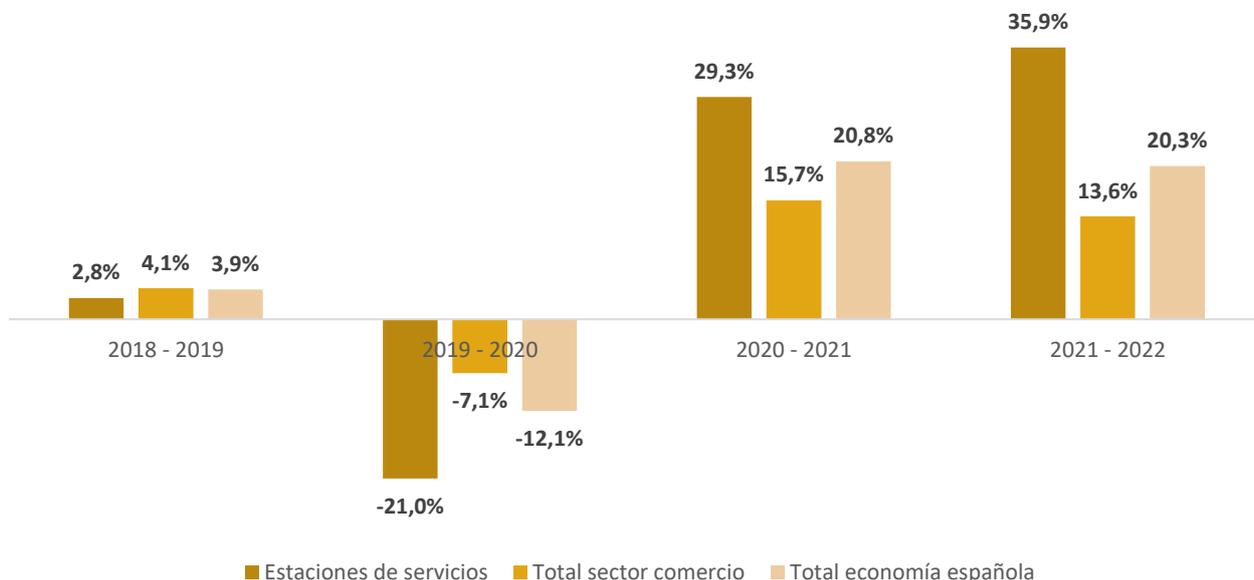
Tras examinar la estructura empresarial del sector de las estaciones de servicio, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de negocios, los gastos y el excedente bruto de explotación, 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 servicios y de su peso en la economía española.

#### *Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las estaciones de servicio*

En primer lugar, la Figura 5 ilustra la evolución de la **cifra de negocios del sector** en comparación con la variación anual de la cifra de negocios del sector del comercio y de la economía española en general. Como se puede apreciar, aunque las tendencias de variación en todos los períodos son similares, se observa que el sector de las estaciones de servicio fue más afectado durante la crisis del COVID-19 en comparación con el sector comercial y la economía española en su conjunto. Esta diferencia puede atribuirse a la paralización parcial de la actividad económica y a las restricciones de movilidad, que afectaron de manera más directa a los comercios de combustible para la automoción. Por otro lado, durante la fase de recuperación posterior a la crisis, el sector comercial experimentó un crecimiento del 15,7% entre 2020 y 2021 y del 13,6% entre 2021 y 2022, mientras que la economía española creció un 20,8% y un 20,3% en esos mismos años. En contraste, la facturación del sector de las estaciones de servicio experimentó un repunte más pronunciado, con un aumento del 29,3% y del 35,9% respectivamente durante esos

períodos, alcanzando en **2022** una cifra de negocios de **aproximadamente 31.026 millones de euros**.

Figura 5. Comparativa evolución de la cifra de negocio



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

En este contexto, la Figura 6 presenta un desglose detallado de los resultados de la facturación del sector, incluyendo las principales partidas de gasto asociadas. En ella se observa un incremento generalizado tanto en los ingresos como en los gastos durante el periodo 2018-2022. Específicamente, el sector ha incrementado su participación en la **cifra de negocios** total del comercio, pasando de representar un 2,9% en 2018 a un 3,2% en 2022. De manera similar, su representación sobre la cifra de negocios global de la economía se ha elevado hasta alcanzar un 1,2% en 2022.

No obstante, este crecimiento en la cifra de negocios se ha visto acompañado por un incremento proporcional en los gastos de aprovisionamiento, debido a la elevada dependencia del sector de estos insumos. En términos absolutos, la cifra de negocios creció un 42,7% entre 2018 y 2022, mientras que los **gastos de aprovisionamiento** aumentaron un 44,3% en el mismo periodo, alcanzando los **28.981 millones de euros** en 2022. Este aumento puede estar asociado a la subida de precios de los insumos necesarios para la actividad del sector. Así, la proporción de gastos de aprovisionamiento respecto a la cifra de negocios, que era del 92,4% en 2018, se incrementó al 93,4% en 2022.

Por otro lado, los **gastos de personal** tuvieron un crecimiento más moderado, aumentando un 16,1% entre 2018 y 2022, hasta alcanzar los **1.478 millones de euros anuales** en este último año. Este crecimiento, menor en comparación con otros gastos, ha reducido su representatividad en la cifra de negocios del sector, pasando de un 5,9% en 2018 a un 4,8% en 2022.

La evolución de ingresos y gastos ha impactado en el **Excedente Bruto de Explotación (EBE)**, que constituye la medida más cercana al EBITDA disponible en este análisis. En 2022, este indicador

alcanzó los **907 millones de euros**, representando un incremento del **25,1%** respecto a 2018, cuando se situó en 726 millones de euros. Cabe destacar que el EBE sufrió una caída del 9% durante la crisis de la pandemia, como resultado del confinamiento, que provocó una reducción del 21% en la cifra de negocios entre 2019 y 2020, hasta situarse en 22.350 millones de euros. Sin embargo, el sector ha demostrado una recuperación sólida en los años posteriores, logrando revertir esta caída y consolidar su crecimiento.

Figura 6. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal de las estaciones de servicio (M€)



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

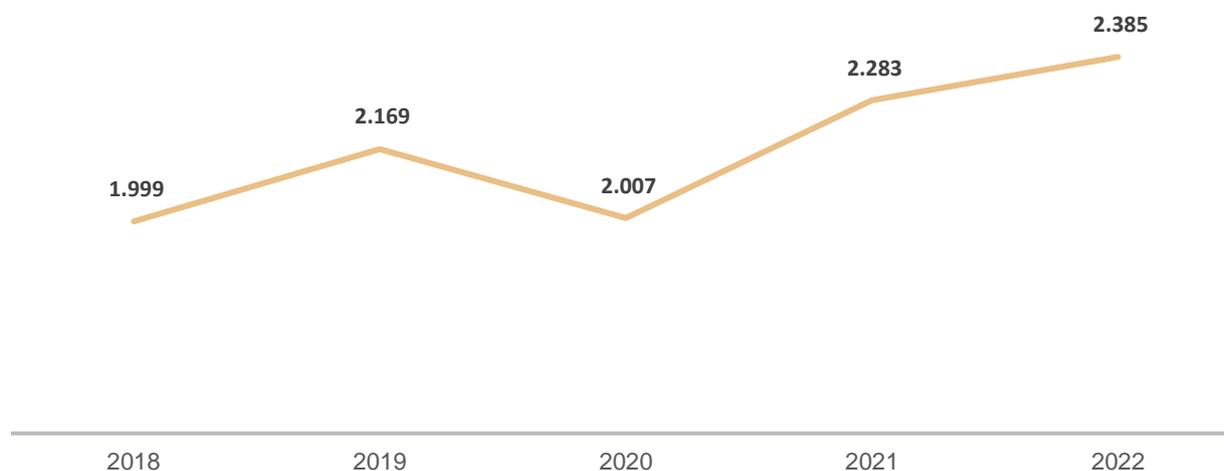
### Contribución del sector de las estaciones de servicio a la economía española

El análisis del Valor Añadido Bruto (VAB) es fundamental para la caracterización económica del sector, ya que permite evaluar su eficiencia en la generación de valor. La Figura 7 presenta la evolución del VAB durante el periodo 2018-2022, ofreciendo una visión detallada sobre la creación de valor y el desempeño económico del sector. **En 2022, el VAB alcanzó los 2.385 millones de euros**, representando el **0,4% de la economía nacional**, el **1,8% del sector comercial** y el **4,4% del comercio minorista**, excluyendo el comercio minorista de vehículos de motor y motocicletas.

En cuanto a su evolución, el sector ha mostrado una tendencia creciente a lo largo del periodo, interrumpida únicamente en 2020 debido a la crisis provocada por la COVID-19, que resultó en una caída significativa del 7,5%, reduciendo el VAB de 2.169 millones de euros a aproximadamente 2.007 millones de euros. Sin embargo, durante la fase de recuperación, el VAB registró un crecimiento del 18,9% entre 2020 y 2022, reflejando la solidez del sector tras la crisis.

En términos acumulados, el VAB experimentó un incremento del 19,4% entre 2018 y 2022, pasando de 1.999 millones de euros a los 2.385 millones de euros actuales, consolidando así la capacidad del sector para generar valor de manera sostenida a lo largo del tiempo.

Figura 7. Evolución del Valor Añadido Bruto del sector de las estaciones de servicio (M€)



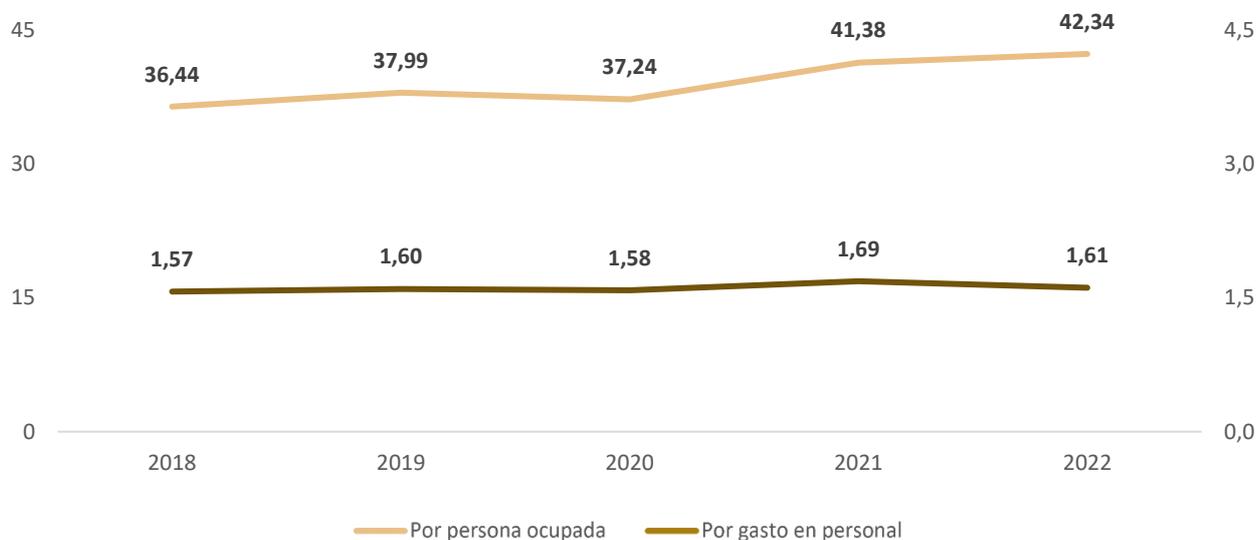
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de las estaciones de servicio 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 de las estaciones de servicio en España alcanzó aproximadamente **42.340 euros por ocupado en 2022**, cifra que se sitúa unos 4.860 euros por debajo de la media de la economía española, estimada en 47.200 euros por ocupado. En cuanto a la **productividad basada en el gasto en personal**, el sector generó **1,61 euros de VAB por cada euro invertido en personal**, un rendimiento inferior al promedio de la economía española, que fue de 1,7 euros por euro destinado a gasto en personal en 2022.

El análisis de la evolución entre 2018 y 2022, ilustrado en la Figura 8, muestra un crecimiento del 16,2% en el VAB por persona ocupada en el sector, superando el incremento registrado por la media de la economía española en el mismo período, que fue del 12,1%. Por otro lado, el VAB por gasto en personal en el sector experimentó un crecimiento más moderado del 2,8% durante el mismo intervalo de tiempo.

Figura 8. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



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

### 3.3 Caracterización del empleo del sector

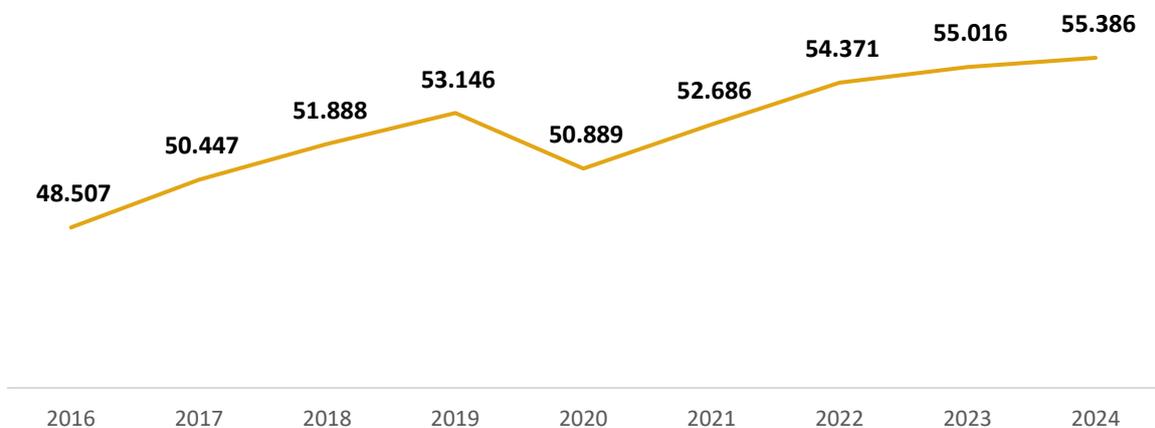
En este apartado, se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas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

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

En 2024<sup>7</sup>, el sector de las estaciones de servicios contó con 55.386 **afiliados a la Seguridad Social**, una cifra que supone un **crecimiento desde 2016 del 14,2%**. Este incremento refleja una tendencia positiva a lo largo de los años, con algunos altibajos en periodos específicos, pero manteniendo una trayectoria de crecimiento general. Este desempeño puede atribuirse a una recuperación y expansión de la demanda, especialmente tras caídas en 2020, mostrando así la resiliencia del sector y su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado y la crisis de la pandemia de la COVID-19. En este sentido, el sector registró un incremento del 0,7% durante el último año estudiado (2023-2024), superando el crecimiento del 2,5% observado en el total de afiliados a nivel nacional. Asimismo, cabe destacar que, del total de afiliados en el sector de las estaciones de servicios, aproximadamente el 98,5% corresponde a trabajadores por cuenta ajena.

<sup>7</sup> Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

Figura 9. Evolución del total de personas afiliadas sector de las estaciones de servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social

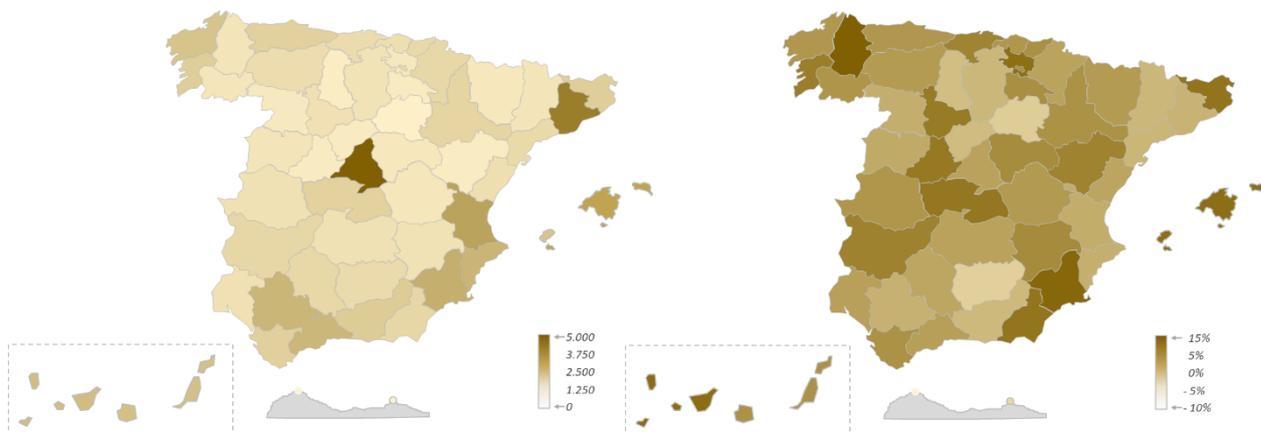
Al analizar la distribución de los afiliados por provincia en el sector de las estaciones de servicio, la Figura 10 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el **número absoluto de afiliados por provincia en 2024**. Por otro lado, el mapa de la derecha representa la variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024.

En este sentido, se observa que las ciudades con mayor número de afiliados a la Seguridad Social en el sector de las estaciones de servicio reflejan una distribución similar a la concentración empresarial. **Madrid** lidera con cerca de 4.900 afiliados, seguida de Barcelona, con aproximadamente 4.000 afiliados, y **Valencia**, que cuenta con cerca de 2.700 trabajadores en el sector.

Posteriormente, se encuentra **Murcia**, con unos 2.300 afiliados, mientras que **Alicante y Sevilla** tienen cifras similares, rondando los 2.100 afiliados cada una. Estos datos destacan cómo las regiones con una mayor concentración de población y actividad económica también concentran un volumen significativo de empleo vinculado a este sector.

Si se analiza la **variación porcentual en el número de afiliados entre 2018 y 2024**, se observa un crecimiento significativo del empleo en el sector de las estaciones de servicio en ciertas provincias. Destacan **Lugo**, con un aumento aproximado del 15,1%, seguida de **Murcia** con un crecimiento del 14,1%, **Santa Cruz de Tenerife** con un 13,1% y **Illes Balears**, que registra un incremento del 12,9%. Estas cifras reflejan un dinamismo notable en el empleo del sector en dichas áreas, probablemente vinculado a un mayor desarrollo económico o turístico en estas regiones. Por otro lado, se identifican provincias donde el empleo en el sector ha disminuido durante el mismo período. Entre ellas, destacan Soria, con una reducción del 2,3%, Jaén, con un descenso del 2,8%, Melilla, que registra una caída del 4,3%, y Ceuta, donde la disminución alcanza el 8,3%.

Figura 10. Mapas de la distribución geográfica de las personas afiliadas en el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social

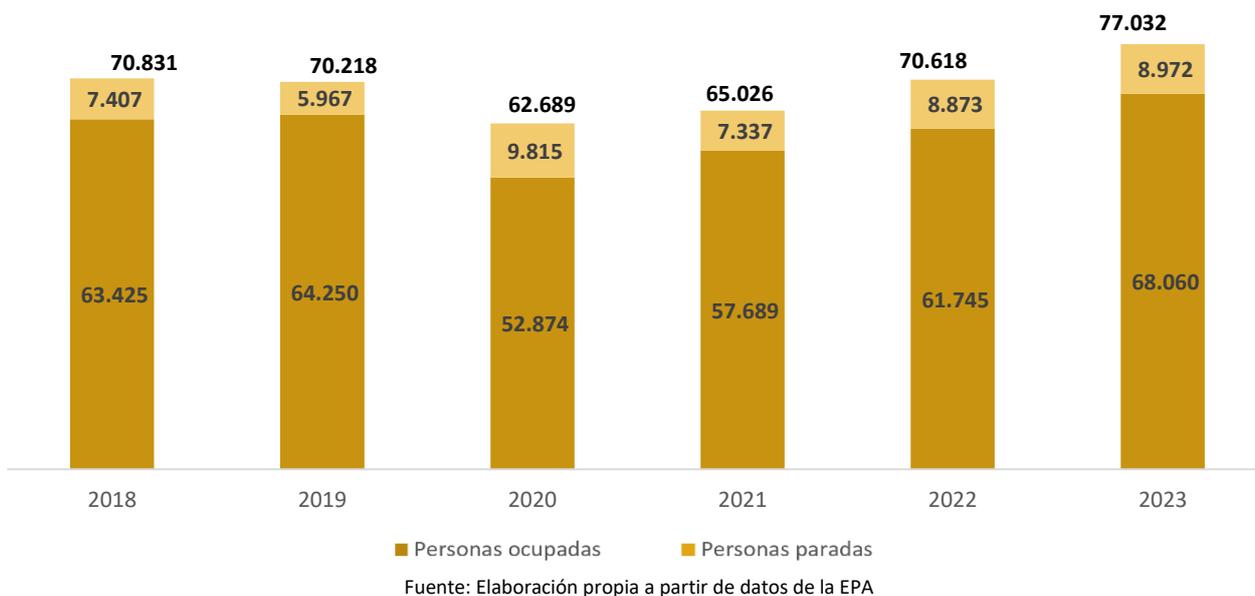
En lo referente a las **personas activas** del sector, como se observa en la Figura 11, a cierre del año 2023, la cifra ascendió a **77.032**, de los cuales el **88,4% se encontraban ocupadas**, y el 11,6% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el sector del comercio fueron aproximadamente 3,55 millones (un 87,4% ocupadas) y en el conjunto de la economía española<sup>8</sup> alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras anteriores indican una distribución de la población activa muy similar en el sector en comparación con el total de actividades económicas del sector comercial y de la economía, con una ligera mayor representatividad de los ocupados sobre el total de las personas activas en el caso del sector de las estaciones de servicio.

En el caso del empleo, si bien el número de ocupados en términos absolutos experimentó un incremento del 7,3% entre 2018 y 2022, alcanzando los **68.060 trabajadores** en este último año, su representatividad sobre el total de personas activas del sector disminuyó en aproximadamente 1 punto porcentual durante el mismo periodo.

Por otro lado, el número de personas desempleadas en el sector mostró un incremento más pronunciado. En 2018, se registraban 7.407 desempleados, mientras que en 2022 esta cifra ascendió a 8.972 personas, lo que supone un aumento del 21,1%. Este crecimiento en el desempleo, junto con el aumento de su peso relativo sobre la población activa del sector, puede atribuirse en parte a los efectos de la crisis provocada por la COVID-19. Durante el año de la pandemia, la reducción en la demanda por parte de los consumidores generó una contracción significativa en el mercado laboral, provocando un aumento del desempleo del 64% en ese periodo.

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

Figura 11. Evolución del total de personas activas en el sector de las estaciones de servicio

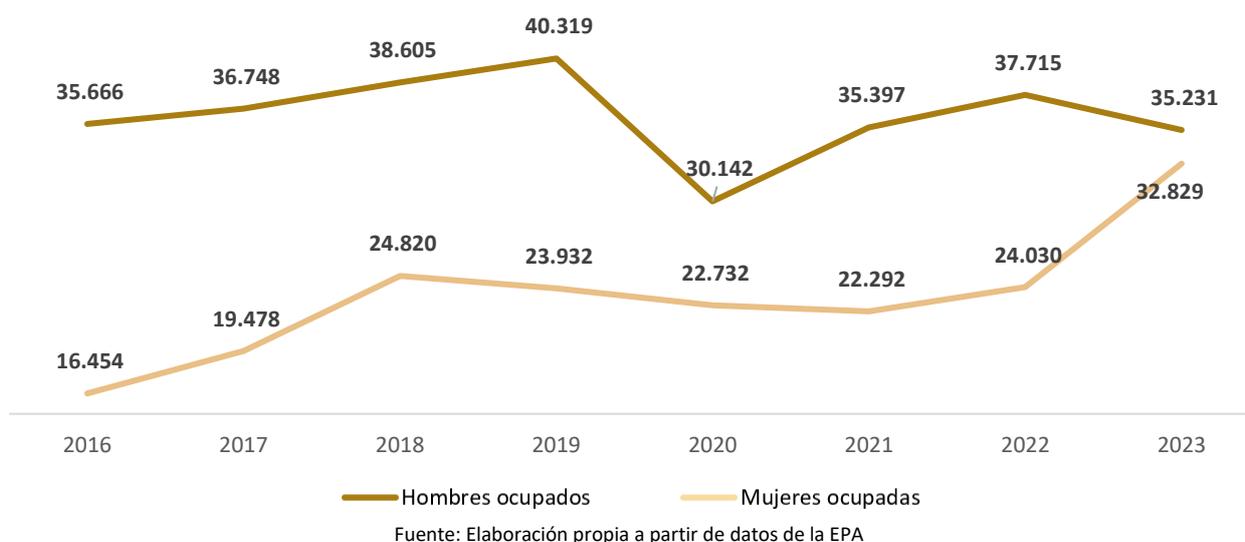


### Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de las personas ocupadas 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, la cifra de hombres ocupados ha sido consistentemente superior a la de mujeres durante los años analizados. Sin embargo, las **mujeres han ganado representatividad de manera progresiva**, alcanzando en **2022 el 48,2%** del total de ocupados del sector, frente al 31,6% registrado en 2016.

Figura 12. Evolución del empleo del sector por género

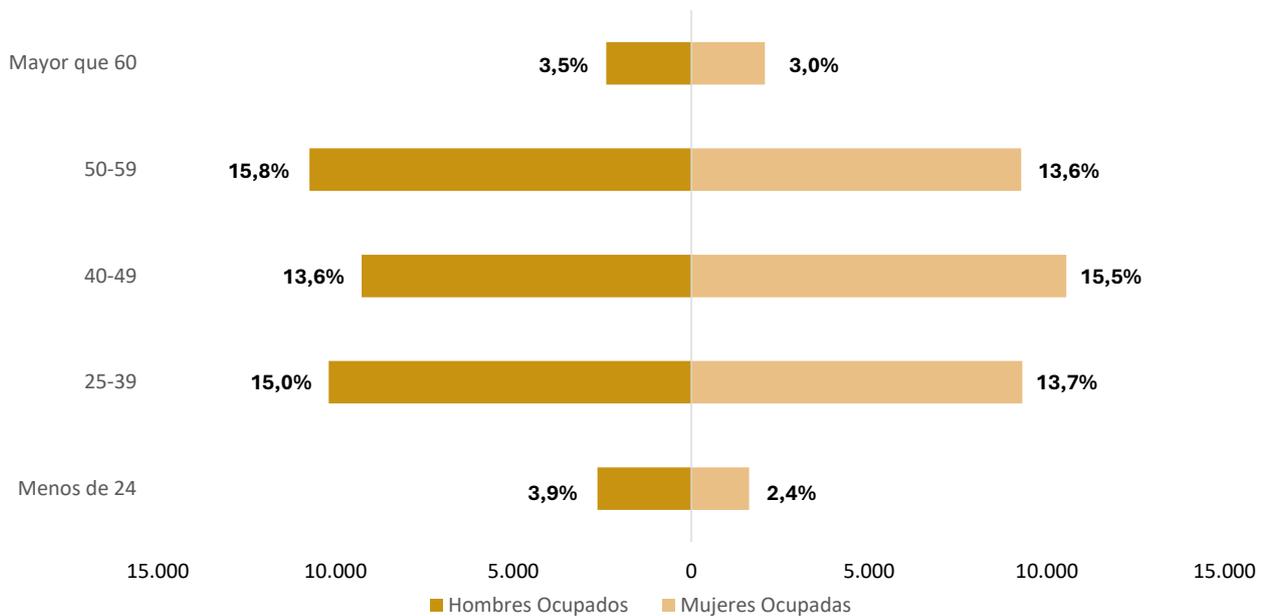


Esta convergencia en la ocupación se explica por un notable crecimiento en el número de mujeres ocupadas, que aumentó un 99,5% entre 2016 y 2022, situándose en torno a 32.829 ocupadas. Por el contrario, el número de hombres ocupados experimentó una ligera disminución del 1,2% durante el mismo periodo, alcanzando los 35.231 ocupados. El decrecimiento en la ocupación masculina se debe en gran medida al impacto de la pandemia de COVID-19, que afectó de forma más severa a los hombres ocupados en el sector, registrándose una caída aproximada del 25,2% en su número durante este periodo.

**Por grupo de edad**, a cierre de 2023, los grupos más numerosos en el sector fueron los de entre **40 y 49 años y los de entre 50 y 59 años**, ambos representando un **29,4%** del total de ocupados. El aproximadamente 41% restante se distribuye entre los ocupados de 25 a 39 años, que constituyen el 28,7% del sector, los mayores de 60 años con un 6,5%, y los menores de 24 años, que representan aproximadamente el 6,3% del total.

Al analizar la distribución por tramos de edad y género, se observa que esta es similar en todos los grupos de edad, con una ligera predominancia de mujeres en el tramo de 40 a 49 años respecto a los hombres. Por otro lado, dentro del grupo de los menores de 24 años, los hombres tienen una representación ligeramente superior (3,9%) en comparación con las mujeres (2,4%).

Figura 13. Número de personas ocupadas por género y edad<sup>9</sup>



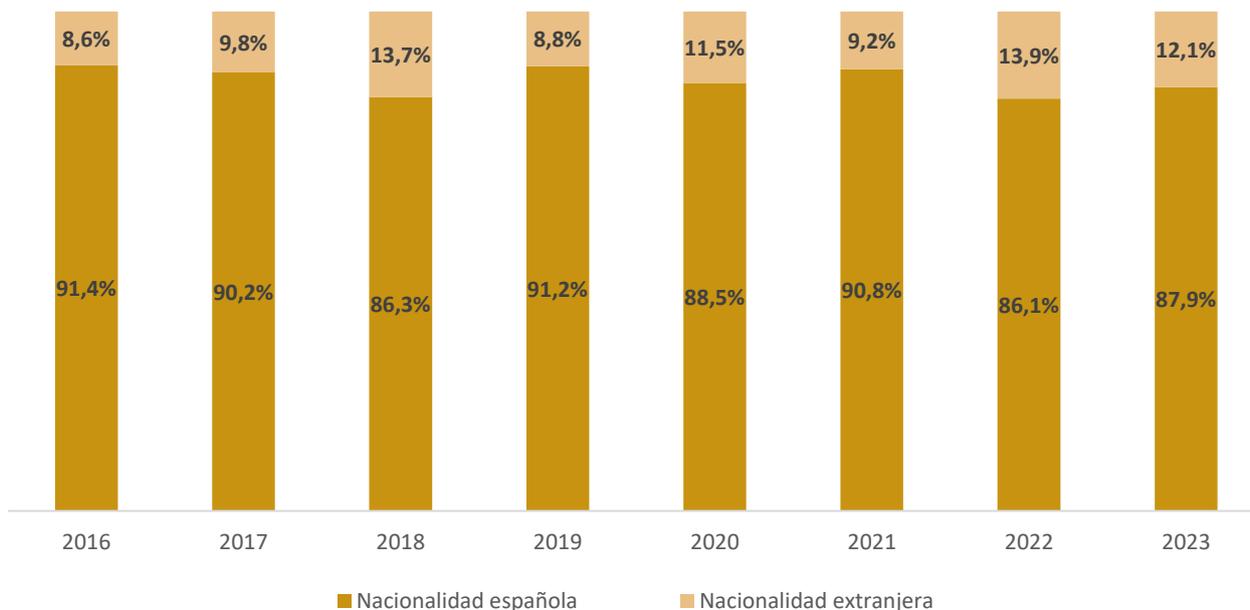
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En cuanto a la nacionalidad, el sector de las estaciones de servicio está dominado por ocupados de **nacionalidad española**, que representaron el **87,9%** del total en 2022. No obstante, en los últimos años se ha observado un incremento en la participación de trabajadores de nacionalidad extranjera, que pasaron del 8,6% en 2016 al 12,1% en 2022. Este crecimiento alcanzó su punto

<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.

máximo en 2022, cuando la representación de empleados extranjeros se situó cerca del 13,9%, consolidando una tendencia de mayor diversidad en el sector. Cabe destacar que este aumento podría estar relacionado con la búsqueda de mano de obra en segmentos específicos donde se requiere flexibilidad laboral y adaptación a horarios extendidos.

Figura 14. Porcentaje de personas ocupadas con nacionalidad española o extranjera

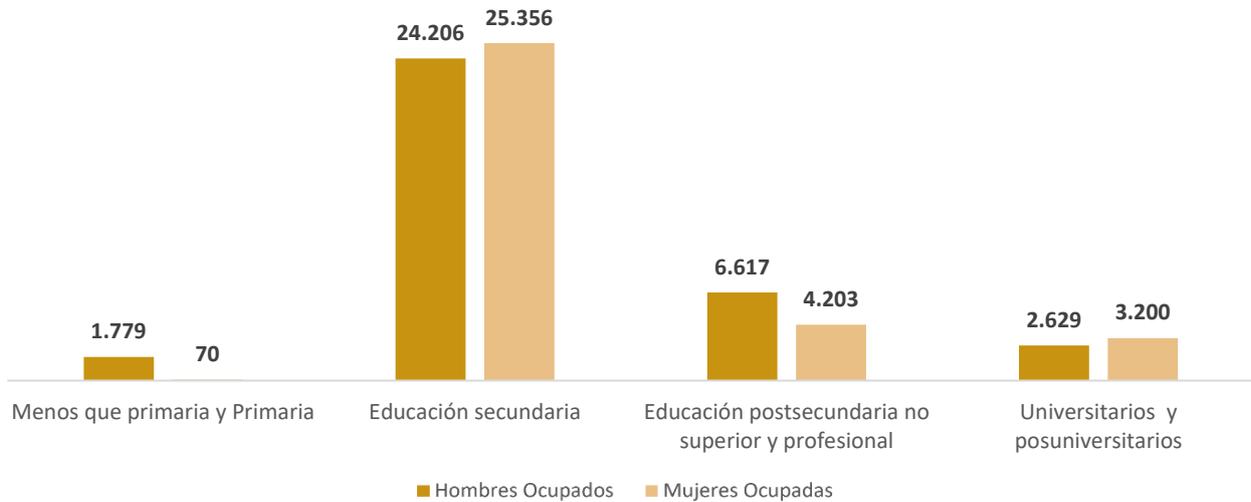


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Atendiendo al nivel formativo, la Figura 15 muestra la distribución del número **de ocupados por nivel educativo y género**. La mayoría de los ocupados poseen **educación secundaria**, representando el **74% del total**, seguidos por aquellos con educación postsecundaria, que constituyen el 15,9%, y los universitarios y posuniversitarios, con una representación del 8,6%. Por otro lado, los ocupados con educación primaria o menos representan únicamente el 2,7% del total del sector.

En cuanto a las diferencias por género, se observa que, en el grupo más numeroso, correspondiente a la educación secundaria, las mujeres tienen una ligera mayoría, con un 51%, frente al 49% de los hombres. Asimismo, las mujeres predominan entre los universitarios y posuniversitarios, alcanzando un 55% de representación. En contraste, los hombres son mayoría en el nivel de educación postsecundaria, con un 61%, y destacan especialmente en el grupo con educación primaria o menos, donde representan un notable 96%.

Figura 15. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género. 2023

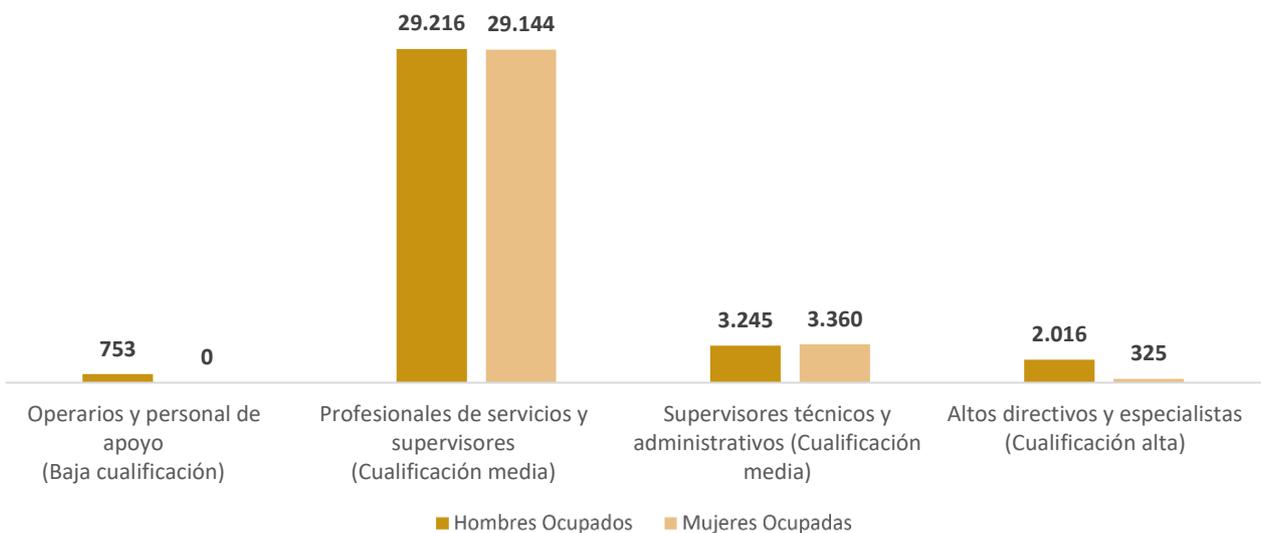


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Por otro lado, la Figura 16 ilustra la distribución de los ocupados por **género y ocupación laboral** desempeñada. Los trabajadores con mayor presencia en el sector pertenecen al grupo de **profesionales de servicios y supervisores**, que representan el **85,7%** del total. Les siguen los supervisores técnicos y administrativos, con un 9,7%, y los altos directivos, que constituyen un 3,4%. Por su parte, los operarios y el personal de apoyo representan apenas un 1,1% del total de los ocupados.

Al analizar estos datos por género, se observa una distribución equitativa en los grupos de profesionales de servicios y supervisores y supervisores técnicos y administrativos, con ambos géneros representados en torno al 50%. Sin embargo, en las ocupaciones de operarios y personal de apoyo, los hombres dominan con un 100% de representación, mientras que, en los puestos de altos directivos y especialistas, el porcentaje de hombres alcanza el 86,1%.

Figura 16. Número de personas ocupadas por género y ocupación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Por último, en relación con la **situación profesional** de los trabajadores en su empleo principal (Tabla 4), los **asalariados del sector privado** constituyen la amplia mayoría, con 65.869 ocupados, lo que representa aproximadamente el **96,8%** del total de los ocupados en el sector. Por su parte, dentro del sector de las estaciones de servicio, existen 1.803 empresarios con asalariados, lo que corresponde a un 2,7% del total de los ocupados. Otras situaciones profesionales presentes en el sector incluyen a los trabajadores independientes o empresarios sin asalariados, así como a aquellos que colaboran en una empresa o negocio familiar. En ambos casos, la representatividad de estos ocupados sobre el total de los trabajadores del sector es del 0,3%.

Tabla 4. *Situación profesional respecto al empleo principal*

Situación profesional	Estaciones de servicio
Empresario/a con asalariados/as	1.803 (2,7%)
Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as	200 (0,3%)
Miembro de una cooperativa	-
Ayuda en la empresa o negocio familiar	188 (0,3%)
Asalariado/a sector público	-
Asalariado/a sector privado	65.869 (96,8%)
Otra situación	-
<b>Total de personas ocupadas en el sector</b>	<b>68.060</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

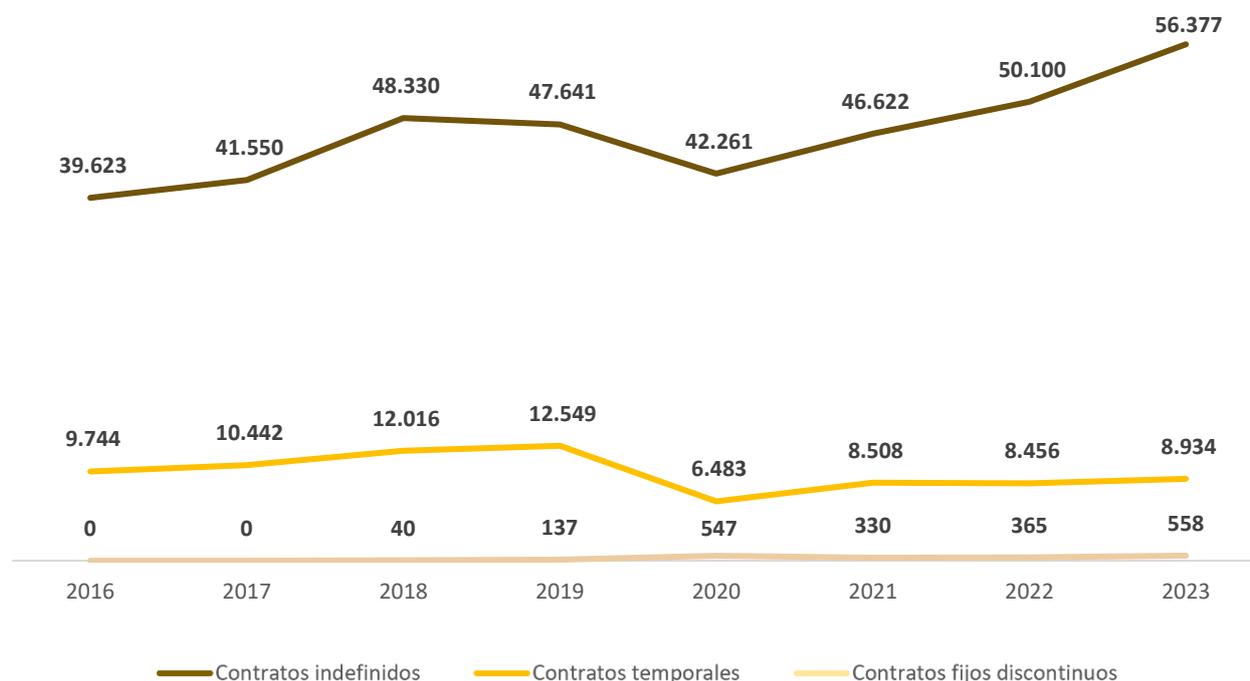
### *Calidad y estabilidad del empleo en el sector*

Para analizar la calidad y estabilidad del empleo en el sector, se examina en primer lugar la distribución de los ocupados por tipo de contrato. En este ámbito, la modalidad predominante es la **contratación indefinida**, que en 2023 representa el **85,7% del total**, con 56.377 ocupados indefinidos permanentes. En términos de evolución, esta tipología ha experimentado un crecimiento sostenido, incrementando su representatividad en 5,4 puntos porcentuales desde 2016, aunque este crecimiento se vio temporalmente afectado durante los años de la crisis derivada de la pandemia de la COVID-19.

Por el contrario, los ocupados con **contratos temporales** han registrado una disminución del **8,3%** entre 2017 y 2023. Esto se refleja en 8.934 ocupados temporales en 2023, lo que equivale al 13,4% del total y supone una reducción de 6,3 puntos porcentuales desde 2017.

Finalmente, los ocupados con **contratos fijos discontinuos**, introducidos como una nueva tipología contractual en el sector a partir de 2018, han incrementado su presencia de manera progresiva, alcanzando en 2023 un total de 558 ocupados, lo que representa un modesto **0,8% del total**.

Figura 17. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Por tipo de jornada (Tabla 5), predominan los **contratos a tiempo completo**, especialmente entre los hombres, donde representan un 94,8% del total en el sector. En el caso de las mujeres, aunque la jornada completa también predomina sobre la parcial, el porcentaje de contratos a jornada completa se reduce al 84,4%.

Esta mayor proporción de contratos a tiempo parcial entre las mujeres, que alcanza un 15,7%, podría tener implicaciones significativas en términos salariales y en otros parámetros laborales, lo que podría contribuir a la generación de brechas entre ambos géneros dentro del sector de las estaciones de servicio.

Tabla 5. Tipo de jornada por género

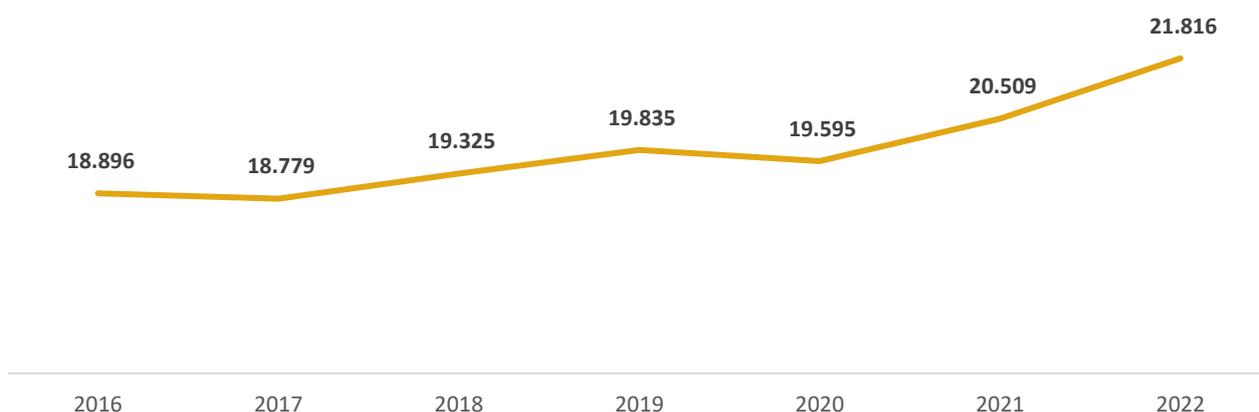
Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
<b>4730:</b> Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	94,8%	5,2%	84,4%	15,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Por último, se ha analizado la evolución del **salario medio bruto anual** en el sector. Según se observa en la Figura 18, **en 2022** este alcanzó aproximadamente los **21.816 euros**, lo que supone un incremento del 15,4% en comparación con 2016, cuando se situaba en torno a los 18.896 euros. La trayectoria ha sido mayoritariamente ascendente, con la única excepción del año 2020, cuando se registró una ligera reducción del 1,2% debido, en gran medida, al impacto de la pandemia de COVID-19.

A pesar del crecimiento salarial durante el periodo analizado, el salario medio bruto anual del sector se mantiene por debajo del promedio nacional, que en 2022 fue de 26.948,87 euros, lo que evidencia una precariedad salarial respecto al conjunto de la economía española.

Figura 18. Evolución anual del salario bruto medio en el sector



Fuente: Elaboración propia 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 de estaciones de servicio, este apartado 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 6 se presentan todas las ocupaciones vinculadas al sector, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Las estaciones de servicio comprenden 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, y 5), y baja cualificación (primer dígito 7 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. Se trata de un sector, además, en el que **la práctica totalidad de sus ocupaciones son transversales al sector**, identificándose una **única ocupación sectorial**: expendedores de gasolineras.

Tabla 6. Relación de ocupaciones del sector de estaciones de servicio

Sector (CPS): Estaciones de Servicio		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Trasversal
1211	Directores financieros	Trasversal
1212	Directores de recursos humanos	Trasversal
1221	Directores comerciales y de ventas	Trasversal

Sector (CPS): Estaciones de Servicio		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1321	Directores de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Trasversal
1431	Directores y gerentes de empresas de comercio al por mayor	Trasversal
2461	Ingenieros técnicos industriales y de producción	Trasversal
2711	Analistas de sistemas	Trasversal
2721	Diseñadores y administradores de bases de datos	Trasversal
2722	Administradores de sistemas y redes	Trasversal
2723	Analistas de redes informáticas	Trasversal
2729	Especialistas en bases de datos y en redes informáticas no clasificados bajo otros epígrafes	Trasversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Trasversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Trasversal
5210	Jefes de sección de tiendas y almacenes	Trasversal
5220	Vendedores en tiendas y almacenes	Trasversal
5430	Expendedores de gasolineras	<b>Sectorial</b>
5500	Cajeros y taquilleros (excepto bancos)	Trasversal
5942	Auxiliares de vigilante de seguridad y similares no habilitados para ir armados	Trasversal
7401	Mecánicos y ajustadores de vehículos de motor	Trasversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	Trasversal
9222	Limpiadores de vehículos	Trasversal

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenio colectivo sectorial.

La Figura 19 ofrece un desglose detallado de las ocupaciones predominantes en el sector de las estaciones de servicio. El análisis pone de relieve que **los expendedores de gasolineras constituyen el 78,1% del empleo total del sector**, lo cual es coherente con la naturaleza de la actividad. Los expendedores de gasolineras son esenciales en la operación diaria de las estaciones de servicio. Su labor no solo se centra en la dispensación de combustible, sino también en la atención al cliente, el manejo eficiente de las transacciones y la supervisión de la seguridad en la estación.

Junto a estos, destacan los **vendedores en tiendas**, dado que muchas estaciones de servicio combinan la venta de combustible con puntos de venta de alimentos y otros productos, lo que convierte a estos perfiles en el **segundo grupo más numeroso**. Desempeñan un rol clave en la experiencia de compra del cliente en las estaciones de servicio. Sus tareas incluyen la atención al cliente, la gestión del inventario y la reposición de productos, así como la organización y limpieza del área de ventas. Ambos grupos ocupacionales concentran aproximadamente el 85% del empleo total del sector.

Aunque estas ocupaciones conforman la mayor parte del empleo en el sector, también es relevante destacar el rol de **directores y gerentes de empresas de comercio al por mayor y cajeros**, que representan el 5% y el 4% del empleo, respectivamente. Si bien estos porcentajes son menores en comparación con los anteriores, sus funciones son igualmente necesarias para el adecuado funcionamiento del sector.

Figura 19. Principales ocupaciones del sector de estaciones de servicio por número de ocupados



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 13 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector de las Estaciones de Servicio 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 Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, el sector de las estaciones de servicio 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 20 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector de las estaciones de servicio: **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 de las estaciones de servicio. 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 a las dinámicas laborales y procesos productivos como a 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 la adopción de nuevos modelos de negocio para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio 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 20. Principales tendencias que impactan el sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

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

##### Disrupción tecnológica y digital

El sector de las estaciones de servicio en España, tradicionalmente centrado en la distribución y comercialización de combustibles fósiles, está inmerso en un proceso de transformación estructural impulsado por la disrupción tecnológica y la digitalización. Este cambio responde a una **renovación competitiva** del sector, orientada hacia la sostenibilidad, la eficiencia energética y operativa, así como hacia las crecientes expectativas de consumidores cada vez más digitalizados. Estos consumidores buscan experiencias de servicio que se distingan por su rapidez, personalización e integración de soluciones tecnológicas que optimicen su interacción con los puntos de suministro.

Así pues, en primer lugar, la **automatización** de procesos operativos, derivada del **internet de las cosas**<sup>11</sup> (IoT) e innovaciones digitales de *software* y *hardware* especializado en la gestión integral de gasolineras, está jugando un papel central en la modernización del sector.

<sup>11</sup> Fuente: Telefónica. (Disponible en: <https://telefonicatech.com/blog/gasolineras-inteligentes>)

Por un lado, los sistemas digitales que unifican y combinan la gestión de combustible, infraestructura, *staff* y clientes, integran la organización del personal (turnos, horario de trabajo, etc.), surtidores, tanques, sistemas de seguridad e iluminación, y plataformas de pago, permitiendo un control en tiempo real de los inventarios, minimizando las pérdidas por fugas o errores humanos, y optimizando la rentabilidad operativa<sup>12</sup>. Estas soluciones también facilitan una mejor planificación logística, asegurando la disponibilidad constante de los productos más demandados y reduciendo los costes asociados al exceso de inventario.

Por otro lado, los **sistemas de pago inteligentes** están transformando la experiencia del cliente en las estaciones de servicio. Opciones operativas como pagos mediante aplicaciones de móvil específicas, códigos QR y tecnologías incipientes como el ANPR<sup>13</sup> (Reconocimiento Automático de Matrículas), agilizan significativamente el proceso de repostaje y pago. Estas innovaciones no solo aumentan la comodidad y rapidez del servicio, sino que también refuerzan la seguridad en las transacciones, reduciendo el manejo de efectivo y ofreciendo una experiencia más personalizada para los consumidores.

Asimismo, la digitalización y el IoT permiten la recopilación de datos valiosos sobre el comportamiento de los usuarios y sus preferencias de consumo. Cuando esta información se combina con la **inteligencia artificial (IA)** y el análisis avanzado de datos **big data**, las estaciones de servicio pueden implementar estrategias de **marketing digital y estrategia de precios**<sup>14</sup> altamente personalizadas, como la oferta de promociones específicas, recomendaciones basadas en hábitos de consumo y programas adaptados de fidelización<sup>15</sup> de clientes. Así, esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también optimiza los ingresos al maximizar el impacto de las acciones comerciales.

En segundo lugar, a lo largo de la última década, este aumento de la automatización digital de procesos operativos en las estaciones de servicio ha contribuido a la aparición de nuevos modelos de negocio. En particular, el notable incremento en el número de **gasolineras automáticas y desatendidas** tras la pandemia de la COVID-19 representa un desafío competitivo significativo para el modelo tradicional de venta y distribución minorista de combustibles. Al operar con menores costes de personal, estos establecimientos tienen la capacidad de ofrecer precios más bajos al consumidor, lo que pone presión sobre las estaciones de servicio tradicionales para adaptarse a esta nueva dinámica del mercado<sup>16</sup>.

Concretamente, tal y como muestra la Figura 21, a cierre de 2023 se registraron 1.460 estaciones de servicio desatendidas o parcialmente desatendidas (representando aproximadamente el 13% de la red total de gasolineras del país), siendo la mayor parte de ellas, el 64% aproximadamente, estaciones de servicio con un 75% del horario de apertura en régimen desatendido. Asimismo, la evolución temporal refleja un notable crecimiento en el número de gasolineras desatendidas: entre 2020 y 2023, se registró un incremento porcentual del 86,93%, un avance significativamente

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, véase: (<https://www.gasolutions.com.co/post/8-beneficios-al-automatizar-los-procesos-en-las-estaciones-de-servicio>; <https://proconsi.com/software-de-gestion-gasolineras-y-estaciones-de-servicio-estafuel/>)

<sup>13</sup> Fuentes: Viewparking. (Disponible en: <https://viewparking.net/reconocimiento-automatizado-de-matriculas-para-estaciones-de-servicio>); Consware. (Disponible en: <https://consware.com.co/transformacion-digital-en-estaciones-de-servicio-con-iot/>)

<sup>14</sup> Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/data-analytics-solution.html>)

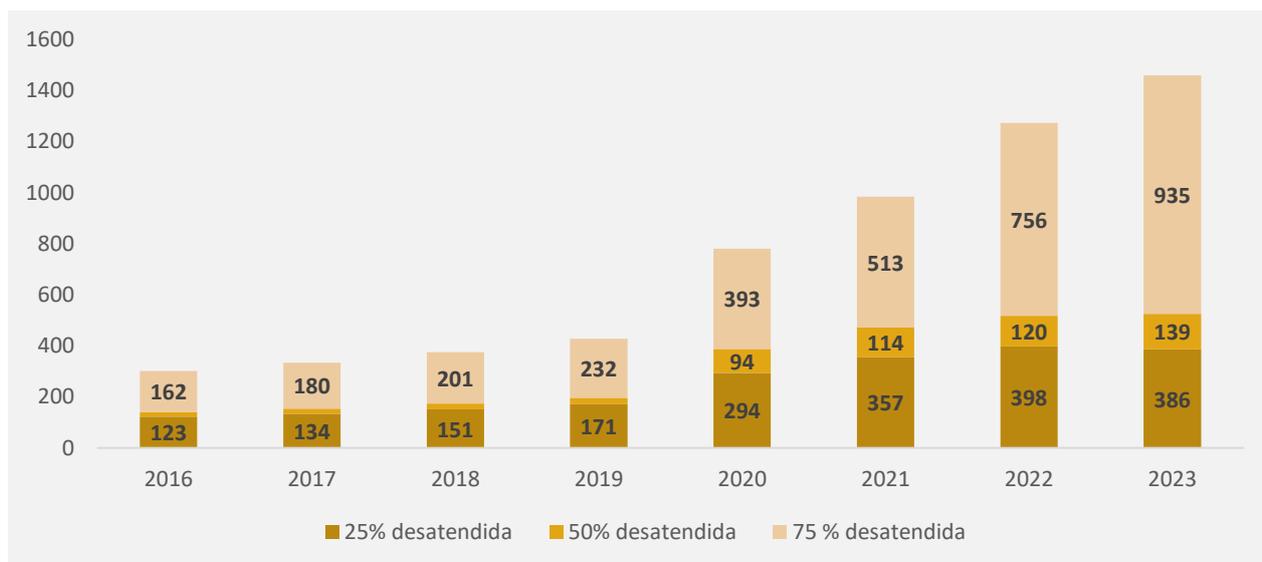
<sup>15</sup> Fuente: RRHH Digital. (Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/155034/El-impacto-de-la-Inteligencia-Artificial-en-gasolineras-mayor-productividad-y-mejora-en-la-experiencia-del-cliente/>)

<sup>16</sup> Fuente: CNMC. (Disponible en: <https://www.cnmc.es/expedientes/ecnmc00519-0>)

superior al experimentado en el periodo cuatrienal anterior, cuando el crecimiento fue del 41,40% entre 2016 y 2019.

No obstante, tal y como se analizará en el apartado relacionado con nuevos modelos de negocio, estos establecimientos también presentan desafíos significativos en materia de diversa índole; incluidos aspectos relacionados con la seguridad del cliente o la vulneración de derechos del consumidor.

Figura 21. Evolución de las gasolineras desatendidas en España



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. CNMC<sup>17</sup>

En tercer lugar, tal y como se profundizará en los siguientes apartados relacionados con la sostenibilidad, el aumento de ventas de **vehículos eléctricos** también está teniendo un profundo impacto en el sector. La transición hacia la movilidad eléctrica está incentivando la transformación de las estaciones de servicio en España, fomentando la incorporación de puntos de recarga eléctrica, especialmente de carga rápida y ultrarrápida<sup>18</sup>. Asimismo, estas infraestructuras están respaldadas por plataformas digitales que permiten a los usuarios monitorear y gestionar sus recargas de forma remota<sup>19</sup> agilizando la experiencia del cliente.

En último lugar, la digitalización también está transformando los **servicios complementarios** en las estaciones de servicio, optimizando la experiencia del cliente y aumentando la eficiencia operativa. En línea con lo descrito anteriormente, la integración de plataformas digitales permite gestionar de manera centralizada la venta de productos en tiendas y bares, desde el control de inventarios hasta la automatización de pedidos y pagos. Además, la incorporación de quioscos

<sup>17</sup> No se dispone de la relación numérica específica (solo se dispone de la proporción visual aproximada) para aquellas gasolineras desatendidas al 50% para los años 2016, 2017, 2018 y 2019. Fuente: CNMC. (Disponible en: figura 62 en <https://www.cnmc.es/sites/default/files/5218929.pdf>)

<sup>18</sup> Por ejemplo, véase <https://cincodias.elpais.com/economia/2024-12-10/moeve-planea-renovar-y-electrificar-al-ano-600-estaciones-de-servicio-de-la-antigua-cepsa.html>

<sup>19</sup> Fuente: Ecoaligencia. (Disponible en: <https://www.ecoaligencia.com/2024/07/futuro-digital-estaciones-servicio/>)

digitales y terminales de autoservicio en estos espacios permite a los usuarios realizar sus compras de manera autónoma, agilizando el proceso y minimizando el contacto físico<sup>20</sup>.

En este contexto, el impacto de los avances tecnológicos en las estaciones de servicio está profundamente influenciado por el **tamaño de las empresas** que operan en un sector altamente fragmentado, ya que, de acuerdo con lo analizado previamente en este informe, más del 75% de las empresas del sector está comprendido por pymes. En consecuencia, las grandes compañías, debido a su mayor **capacidad de inversión y recursos tecnológicos**, pueden adoptar con mayor rapidez innovaciones como la automatización, el IoT y los sistemas de pago inteligentes. Esto no solo les permite mejorar la eficiencia operativa y optimizar la experiencia del cliente, sino también consolidar su posición competitiva en un mercado en transformación. Por el contrario, las pymes suelen enfrentarse a limitaciones presupuestarias y operativas, lo que podría ralentizar su transición digital y generar un **crecimiento del sector a dos velocidades**. Así, este fenómeno podría desembocar en una **brecha tecnológica** que beneficie a las grandes cadenas en detrimento de los operadores independientes de menor tamaño.

Asimismo, la **versatilidad de los empleados** en las empresas más pequeñas amplifica la diferenciación en el impacto de la digitalización. Estas empresas suelen contar con trabajadores que desempeñan múltiples funciones en las estaciones de servicio, como la gestión de inventarios, la atención al cliente y el mantenimiento de las instalaciones. Si bien esta multifuncionalidad puede ser una ventaja operativa, también implica un **mayor desafío** a la hora de implementar tecnologías avanzadas, ya que los trabajadores deberán adquirir un conjunto diverso de competencias digitales. Por el contrario, en las grandes empresas, la especialización laboral facilita una transición más fluida y ágil hacia roles tecnológicos específicos, con necesidades de formación más focalizadas.

A este respecto, las diferencias en la capacidad de adaptación tecnológica entre grandes y pequeñas empresas podrían tener **repercusiones** importantes para la competitividad del sector, particularmente en términos de **empleo y desarrollo de competencias**. Mientras las grandes compañías impulsan el ritmo de la innovación, cuentan con recursos para ofrecer programas específicos de **formación y reciclaje profesional** a sus empleados, preparando a sus plantillas para manejar herramientas avanzadas como sistemas de gestión digital, IoT o plataformas de análisis de datos, a la vez que atraen talento joven altamente digitalizado. Estas inversiones no solo garantizan una implementación más efectiva de las tecnologías, sino que también aumentan la especialización y productividad de su fuerza laboral. Por otro lado, las empresas de menor tamaño pueden encontrar mayores dificultades para destinar recursos a la formación de su personal. Esto podría limitar la capacidad de sus trabajadores para adaptarse a las demandas de un entorno cada vez más digitalizado y atraer nuevo talento, acentuando la brecha entre grandes y pequeñas empresas en términos de competitividad y productividad.

En conclusión, la disrupción tecnológica y digital está transformando el sector de las estaciones de servicio en España, convirtiéndolo en un pilar de la nueva movilidad. La adopción de tecnologías avanzadas, como IoT o las plataformas digitales, no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que redefine la interacción con los clientes y amplía las oportunidades de negocio.

---

<sup>20</sup> Fuente: Qué Madrid. (Disponible en: <https://www.que.madrid/2024/12/11/la-evolucion-de-las-gasolineras-en-espana-en-la-ultima-decada-innovacion-tecnologica-y-cambios-en-las-preferencias-del-consumidor-558280/>)

El éxito de esta transición dependerá de la capacidad del sector para equilibrar innovación, sostenibilidad y equidad, asegurando que tanto grandes cadenas como operadores independientes puedan adaptarse a este nuevo paradigma competitivo altamente digitalizado.

## Sostenibilidad medioambiental

El sector de las estaciones de servicio está experimentando una transformación profunda impulsada por las crecientes demandas de sostenibilidad ambiental y la transición hacia modelos energéticos más limpios. Estas tendencias están marcadas por cambios estructurales significativos que responden tanto a una presión normativa creciente como a las expectativas de consumidores y empresas comprometidos con la reducción del impacto ambiental de su movilidad y transporte.

En primer lugar, la transición hacia la **movilidad eléctrica** es uno de los factores sostenibles más disruptivos en el sector de las estaciones de servicio. Por un lado, entre el año 2018 y 2022, la matriculación de coches electrificados en España experimentó un ascenso significativo, desde los 9.562 automóviles en 2018 a los 79.185 en 2022<sup>21</sup>. Asimismo, en el año 2024, la venta de vehículos eléctricos (*BEV*) creció un 7,8%<sup>22</sup>. Por otro lado, con datos de cierre de año 2024, el registro de matriculaciones de vehículos eléctricos (*BEV* y *PHEV*) bajó un 3,9%, situándose en un total de 133.699 unidades<sup>23</sup>; estando el volumen total de vehículos eléctricos y de energía alternativa en España en torno a las 600.000 unidades, muy lejos de las metas establecidas en el Plan Integrado de Energía y Clima-PNIEC, que establece una cifra prevista de 5,5 millones para el año 2030<sup>24</sup>.

Así pues, la matriculación de vehículos eléctricos ha incentivado la incorporación de **infraestructuras de recarga eléctrica**<sup>25</sup> en las estaciones de servicio del sector, especialmente puntos de carga rápida y ultrarrápida. Estas instalaciones están diseñadas para reducir significativamente el tiempo de carga, lo que las hace más atractivas para los usuarios. Además, tal y como se ha mencionado previamente, estas soluciones suelen estar respaldadas por plataformas digitales que permiten a los consumidores localizar estaciones, monitorear el estado de las recargas y realizar pagos de manera eficiente. Sin embargo, también es importante resaltar que la rentabilidad de la instalación de puntos de recarga puede estar sujeta al tamaño de la empresa, de tal manera que las pequeñas y medianas empresas del sector puedan enfrentar

<sup>21</sup> Fuente: Iberdrola. (Disponible en: [Movilidad eléctrica en España - Iberdrola España](#))

<sup>22</sup> Fuente: Comisión Europea. (Disponible en: <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/general-information/news/spain-bev-passenger-car-sales-increased-78-2024>)

<sup>23</sup> Fuente: Movilidad Eléctrica. (Disponible en: <https://movilidadelectronica.com/matriculaciones-vehiculos-electrificados-2024/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20observando%20por,2%25%20hasta%20las%208.925%20unidades.>)

<sup>24</sup> Fuente: Comisión Europea. (Disponible en: <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/general-information/news/spain-bev-passenger-car-sales-increased-78-2024>); Movilidad Eléctrica. (Disponible en: <https://movilidadelectronica.com/matriculaciones-vehiculos-electrificados-2024/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20observando%20por,2%25%20hasta%20las%208.925%20unidades.>) EFE. (Disponible en: <https://efe.com/economia/2024-09-24/espana-mantiene-plan-clima-habra-55-millones-vehiculos-electricos-2030/#:~:text=%2D%20Espa%C3%B1a%20enviar%C3%A1%20a%20Bruselas%20una,por%20cerrar%203%20centrales%20nucleares.>)

<sup>25</sup> Fuentes: El País. (Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/economia/2024-12-10/moeve-planea-renovar-y-electrificar-al-ano-600-estaciones-de-servicio-de-la-antigua-cepsa.html>); Interempresas. (Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/561415-estaciones-servicio-seguiran-siendo-referencia-suministro-energia-para-movilidad.html>); El Confidencial. (Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-08-22/gasolineras-estan-muriendo-estaciones-servicio-futuro\\_3721388/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-08-22/gasolineras-estan-muriendo-estaciones-servicio-futuro_3721388/)); OK Motor. (Disponible en: <https://okdiario.com/motor/repsool-duplica-red-recarga-coche-electrico-2024-alcantar-2-000-puntos-espana-13825308#:~:text=As%3AD%20lo%20han%20confirmado%20fuentes,pasado%20viernes%2015%20de%20noviembre.>)

problemas de amortización de la inversión y generación de un volumen de demanda suficiente para garantizar la viabilidad del negocio.

En este sentido, pese a que la transición hacia la movilidad eléctrica constituye un avance clave en la descarbonización del transporte y en la modernización del sector de las estaciones de servicio, para las pymes que operan en este ámbito, la instalación de infraestructuras de recarga de vehículos eléctricos plantea importantes **retos de rentabilidad**. Este tipo de inversiones, además de implicar elevados costes iniciales, enfrentan una demanda al alza, pero aún incipiente<sup>26</sup>, que dificulta la amortización de los recursos empleados. A estas limitaciones económicas se suman los desafíos relacionados con la **formación y capacitación** del personal. La adopción de infraestructuras tecnológicas avanzadas como los puntos de recarga requiere competencias técnicas específicas para su instalación, mantenimiento y operación; competencias que podrían quedar fuera del alcance de las pymes con recursos humanos y financieros más limitados.

Asimismo, en segundo lugar, la oferta de **combustibles alternativos**<sup>27</sup> en las estaciones de servicio supone una tendencia clave para la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y descarbonización del transporte. Además de los combustibles fósiles tradicionales, se están incorporando opciones más *verdes*, como el gas natural comprimido (GNC), el gas licuado de petróleo (GLP), el hidrógeno y los biocombustibles. La oferta de estos combustibles refleja el esfuerzo del sector por adaptarse a las exigencias de sostenibilidad y diversificar su modelo de negocio.

No obstante, pese a que los combustibles alternativos pueden suponer una oportunidad real para el **reciclaje operativo** de las estaciones de servicio tradicionales, su implantación en España enfrenta desafíos relevantes y es todavía incipiente; a título ilustrativo, actualmente existen aproximadamente 138 gasolineras con combustible GNC<sup>28</sup> en todo el país. En este sentido, la implantación de combustibles alternativos, supone un desafío significativo para las estaciones de servicio, especialmente para las pymes, que enfrentan barreras económicas y operativas más pronunciadas que las grandes cadenas. Los elevados costes de inversión inicial en capacitación del personal e instalación de infraestructuras y logística especializada limitan la capacidad de las pymes para incorporar combustibles alternativos<sup>29</sup>. Además, la demanda de este tipo de combustibles sigue siendo limitada y geográficamente desigual, lo que agrava el riesgo de no recuperar la inversión inicial en un plazo razonable.

En último lugar, las grandes compañías del sector están impulsando iniciativas relacionadas con la **gestión de residuos, economía circular** y la **eficiencia energética**<sup>30</sup>. Por un lado, la implementación de principios de economía circular y gestión de residuos incluyen acciones como la implementación de sistemas de reciclaje para los desechos generados por los usuarios

---

<sup>26</sup> Fuente: Movilidad Eléctrica. (Disponible en: <https://movilidadelectronica.com/matriculaciones-coches-electricos-diciembre-2023/>)

<sup>27</sup> Fuentes: Mobility Plaza. (Disponible en: <https://www.mobilityplaza.org/news/32131>); EcoInteligencia. (Disponible en: <https://www.ecointeligencia.com/2024/07/futuro-digital-estaciones-servicio/>); El Independiente. (Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2024/11/01/combustibles-alternativos-gasolina-diesel-encontrar-gasolineras/>)

<sup>28</sup> Fuente: Gasolineras GNC. (Disponible en: <https://www.gasolinerasgnc.com/listado-completo/>)

<sup>29</sup> Fuente: El Independiente. (Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2024/11/01/combustibles-alternativos-gasolina-diesel-encontrar-gasolineras/>)

<sup>30</sup> Fuentes: Economía Digital. (Disponible en: <https://www.economiadigital.es/empresas/repsoleconomia-circular-aceite.html>); Moeve. (Disponible en: <https://www.moeve.es/es/utilidades/catalogo/energia-fotovoltaica-estaciones-de-servicio>); Global Estaciones de Servicio. (Disponible en: <https://globalestacionesdeservicio.com/sostenibilidad-eficiencia-energetica-estaciones-servicio>)

(envases, plásticos, etc.), así como la reutilización de agua en los sistemas de lavado de vehículos. Por otro lado, la modernización de las estaciones de servicio también incluye la adopción de tecnologías que mejoran la eficiencia energética. Esto abarca la instalación de paneles solares para autoconsumo, la utilización de sistemas de iluminación LED y la implementación de sistemas inteligentes para la gestión del consumo energético. Estas medidas no solo disminuyen la huella de carbono de las estaciones, sino que también representan un ahorro operativo significativo para las empresas.

En conclusión, el sector de las estaciones de servicio en España está atravesando una profunda transformación hacia la sostenibilidad, impulsada por la movilidad eléctrica, los combustibles alternativos y la eficiencia en el uso de recursos. Aunque estas tendencias representan un avance clave en la descarbonización del transporte y la sostenibilidad medioambiental de las instalaciones del sector, también plantean desafíos significativos, especialmente para las pymes, que podrían enfrentar barreras económicas y competenciales más pronunciadas que las grandes cadenas, poniendo en riesgo el futuro de su sostenibilidad y rentabilidad financiera.

## Cambios sociales y tendencias del consumidor

Los cambios sociales y demográficos están transformando el sector de las estaciones de servicio en España, afectando tanto la demanda como el empleo. Factores como la creciente conciencia sobre la igualdad y la diversidad, los desafíos asociados al envejecimiento de la población y las nuevas expectativas de los consumidores más jóvenes están impulsando a las empresas a enfrentar nuevos retos y, al mismo tiempo, a aprovechar nuevas oportunidades. Adaptarse a estas dinámicas sociales no solo es una necesidad ética, sino también una estrategia competitiva en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad, la representación, la accesibilidad y la sensibilidad hacia las diferencias socioculturales.

Desde el lado de la demanda, la **inclusión social y la igualdad** están ganando relevancia como factores de decisión. Según el *Kantar Brand Inclusion Index*, el 82% de los consumidores españoles afirma que el compromiso de las marcas y empresas con la diversidad, igualdad, inclusión y sostenibilidad influye en sus decisiones de compra<sup>31</sup>. Este dato subraya la necesidad de adaptar los servicios y las estrategias de comunicación para captar a un público más diverso y socialmente consciente, ofreciendo experiencias personalizadas y accesibles. En este contexto, las empresas del sector que promuevan prácticas inclusivas y sostenibles pueden diferenciarse, aumentando la fidelización de sus clientes.

Asimismo, el sector de las estaciones de servicio en España está experimentando una transformación profunda debido a los cambios demográficos y sociales que están remodelando las necesidades de los consumidores y las estrategias empresariales. Factores como el envejecimiento de la población, la urbanización acelerada y la creciente diversificación cultural están impactando tanto en la demanda como en la forma en que las empresas deben adaptarse para mantenerse competitivas.

<sup>31</sup> Fuente: Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles. (Disponible en [kantar.com](https://www.kantar.com))

Por un lado, el **envejecimiento de la población** impulsa una demanda creciente por estaciones de servicio que prioricen la accesibilidad y la facilidad de uso. Los consumidores mayores de 60 años, cada vez más numerosos, requieren instalaciones adaptadas a sus necesidades, como señalización clara, espacios amplios y personal capacitado para brindar asistencia. Este grupo demográfico también prefiere servicios presenciales y personalizados, lo que plantea el desafío de **equilibrar la digitalización con la atención directa**, un aspecto clave para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente senior. Asimismo, relacionado con el envejecimiento de la sociedad, la despoblación de las zonas rurales podría provocar un desincentivo para mantener estaciones de servicio en estas localizaciones geográficas, creando zonas de sombra de suministro de carburantes y otras energías.

Por otro lado, la **urbanización**, especialmente en las grandes áreas metropolitanas, está reconfigurando el espacio disponible para las estaciones de servicio. En un contexto de limitación de terrenos, las estaciones de servicio tradicionales están siendo desplazadas por modelos más compactos y multifuncionales, como aquellas integradas en centros comerciales. Estos nuevos modelos ofrecen una **experiencia más cómoda y eficiente**, atrayendo a los consumidores urbanos que buscan **optimizar su tiempo** y acceder a una variedad de servicios en un solo lugar, lo que representa un desafío para las estaciones tradicionales en cuanto a la oferta y competitividad. Además, los cambios en los patrones de movilidad de las nuevas generaciones están teniendo un impacto significativo en el sector. Así, la creciente **tendencia entre los jóvenes de reducir el uso del automóvil propio** y optar por alternativas como el coche compartido, el alquiler de vehículos a corto plazo y el transporte público, está modificando no solo los hábitos de repostaje, sino también los modelos de negocio del sector, como se estudiará más adelante. Por tanto, esta transformación exige que las estaciones de servicio se adapten a las nuevas demandas, diversificando su oferta para seguir siendo competitivas.

Así pues, en otro orden de consideraciones relacionadas con la demanda, los **cambios geopolíticos** tienen un impacto significativo en los precios del combustible, lo cual repercute directamente en el sector de las estaciones de servicio en España. En particular, las **tensiones internacionales**, como los conflictos geopolíticos en regiones productoras de petróleo, las sanciones económicas o las fluctuaciones en la oferta y demanda global de energía, pueden causar incrementos en los precios internacionales del crudo. Estos incrementos, a su vez, se trasladan a los precios de los combustibles en los mercados nacionales no solamente afectando al sector de estaciones de servicio en España sino al conjunto del tejido empresarial productivo de la economía del país, especialmente en los ámbitos de actividad económica relacionados con el transporte, comercio y logística.

En este contexto, el aumento de los precios del combustible en España ha propiciado una mayor búsqueda de opciones más económicas por parte de los consumidores de estaciones de servicio. Las estaciones de bajo coste, que a menudo se caracterizan por ofrecer precios más competitivos mediante márgenes de ganancia más reducidos, han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. En 2023, las **gasolineras de bajo coste** conformaban el 43% del total de las

estaciones de servicio<sup>32</sup>. Además, el 80,3% de los conductores en España elige repostar en estas gasolineras, reflejando una tendencia creciente hacia opciones más económicas<sup>33</sup>.

Este fenómeno ha intensificado la competencia en el sector, obligando a las estaciones tradicionales a revisar y ajustar sus estrategias; no solo en términos de precios, sino también en la diversificación de servicios adicionales que puedan ofrecer para atraer y retener a los consumidores. La combinación de precios competitivos y una oferta diversificada está redefiniendo las expectativas del consumidor, que busca no solo conveniencia y eficiencia económica, sino también una experiencia integral y accesible que se ajuste a sus necesidades y capacidades económicas.

Por otro lado, en **términos de empleo**, el sector de las estaciones de servicio presenta una **situación laboral favorable**, con una tasa de ocupación del 88,4% entre las personas activas, superando el promedio de la economía española. En términos de igualdad de género, se ha registrado un avance significativo, ya que las mujeres representan actualmente el 48,2% de la fuerza laboral del sector, lo que refleja un progreso notable en la reducción de la brecha de género. En cuanto a la estabilidad laboral, el sector se caracteriza por una elevada proporción de contratos indefinidos, alcanzando el 86%, lo que sugiere un entorno con alta seguridad laboral.

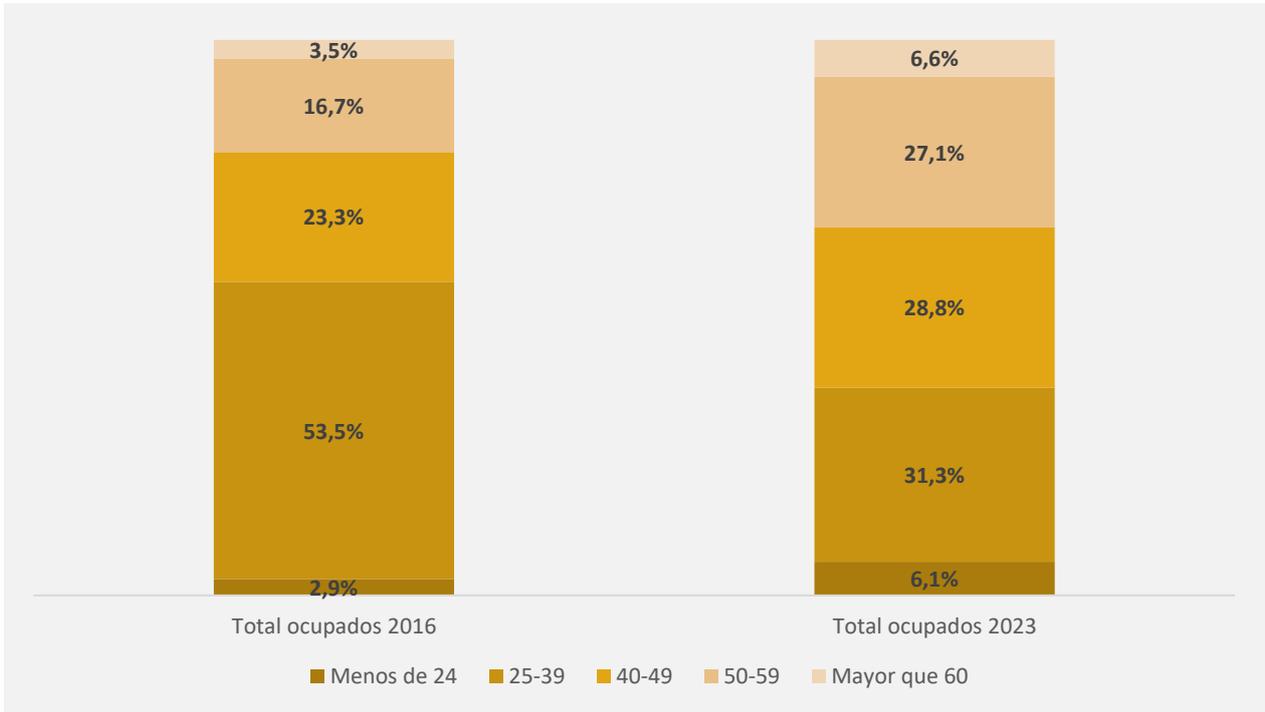
Sin embargo, a pesar de estos indicadores positivos, el sector enfrenta un **reto importante relacionado con el relevo generacional**. Este desafío se refleja en el aumento de la edad media de los ocupados, como se puede observar al comparar la distribución por edades de los ocupados en 2016 y 2023 (Figura 22). Durante este período, se ha registrado un claro envejecimiento de la población activa, reflejado en la disminución del porcentaje de ocupados en el grupo de 25 a 39 años, que pasó del 53,5% en 2016 al 31,3% en 2023. En contraste, los segmentos de 40 a 49 años y de 50 a 59 años han experimentado un aumento en su participación, pasando del 23,3% y 16,7% en 2016, respectivamente, al 28,8% y 27,1% en 2023. Por otro lado, el grupo de trabajadores menores de 24 años ha experimentado un incremento en su peso relativo, sin embargo, este aumento no es suficiente para cubrir el volumen de ocupados mayores de 60 años, lo que evidencia una carencia de relevo generacional adecuado y resalta las **dificultades en la atracción y retención de talento joven**.

---

<sup>32</sup> Fuente: El periódico de la energía. (Disponible en: <https://elperiodicodelaenergia.com/numero-gasolineras-espana-bate-nuevo-record-12-346-2023-impulso-low-cost/>)

<sup>33</sup> Fuente: Rastreator. (Disponible en: <https://www.rastreator.com/noticias/seguros-de-coche/aumento-gasolineras-low-cost.>)

Figura 22. Evolución distribución de las personas ocupadas por edad.



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

En conclusión, los cambios sociales y demográficos están remodelando profundamente el sector de las estaciones de servicio en España, afectando tanto la demanda de servicios como la estructura del empleo. Los consumidores demandan cada vez más inclusión, accesibilidad y sostenibilidad, lo que obliga a las empresas a adaptar sus servicios a estas nuevas preferencias. Paralelamente, el envejecimiento de la población y la urbanización acelerada impulsan el desarrollo de modelos de estaciones más accesibles y versátiles. En términos laborales, aunque el sector goza de estabilidad, enfrenta el desafío de una fuerza laboral cada vez más envejecida, lo que resalta la necesidad urgente de atraer talento joven para asegurar su competitividad a largo plazo.

## Mensajes clave

Las **megatendencias** globales actuales están transformando de manera significativa los procesos operativos y las dinámicas laborales del sector de las estaciones de servicio:

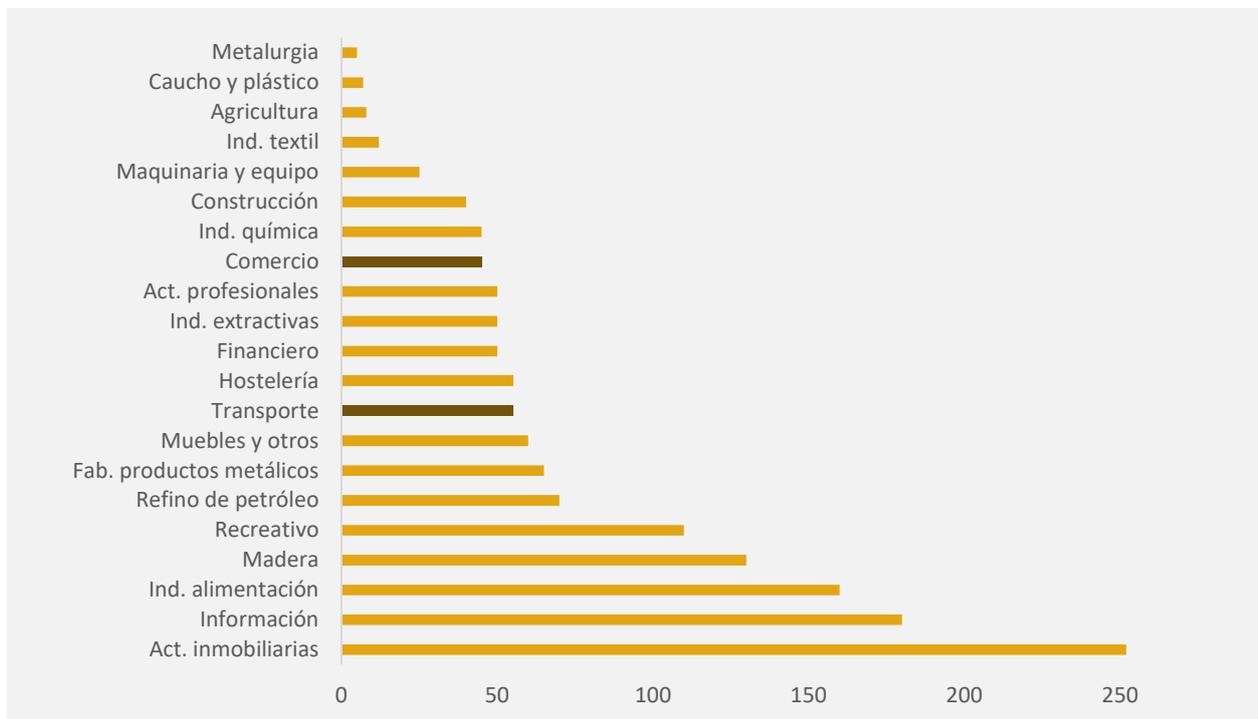
- **Disrupción tecnológica y digital:** La digitalización está redefiniendo las estaciones de servicio mediante la automatización de procesos operativos con tecnologías como IoT, sistemas de pago inteligentes y plataformas digitales de gestión integral. Estos cambios pueden mejorar la eficiencia, personalizar la experiencia del cliente y fomentar nuevos modelos de negocio, como las gasolineras desatendidas. No obstante, esta transformación también plantea retos significativos para las pymes, que enfrentan dificultades en la inversión tecnológica y la capacitación de su personal para aprovechar las ventajas competitivas que la transformación digital puede traer al sector en su conjunto.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La transición hacia la movilidad eléctrica y la oferta de combustibles alternativos, como el hidrógeno o biocombustibles, están posicionando al sector como un pilar clave en la descarbonización del transporte, aumentando su competitividad a través del reciclaje y actualización operativa de sus instalaciones. Además, la adopción de tecnologías de eficiencia energética y prácticas de economía circular refleja un compromiso creciente con la sostenibilidad. No obstante, estas iniciativas requieren altas inversiones iniciales que podrían generar barreras para las empresas más pequeñas al carecer de recursos materiales y competenciales necesarios para adaptarse a la transformación ecológica de manera exitosa.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** Por el lado de la demanda, las preferencias del consumidor por productos y servicios sostenibles e inclusivos, la creciente urbanización y el envejecimiento de la población están teniendo un impacto directo en los patrones de consumo de combustibles en establecimientos tradicionales de estaciones de servicio. En consecuencia, estas tendencias incentivan la reinversión de la gestión operativa del sector para adaptarse a una sociedad en constante cambio. Por el lado de la oferta y el empleo, el envejecimiento de la fuerza laboral y las dificultades para atraer y retener talento suponen un desafío clave para asegurar la competitividad del sector en los próximos años.

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

#### Influencia normativa creciente

El sector de las estaciones de servicio está influenciado por varias tendencias normativas en materia de sostenibilidad que impactan directamente en su competitividad y empleo. En este sentido, la reciente **evolución y multiplicidad de aspectos normativos**, especialmente aquella regulación relacionada con aspectos relativos a los servicios de transporte y comercio (Figura 23), puede representar una oportunidad o desafío para la competitividad y el adecuado desarrollo de los procesos productivos y laborales de las actividades económicas vinculadas al sector. En particular, cabe destacar el cuerpo regulatorio establecido en dos ámbitos principales de actuación en materia de sostenibilidad: **movilidad eléctrica y combustibles**.

Figura 23. Crecimiento normativo aproximado (%) entre la media del periodo 1995-2000 y la media del periodo 2001-2020, por sectores.



Fuente: Banco de España<sup>34</sup>

En primer lugar, en lo referente a la movilidad eléctrica, las **normativas y estrategias europeas** relacionadas con la transición ecológica y sostenible sirven de impulso e incentivo regulatorio para el desarrollo de legislación nacional relacionada con la sostenibilidad. Concretamente, la **Estrategia de Movilidad Sostenible e Inteligente de la Unión Europea**<sup>35</sup> encuadrada dentro del **Pacto Verde Europeo** y la **Directiva (UE) 2019/1161**<sup>36</sup> relativa a la promoción de vehículos de transporte por carretera limpios y energéticamente eficientes, está ejerciendo una influencia significativa sobre el sector, ya que fomentan e impulsan la adopción de vehículos eléctricos y de bajas emisiones, lo que genera un impacto directo en la demanda de combustibles alternativos y acelera la transición de los modelos de negocio tradicionales de las estaciones de servicio hacia la comercialización de productos y servicios más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

En este ámbito de análisis, a **nivel nacional** cabe destacar la **Ley 7/2021**<sup>37</sup> de Cambio Climático y Transición Energética que incide directamente en la competitividad del sector. Concretamente, esta legislación contiene preceptos específicos que obligan a las nuevas estaciones de servicio a instalar equipos de recarga eléctrica. Asimismo, aquellas gasolineras con ventas en el año 2019

<sup>34</sup> Juan S. Mora-Sanguinetti e Isabel Soler. La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos. Banco de España 2022. Documento de trabajo N° 2202.

<sup>35</sup> Fuente: Comisión Europea. (Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>)

<sup>36</sup> Fuente: Comisión Europea. (Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/ALL/?uri=CELEX%3A32019L1161>)

<sup>37</sup> Véase: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447)

superiores a 5 y 10 millones de litros de combustible, deben contar con infraestructuras de carga no inferiores a 50kW y 150 kW en corriente continua (DC), respectivamente<sup>38</sup>.

En segundo lugar, en lo referente a la normativa europea relativa a los combustibles renovables y alternativos, cabe resaltar las **Directivas 2018/2001**<sup>39</sup> (DER II) y la **Directiva 2023/2413**<sup>40</sup> (DER III), que establecen objetivos obligatorios de incorporación de energías renovables en el transporte, lo que obliga a las estaciones de servicio a incrementar su oferta de combustibles renovables en sus mezclas. Así, la trasposición nacional de estas directivas europeas se ha realizado mediante una combinación de leyes, decretos y estrategias nacionales, entre las que se incluyen la mencionada Ley 7/2021 y el **Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030**. De esta forma, esta transposición nacional de la normativa comunitaria fomenta el uso de combustibles alternativos y renovables a la vez que promueve la limitación de los combustibles fósiles en el transporte.

Así pues, la creciente influencia regulatoria para instalar puntos de recarga eléctrica y ofrecer combustibles alternativos en las estaciones de servicio está generando desafíos importantes, particularmente para las pymes del sector. Tal y como se ha comentado previamente, la necesidad de incorporar infraestructuras de carga rápida implica inversiones considerables que muchas estaciones no pueden asumir fácilmente. Además, la instalación de estos puntos enfrenta obstáculos relacionados con la complejidad administrativa, la distribución desigual de la demanda y las dificultades para mantener y gestionar las instalaciones operativas de manera eficiente. En este sentido, el cumplimiento y adecuado seguimiento de estas premisas regulatorias también requiere **competencias técnicas y personal especializado** que podría no estar al alcance de todas las empresas del sector.

En resumen, las grandes corporaciones podrían contar con recursos y equipos especializados para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios y evitar **sanciones**, mientras que las pymes enfrentan, potencialmente, mayores dificultades para mantenerse al día. La falta de personal capacitado y de acceso a formación específica en nueva legislación agrava esta disparidad, limitando su capacidad de competir en un sector en continua transformación<sup>41</sup>.

## Nuevos modelos de negocio

El sector de las estaciones de servicio está atravesando una **transformación significativa de su oferta**, impulsada por diversos factores como las nuevas demandas del mercado, el avance tecnológico y los retos globales relacionados con la sostenibilidad. Esta evolución está redefiniendo el papel tradicional de estas infraestructuras, que han pasado de ser puntos exclusivos de suministro de combustible a convertirse en nodos estratégicos dentro de un ecosistema más amplio de movilidad, energía y servicios.

<sup>38</sup> Fuente: Interempresas. (Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/407486-Las-estaciones-de-servicio-ante-la-movilidad-electrica.html>)

<sup>39</sup> Véase: <https://www.boe.es/doue/2018/328/L00082-00209.pdf>

<sup>40</sup> Véase: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-81530>

<sup>41</sup> Fuente: El Confidencial Digital: (Disponible en: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/que-gasolineras-resisten-instalar-puntos-recarga-electricos/20230113130010504312.html>)

En primer lugar, tal y como se ha mencionado previamente, el auge de **gasolineras automáticas** o parcialmente desatendidas comprende un modelo de negocio en auge. Así, pese a que este modelo tiene la capacidad de reducir costes para el consumidor, también podría presentar serios inconvenientes para la competitividad y el adecuado desarrollo del tejido empresarial del sector<sup>42</sup>.

Por un lado, la ausencia de personal capacitado podría incrementar el riesgo para los usuarios, ya que no hay quien los asista en el uso correcto del dispensador ni quien responda ante posibles incidentes, dejándolos vulnerables en situaciones de emergencia. Además, la falta de empleados implica que, en caso de discrepancias en la cantidad de combustible suministrada o problemas con el pago, los consumidores no tienen a quién dirigir sus reclamaciones, lo que puede derivar en la vulneración de sus derechos. Otro aspecto preocupante es la gestión de derrames de combustible; sin personal presente, no se garantiza la aplicación de los protocolos de limpieza y seguridad establecidos, aumentando el riesgo ambiental y para la salud pública. Finalmente, la proliferación de estas estaciones desatendidas afecta negativamente al empleo, al eliminar puestos de trabajo que tradicionalmente existen en las gasolineras convencionales, lo que podría contribuir a la precarización laboral en el sector.

En segundo lugar, uno de los motores de la diversificación de la oferta en las estaciones de servicio es la transición de los modelos de negocio tradicionales basados en la distribución y comercialización de combustibles fósiles a modelos energéticos diversificados; en los cuales las estaciones de servicio están ampliando su oferta para incluir **energías alternativas**. Por ejemplo, la instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos (VE) y dispensadores de hidrógeno responde a la creciente electrificación del parque automovilístico y a la expansión de tecnologías limpias. En consecuencia, el modelo de negocio tradicional de las instalaciones de estaciones de servicio también está evolucionando para convertirse en **centros de generación de energía renovable**, utilizando tecnologías como paneles solares y pequeñas instalaciones eólicas, lo que mejora su autonomía y contribuye a la reducción de la dependencia de fuentes externas<sup>43</sup>.

En este contexto, en tercer lugar, el cambio generacional, caracterizado por una mayor preocupación por la sostenibilidad y una menor inclinación hacia la propiedad de vehículos, también está modificando los patrones de consumo e incentivando la creación de nuevos modelos de negocio en el sector. Las nuevas generaciones prefieren soluciones de movilidad compartida o micro movilidad, lo que reduce la demanda de combustibles tradicionales y plantea nuevos retos para las estaciones de servicio. Para captar y fidelizar a este segmento, las estaciones están incorporando servicios de **recarga para bicicletas y patinetes eléctricos**, así como **colaboraciones con operadores de movilidad compartida**. De este modo, las estaciones se integran cada vez más en un sistema de transporte intermodal y urbano<sup>44</sup>, mejorando su oferta y fortaleciendo su competitividad en un mercado en continuo cambio.

---

<sup>42</sup> Fuentes: El Economista. (Disponible en: <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/5577546/02/14/Las-gasolineras-fantasma-prolifera-en-Espana-restando-negocio-al-sector.html>); Global Estaciones de Servicio. (Disponible en: <https://globalestacionesdeservicio.com/pros-y-contra-de-las-gasolineras-fantasmas/>)

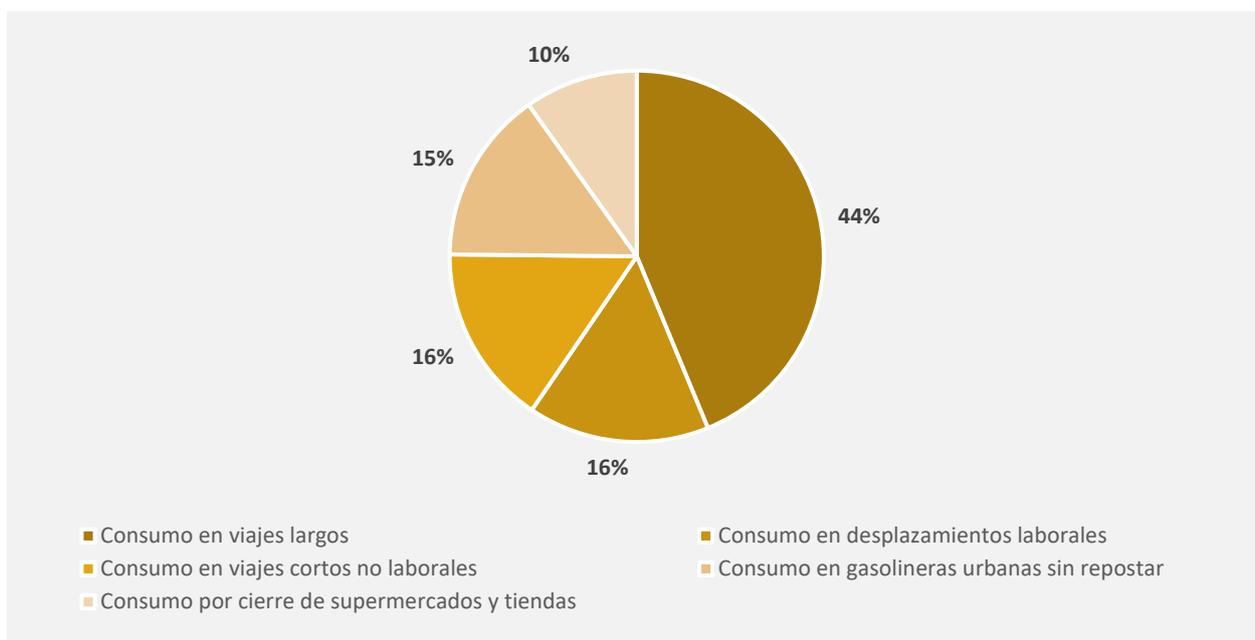
<sup>43</sup> Fuente: Atalayar. Economía y empresas. (Disponible en: <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/futuro-estaciones-servicio-pasara-multienergia/20240510105006200034.html>)

<sup>44</sup> Fuente: Interempresas. Estaciones de servicio. (Disponible en: [https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/580131-Repso](https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/580131-Repsol-un-nuevo-modelo-de-estacion-de-servicio-para-adaptarse-a-los-retos-del-futuro.html)l-un-nuevo-modelo-de-estacion-de-servicio-para-adaptarse-a-los-retos-del-futuro.html)

Asimismo, en cuarto lugar, en términos de diversificación de servicios e ingresos, las empresas del sector están ampliando significativamente su oferta para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y proteger su rentabilidad frente a un futuro incierto en los patrones de consumo de combustible. Cada vez es más común encontrar en estas estaciones **tiendas de conveniencia, cafeterías, espacios de descanso** e incluso **zonas de coworking**. Esta expansión de servicios responde, en gran parte, al incremento de usuarios de vehículos eléctricos, quienes experimentan tiempos de espera más largos debido a la recarga de sus vehículos. Este tipo de servicios complementa la experiencia del usuario, convirtiendo a las estaciones de servicio en puntos de descanso y actividades mientras esperan que sus vehículos se recarguen<sup>45</sup>.

En este sentido, las estaciones de servicio están experimentando una evolución hacia un modelo más versátil, expandiendo su oferta más allá de la venta de combustible e incorporando **productos alimentarios, de entretenimiento e incluso servicios logísticos<sup>46</sup> y puntos de recogida y entrada de paquetes**. Tal y como se puede ver en la Figura 24, las estaciones de servicio están cubriendo cada vez más necesidades de los consumidores tanto en grandes urbes como en trayectos de largas distancias, adaptándose a los cambios en los hábitos de los usuarios y ofreciendo una experiencia más completa y funcional. Así pues, esta versatilidad es crucial para mantener la relevancia de las estaciones de servicio en un mercado que se encuentra en constante transformación, en el que las expectativas de los consumidores están evolucionando hacia una mayor comodidad, rapidez y accesibilidad.

Figura 24. Razones para el consumo de alimentos y otros productos no combustibles en estaciones de servicio



Fuente: Roamler

<sup>45</sup> Fuente: Repsol. Revista accionistas (Disponible en: <https://revistaaccionistas.repsol.com/numero-46/energia-digitalizacion-y-experiencias-el-nuevo-modelo-de-estaciones-de-servicio>)

<sup>46</sup> Fuente: Interempresas. Estaciones de servicio. (Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/580131-Repsol-un-nuevo-modelo-de-estacion-de-servicio-para-adaptarse-a-los-retos-del-futuro.html>)

En último lugar, a nivel estratégico, el sector de las estaciones de servicio está atravesando una creciente **concentración empresarial**, impulsada por la diversificación de actividades generadoras de ingresos, más allá de la venta de combustible. Estas nuevas fuentes de ingresos, junto con la implementación de tecnologías avanzadas, permiten a las grandes empresas mejorar sus márgenes y optimizar la gestión de inventarios, adaptándose mejor a las demandas del mercado. Esta tendencia se traduce en la adquisición de operadores independientes por parte de grandes cadenas, lo que favorece a las grandes empresas al aprovechar economías de escala, optimizar recursos y expandir sus redes de operación<sup>47</sup>. En este sentido, las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y operadores de movilidad compartida consolidan aún más la posición de las grandes cadenas, un proceso que desplaza progresivamente a los operadores independientes en un entorno cada vez más centralizado y concentrado.

En conclusión, el auge de los nuevos modelos de negocio en el sector de las estaciones de servicio está generando un impacto significativo tanto en la competitividad como en el empleo del sector. Si bien es cierto que las ocupaciones tradicionales, como los expendedores de gasolina, pueden verse afectadas debido a la automatización y la proliferación de gasolineras desatendidas, también surge la oportunidad de crear nuevas ocupaciones con nuevas competencias y funciones profesionales. La diversificación de la oferta, con la incorporación de servicios como puntos de recarga para vehículos eléctricos, áreas de descanso, tiendas de conveniencia y espacios de *coworking*, abre la puerta a perfiles especializados en energía renovable, atención al cliente y gestión logística. Mientras que este proceso de transformación puede fortalecer la competitividad del sector al adaptarse a las nuevas demandas del mercado y ofrecer servicios más completos y sostenibles, también requiere una estrategia clara de adaptación laboral para minimizar los efectos negativos sobre el empleo y maximizar el potencial competitivo de las nuevas oportunidades de mercado.

---

<sup>47</sup> Fuente: CNMC. (Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/concentraciones-diciembre-20210115>)

### Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en las estaciones de servicio destacan las siguientes:

- **Influencia normativa creciente:** El sector se enfrenta a una influencia regulatoria considerable para cumplir con las normativas nacionales y europeas vinculadas a la movilidad sostenible y los combustibles alternativos. Este marco normativo impacta directamente en la gestión operativa, exigiendo la instalación obligatoria de puntos de recarga eléctrica y promoviendo el uso de combustibles renovables, lo que acelera la transición hacia modelos de negocio más sostenibles. No obstante, el cumplimiento de estas normativas plantea importantes retos para las pymes, que deben afrontar altos costes de inversión, adaptarse a requisitos técnicos complejos y actualizar las competencias laborales necesarias para interpretar y aplicar adecuadamente las nuevas regulaciones.
- **Nuevos modelos de negocio:** La diversificación de la oferta está transformando el rol de las estaciones de servicio, que evolucionan de simples puntos de suministro de combustible a nodos de servicios integrales. Así, se están incorporando estaciones desatendidas, puntos de recarga para vehículos eléctricos, tiendas de conveniencia y áreas de descanso, adaptándose a las nuevas demandas de los consumidores. Aunque estos modelos generan oportunidades de innovación y empleo, también plantean riesgos para las ocupaciones tradicionales y la competitividad, especialmente entre los operadores más pequeños que podrían carecer de recursos materiales y humanos necesarios para realizar una adaptación y transición exitosa.

## 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 de las estaciones de servicio. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente<sup>48</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.

---

<sup>48</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.

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



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

El sector de las estaciones de servicio está experimentando una transformación estructural significativa impulsada por la disrupción tecnológica y la digitalización. Estas tendencias están remodelando tanto las ocupaciones tradicionales como las nuevas competencias necesarias en el sector, a medida que las estaciones de servicio evolucionan hacia modelos de negocio más automatizados y digitalizados. La implementación de tecnologías como el IoT, los sistemas de pago inteligentes, las plataformas digitales o el análisis de datos avanzado, están redefiniendo los procesos operativos y la interacción con los clientes. A continuación, se analizan las ocupaciones más afectadas por estas tendencias, destacando el impacto en sus tareas tradicionales y las nuevas habilidades requeridas.

En primer lugar, las ocupaciones de **expendedores de gasolina y vendedores de tiendas** están siendo impactadas por la automatización y digitalización. Tareas tradicionales como el repostaje asistido, la atención al cliente y el manejo de pagos han evolucionado hacia funciones más tecnológicas que requieren el aprendizaje técnico para operar *software* y *hardware* especializado. Por ejemplo, el uso de sistemas de autoservicio, plataformas de pago y sistemas digitales de interacción con el cliente, ha reducido la necesidad de interacción manual, pero ha introducido la necesidad de competencias en el manejo y mantenimiento de estas herramientas digitales. Los profesionales en estas ocupaciones deben ser capaces de operar sistemas automatizados, gestionar consultas a través de plataformas y garantizar la experiencia del cliente en un entorno más autónomo y digitalizado.

En segundo lugar, las competencias relacionadas con la **planificación y gestión operativa** de las estaciones de servicio están cambiando rápidamente debido a la integración de herramientas IoT y sistemas de análisis de datos. Los trabajadores responsables de la gestión de inventarios, mantenimiento y logística ahora deben ser capaces de supervisar y operar sistemas digitales que monitorean en tiempo real los niveles de combustible, las condiciones de los tanques, los patrones de consumo y las necesidades de mantenimiento predictivo. Esto exige habilidades técnicas avanzadas en la gestión de *software* especializado y la interpretación de datos operativos, así como conocimientos básicos en ciberseguridad para proteger la información gestionada por estas herramientas interconectadas. Además, la competencia técnica para analizar las preferencias de los clientes mediante el uso de datos recopilados digitalmente permite ofrecer experiencias de compra personalizadas, lo que incrementa la satisfacción del consumidor y optimiza los ingresos.

Asimismo, los vendedores en tiendas y cafeterías dentro de las estaciones de servicio están viendo cómo la digitalización transforma sus tareas y el aumento de nuevos modelos de negocio relacionados con la restauración y servicios complementarios incrementa la necesidad de reorientar sus funciones a esta nueva realidad. La incorporación de terminales de autoservicio,

quioscos digitales y plataformas de gestión automatizada de inventarios ha redefinido la atención al cliente, requiriendo competencias en el uso de estas herramientas y en la resolución de incidencias técnicas que puedan surgir.

En este sentido, tal y como se ha mencionado previamente, en las pequeñas y medianas empresas del sector, la multifuncionalidad de los empleados —o **versatilidad ocupacional**— plantea un desafío adicional en el contexto de la digitalización y automatización. Estos trabajadores, que ya realizaban una amplia variedad de funciones tradicionales, como la atención al cliente, la gestión de inventarios, el mantenimiento básico y la operación de los surtidores, ahora deben ejecutar estas mismas tareas, pero adaptadas a un entorno tecnológico. La influencia de herramientas digitales, como sistemas de autoservicio, terminales automatizados e IoT, exige que los empleados no solo mantengan su versatilidad, sino que además adquieran nuevas competencias tecnológicas para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente en un entorno digitalizado. Esta realidad puede sobrecargar a los trabajadores, ya que deben aprender a manejar estas tecnologías mientras continúan desempeñando sus responsabilidades multifacéticas, lo que amplifica la necesidad de formación específica y de apoyo por parte de las empresas para garantizar una transición efectiva.

En resumen, el impacto de la digitalización y la disrupción tecnológica en el sector de las estaciones de servicio es profundo y transformador. Las ocupaciones tradicionales, como expendedores y vendedores, están adquiriendo nuevas dimensiones digitales, mientras que roles emergentes orientados al análisis y la gestión estratégica están tomando protagonismo. Para mantener la competitividad en este entorno dinámico, es fundamental invertir en la formación y desarrollo de competencias digitales, asegurando que tanto grandes cadenas como pequeñas empresas puedan adaptarse a este nuevo paradigma laboral y tecnológico.

**Transformación competencial esperada:** La transformación tecnológica en el sector de las estaciones de servicio exige un desarrollo competencial enfocado en habilidades técnicas, digitales y estratégicas. Los conocimientos avanzados en el manejo de herramientas IoT, análisis de datos operativos, sistemas de autoservicio y plataformas digitales de gestión son cada vez más relevantes. A nivel operativo, destacan las competencias en la gestión de sistemas automatizados, resolución de incidencias técnicas, y el uso de terminales inteligentes para ofrecer experiencias personalizadas. En roles estratégicos, se requiere liderazgo en la implementación de soluciones digitales y en la optimización de procesos mediante el análisis de datos predictivo. Además, la versatilidad de los trabajadores es crucial, especialmente en pequeñas y medianas empresas, donde las funciones multifacéticas deben adaptarse a un entorno más tecnológico. Junto a estas habilidades técnicas, las competencias blandas como la orientación al cliente y la capacidad de adaptación son fundamentales para garantizar un servicio eficiente y competitivo en un mercado cada vez más digitalizado.



## *Ocupaciones afectadas por nuevos modelos de negocio, tendencias de sostenibilidad ambiental y asuntos normativos*

El sector de las estaciones de servicio está experimentando una transformación profunda impulsada por tendencias normativas en sostenibilidad y la transición hacia modelos energéticos más limpios. Estas tendencias, motivadas por la necesidad de adaptarse a exigencias legales y expectativas sociales, están impactando tanto en las ocupaciones tradicionales como en las de carácter estratégico, requiriendo nuevas competencias y cambios en los procesos laborales.

En primer lugar, las ocupaciones de **expendedores de gasolina y vendedores en tiendas** se ven afectadas por los cambios normativos relacionados con la sostenibilidad ambiental. La implementación de puntos de recarga para vehículos eléctricos y la incorporación de combustibles alternativos, como el gas natural comprimido, el gas licuado de petróleo, el hidrógeno y los biocombustibles, podrían modificar las tareas tradicionales de estos trabajadores. A título ilustrativo, los expendedores, centrados en el repostaje y atención al cliente, ahora deben ser capaces de manejar sistemas de carga eléctrica, realizar mantenimientos básicos de estos equipos y atender consultas específicas sobre combustibles renovables. Esto exige formación en competencias técnicas, como el manejo de sistemas digitales de control eléctrico y el conocimiento básico de los principios de sostenibilidad aplicados al transporte.

Asimismo, los vendedores en tiendas también están enfrentando un cambio en sus funciones debido a la creciente diversificación de productos y formas de atención al cliente. La incorporación de herramientas digitales, como terminales de autoservicio y sistemas de gestión de inventarios automatizados, exige habilidades técnicas específicas. Además, la oferta de productos alineados con la sostenibilidad, como accesorios para vehículos eléctricos y combustibles alternativos, requiere conocimientos para asesorar adecuadamente a los clientes, lo que incrementa la necesidad de formación continua.

En este sentido, también resulta relevante mencionar el impacto en las ocupaciones derivado de la creciente diversificación de la oferta en el sector y la proliferación de nuevos modelos de negocio. Estas transformaciones abarcan desde actividades vinculadas a servicios logísticos hasta la incorporación de nuevos servicios de descanso y propuestas recreativas. En consecuencia, las ocupaciones tradicionales del sector -expendedores de gasolina y vendedores en tienda- pueden ver alteradas sus funciones principales, requiriendo un reciclaje competencial para adaptarse a la nueva oferta del sector.

En segundo lugar, las competencias relacionadas con la **planificación y gestión operativa** de las estaciones de servicio también se están viendo alteradas. La obligación de instalar infraestructuras de carga rápida y de ofrecer combustibles alternativos implica inversiones significativas que deben ser cuidadosamente planificadas y gestionadas. Los trabajadores responsables de la gestión operativa necesitan dominar herramientas avanzadas de análisis de datos y sistemas de monitoreo en tiempo real para garantizar que las operaciones sean eficientes y cumplan con los requisitos legales.

Así, en el ámbito normativo, el entramado legislativo europeo y nacional, está impulsando un cambio estructural que afecta especialmente a las pymes del sector. Estas empresas enfrentan mayores dificultades para adaptarse a las normativas debido a una posible falta de recursos financieros y humanos. En este sentido, la multifuncionalidad de los empleados en las pymes del sector, ya mencionada en otros ámbitos de transformación, se convierte en un factor crítico. Los trabajadores deben mantener su versatilidad, desempeñando tareas tradicionales mientras adquieren competencias en nuevas áreas como la instalación y mantenimiento de puntos de carga eléctrica, la gestión de combustibles renovables, la interpretación, monitoreo e implantación de regulación vigente, y la aplicación de principios de eficiencia energética.

Así pues, las funciones profesionales más estratégicas relacionadas con la planificación y la gestión empresarial están evolucionando hacia un enfoque orientado a la sostenibilidad y la adaptación normativa. Los responsables de la toma de decisiones en las empresas del sector deben integrar conocimientos sobre legislación ambiental, energías renovables y economía circular en sus estrategias de negocio. La planificación de inversiones sostenibles, la gestión de los cambios regulatorios y el diseño de modelos de negocio adaptados a las exigencias medioambientales son ahora habilidades esenciales para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, las tendencias en sostenibilidad y la creciente complejidad normativa están transformando profundamente el sector de las estaciones de servicio. Las ocupaciones tradicionales, como expendedores de gasolina y vendedores en tiendas, requieren competencias técnicas y conocimientos especializados, mientras que los roles estratégicos orientados a la planificación deben adaptarse para gestionar los desafíos y oportunidades que plantea este nuevo entorno normativo. La formación y el desarrollo de nuevas capacidades y competencias técnicas serán elementos clave para asegurar que las empresas, tanto grandes cadenas como pymes, puedan afrontar con éxito esta transición hacia un modelo más sostenible y competitivo.

**Transformación competencial esperada:** La transformación normativa y las exigencias de sostenibilidad están redefiniendo las competencias necesarias en el sector de las estaciones de servicio, impactando tanto a las ocupaciones tradicionales como a las funciones estratégicas. Los expendedores de gasolina y los vendedores en tiendas enfrentan la necesidad de adaptarse a tareas más técnicas, como la operación y mantenimiento de infraestructuras de recarga para vehículos eléctricos, la gestión de combustibles alternativos y el uso de herramientas digitales para la atención al cliente. Asimismo, los nuevos modelos de negocio impulsarán la actualización competencial de ocupaciones tradicionales del sector para adaptarlas a los nuevos requerimientos de una oferta de servicios en constante cambio. En paralelo, las ocupaciones estratégicas requieren una mayor capacidad para integrar la sostenibilidad y la normativa ambiental en las estrategias empresariales, con énfasis en la planificación de inversiones sostenibles, la gestión de cambios regulatorios y la economía circular. En este contexto, la formación continua, la versatilidad y las competencias en tecnologías emergentes se convierten en elementos fundamentales para garantizar la competitividad y eficiencia de las empresas en un mercado cada vez más condicionado por las demandas medioambientales.

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

El sector de las estaciones de servicio está atravesando una transformación significativa en sus procesos operativos y en el empleo debido a tendencias emergentes relacionadas con la digitalización, la sostenibilidad ambiental y las expectativas cambiantes de los consumidores. Estas fuerzas están moldeando la evolución del sector en los próximos años, creando un escenario de crecimiento desigual y transformaciones en las competencias laborales requeridas.

En lo referente a los **procesos operativos**, la adopción de nuevos modelos de negocio basados en la digitalización y las exigencias normativas seguirá impulsando cambios estructurales en el sector en los próximos años. Así, un ejemplo clave es la incorporación de infraestructuras de carga eléctrica, que responde al auge de la movilidad sostenible y a la normativa europea y nacional que exige la instalación de puntos de recarga en estaciones de servicio. Estas instalaciones, particularmente las de carga rápida y ultrarrápida, representan inversiones considerables que muchas pequeñas empresas podrían encontrar difíciles de afrontar. Como resultado, es probable que el sector experimente en los próximos años un **crecimiento a dos velocidades**, donde las grandes corporaciones, con mayor capacidad financiera, liderarán la adopción de estas tecnologías aumentando su **ventaja competitiva**.

Así, este fenómeno podría fomentar una mayor **concentración empresarial y elevar las barreras de entrada** para nuevos competidores en los próximos años, ya que, las altas inversiones necesarias en infraestructura, como puntos de recarga rápida y sistemas digitales avanzados, podrían disuadir a nuevos participantes debido a los elevados costes iniciales, perpetuando así una dinámica de mercado dominada por unos pocos actores principales. En consecuencia, las grandes corporaciones, al estar mejor posicionadas para realizar inversiones en tecnologías avanzadas y cumplir con las exigencias normativas, podrían consolidar su dominio en el mercado, dificultando la entrada de nuevos actores o la supervivencia de pequeñas empresas generando un entorno menos competitivo y con mayor concentración de poder de mercado.

Ante este escenario, para las pymes, las crecientes dificultades para adaptarse a las demandas normativas y tecnológicas podrían actuar como un catalizador para la **diversificación de su oferta** en los próximos años. Estas empresas podrían enfocarse en servicios que aporten un mayor valor agregado al cliente, tales como la incorporación de tiendas de conveniencia más completas o áreas de descanso mejoradas. En este sentido, muchas estaciones de servicio optarán por expandir sus actividades hacia áreas complementarias que respondan a las tendencias relacionadas con la búsqueda de confort y nuevas experiencias del consumidor, como la gastronomía, la creación de espacios recreativos o incluso la integración de servicios de *coworking* en ubicaciones estratégicas. Estas iniciativas no solo les permitirán diferenciarse en un mercado en evolución, sino también generar nuevas fuentes de ingresos que mitiguen los impactos de la transformación del sector.

En lo referente al **empleo**, el impacto de la automatización será un factor clave en la transformación laboral del sector en los próximos años. La proliferación de gasolineras automáticas o semi-desatendidas podría conducir a una **sustitución progresiva** de algunos roles operativos tradicionales. No obstante, también se observará un aumento en la demanda de **competencias digitales y perfiles más técnicos**, ya que los empleados deberán adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas para garantizar el funcionamiento eficiente de las estaciones

automatizadas y digitales. Además, debido al auge de nuevos modelos de negocio y diversificación de la oferta en el sector, en los próximos años también se observará un aumento de la demanda de perfiles laborales con competencias y funciones centradas en la atención al usuario (áreas de descanso y recreativas, servicios de logística, etc.) y no tanto en la gestión de vehículos.

Asimismo, por un lado, la **versatilidad y multifuncionalidad** de los empleados de pymes continuará siendo una característica distintiva y esencial para su funcionamiento en los próximos años. Los trabajadores se enfrentarán a la necesidad de gestionar una amplia gama de tareas que abarcan desde la atención directa al cliente y la reposición de inventarios hasta la operación y el mantenimiento de tecnologías avanzadas, como los sistemas de recarga eléctrica y las plataformas digitales de gestión. Este perfil laboral, aunque aporta flexibilidad y adaptabilidad a las operaciones diarias, también podría traducirse en una sobrecarga de responsabilidades, generando riesgos de fatiga laboral y menor productividad si no se gestionan adecuadamente.

Para mitigar estos desafíos, se vuelve imprescindible invertir en programas de formación continua que permitan a los empleados mantenerse actualizados en habilidades técnicas y digitales. La capacitación en competencias como el uso de *software* especializado, la resolución de incidencias tecnológicas y la gestión eficiente de equipos automatizados no solo garantizará la adaptación a las nuevas demandas del sector en los próximos años, sino que también contribuirá a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Además, fomentar un entorno de trabajo que promueva el aprendizaje continuo y la especialización gradual podría reducir el impacto de la sobrecarga laboral, optimizando así tanto la experiencia del trabajador como los resultados operativos de la empresa.

En contraste, por otro lado, una mayor concentración empresarial del sector podría fomentar un **incremento en la especialización** de los empleados de las grandes corporaciones. Estas empresas tendrán la capacidad de invertir en programas de formación específicos para preparar a sus trabajadores en roles más especializados, como la gestión de datos de IoT, el mantenimiento predictivo de infraestructuras y el análisis avanzado de datos para optimizar operaciones y personalizar la experiencia del cliente. Así, esto podría generar en los próximos años una **brecha en las competencias** laborales entre los empleados de grandes cadenas y aquellos de pequeñas estaciones de servicio.

En resumen, el futuro del sector de las estaciones de servicio estará marcado por una transformación profunda de sus procesos operativos y fuerza laboral. Mientras que la digitalización y la sostenibilidad ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia del sector y diversificar sus modelos de negocio, también presentan retos significativos, especialmente para las pymes. El éxito en este entorno competitivo dependerá de la capacidad de las empresas para invertir en tecnología y formación, a la vez que son capaces de atraer talento joven y altamente digitalizado, promoviendo la adaptación a las demandas de un mercado en constante evolución.

## 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 de las estaciones de servicio 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 fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

### Debilidades

El sector de las estaciones de servicio en España enfrenta una serie de debilidades que limitan su competitividad y sostenibilidad en un entorno económico y tecnológico en constante evolución. Una de las principales debilidades es la **predominancia de pequeñas y medianas empresas**, que representan un alto porcentaje del tejido empresarial del sector. Esta estructura fragmentada dificulta la capacidad de inversión y adaptación tecnológica, ya que las pymes carecen de los recursos financieros necesarios para implementar innovaciones que mejoren su eficiencia operativa o les permitan mantenerse al día con las demandas del mercado. La falta de inversión en nuevas tecnologías limita su capacidad para mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos internos o adaptarse a las nuevas normativas relacionadas con la sostenibilidad y la digitalización.

Otra debilidad significativa es la **elevada dependencia de los insumos**, especialmente de los carburantes, lubricantes y refrigerantes, cuyos **precios son volátiles**. Los gastos derivados de los insumos representan una gran parte de los costos de las estaciones de servicio, alcanzando hasta el 93,4% de la cifra de negocios en 2022. Esta dependencia de los insumos pone al sector en una situación vulnerable frente a las fluctuaciones de precios, lo que afecta directamente la rentabilidad y la estabilidad financiera de las empresas, especialmente de las más pequeñas.

La transición hacia una movilidad más sostenible, incluida la **instalación de infraestructuras de recarga eléctrica** para vehículos, también plantea desafíos financieros y operativos para las estaciones de servicio. La inversión inicial necesaria para instalar estos puntos de recarga es considerable y no todas las estaciones, especialmente las más pequeñas, cuentan con los recursos para asumir estos costos. Además, la adopción de combustibles alternativos enfrenta importantes barreras económicas y operativas. La infraestructura y la **capacitación del personal** necesarias para manejar estos combustibles requieren inversiones iniciales considerables, lo que representa una carga adicional para las estaciones de servicio más pequeñas. A esto se suma que la demanda de estos combustibles sigue siendo limitada y no está distribuida de manera equitativa en todas las zonas geográficas, lo que dificulta la rentabilidad de las inversiones realizadas en su infraestructura.

Finalmente, el sector también enfrenta dificultades para **atraer y retener talento joven**. La fuerza laboral en las estaciones de servicio está envejeciendo, lo que plantea un desafío para el relevo generacional. La falta de interés de los jóvenes en incorporarse a este sector puede llevar a una escasez de habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a las nuevas exigencias del

mercado. Sin un adecuado reemplazo generacional, el sector podría ver afectada su capacidad para innovar y mantenerse competitivo a largo plazo.

## Amenazas

Las estaciones de servicio en España enfrentan una serie de amenazas que podrían afectar su estabilidad y competitividad en el futuro cercano. Entre las más relevantes, destacan las **fluctuaciones en los precios del combustible**, impulsadas por factores geopolíticos. Los conflictos internacionales y las tensiones en las regiones productoras de petróleo pueden generar incrementos en los precios del crudo. Esta volatilidad en los precios no solo genera incertidumbre en la demanda, sino que también limita la capacidad de las estaciones de servicio para gestionar sus márgenes de beneficio, ya que los consumidores, ante el alza de precios, podrían buscar alternativas más económicas o reducir su consumo.

La **influencia normativa**, tanto a nivel nacional como europeo, también constituye un desafío significativo para las estaciones de servicio. Las normativas relacionadas con la movilidad sostenible y la adopción de combustibles alternativos exigen inversiones sustanciales en infraestructuras de recarga eléctrica y en la adaptación a tecnologías más limpias. La implementación de estas infraestructuras es particularmente crítica, ya que no solo implica una fuerte inversión inicial, sino que también debe hacerse frente a los altos costes asociados a la capacitación del personal y la adaptación de los equipos.

Además, la **competencia** creciente de las **estaciones de autoservicio** también representa una amenaza para las estaciones de servicio tradicionales. La expansión de las estaciones desatendidas pone presión sobre las estaciones tradicionales, que deben adaptarse rápidamente a esta nueva demanda, lo que podría implicar cambios en su estructura operativa y en su propuesta de valor. La automatización, al reducir la necesidad de intervención humana, también plantea un desafío para la rentabilidad del modelo de negocio de las estaciones tradicionales.

El **envejecimiento de la fuerza laboral** constituye otro reto significativo para el sector. La falta de relevo generacional adecuado limita la capacidad de las estaciones de servicio para adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado. La escasez de talento joven, en combinación con la resistencia a la innovación de algunos trabajadores más experimentados, pone en peligro la competitividad a largo plazo del sector, al dificultar la renovación de ideas y la implementación de soluciones tecnológicas. Este fenómeno podría poner en riesgo la sostenibilidad operativa y financiera del sector, al limitar la capacidad de adaptación a un entorno cada vez más digitalizado y automatizado.

Finalmente, tal y como se ha visto en el apartado de hábitos y patrones del consumidor, la tendencia de las personas jóvenes a reducir el uso de automóviles (movilidad privada) podría tener un impacto futuro significativo en el sector, reduciendo la demanda de estaciones de servicios y mermando la rentabilidad del tejido empresarial.

## Fortalezas

Las estaciones de servicio en España representan un sector estratégico esencial para la movilidad y el transporte, jugando un papel crucial en la infraestructura energética del país. Este sector no solo garantiza el suministro de combustibles para los vehículos, sino que también **impulsa**

**actividades económicas complementarias** en áreas como la logística, el comercio y los servicios, consolidándose como un motor clave para la economía española. Entre sus principales fortalezas se destacan su **diversidad empresarial**, su capacidad para adaptarse a los nuevos paradigmas de sostenibilidad y digitalización, así como su influencia en el desarrollo económico.

Una de las principales ventajas del sector es su notable diversidad empresarial, lo que permite una cobertura extensa del mercado y una alta capacidad de respuesta a las necesidades variadas de los consumidores. Esta pluralidad también se refleja en una destacada capilaridad geográfica, siendo una de sus fortalezas más importantes. Las estaciones de servicio están distribuidas estratégicamente por todo el territorio nacional, garantizando una cobertura eficiente tanto en zonas urbanas como rurales.

Desde una **perspectiva laboral**, el sector se distingue por su **estabilidad**. La tasa de ocupación alcanza el 88,4%, superando el promedio de la economía española, lo que refleja una sólida demanda de empleo en esta área. Además, la alta proporción de contratos indefinidos, que asciende al 85,7%, demuestra un entorno laboral caracterizado por la seguridad y calidad del empleo, proporcionando una base robusta para el desarrollo profesional y la retención del talento.

En cuanto a las tendencias emergentes, el sector se adapta eficazmente a la digitalización y a los principios de sostenibilidad. La diversificación de servicios se ha convertido en una fortaleza estratégica, ya que las estaciones de servicio han evolucionado para ofrecer una amplia gama de servicios complementarios. Este enfoque no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también agrega valor a los servicios prestados, aumentando la competitividad del sector frente a otras opciones del mercado.

## Oportunidades

El sector de las estaciones de servicio se encuentra inmerso en un proceso de transformación y modernización, impulsado por múltiples tendencias que ofrecen oportunidades clave para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y cumplir con las políticas ambientales. Estas oportunidades incluyen la transición hacia la movilidad eléctrica, la diversificación de servicios, la incorporación de combustibles alternativos y la digitalización de operaciones, todas ellas fundamentales para garantizar la sostenibilidad y competitividad del sector.

En primer lugar, el **auge de los vehículos eléctricos** representa un desafío y una oportunidad estratégica para las estaciones de servicio. La instalación de puntos de recarga eléctrica permite posicionarlas como nodos esenciales en la red de movilidad sostenible, alineándose con los objetivos gubernamentales de reducción de emisiones de carbono. Además, este enfoque responde a las preferencias de los consumidores que buscan alternativas de transporte más respetuosas con el medio ambiente, consolidando la relevancia de las estaciones en un mercado en transición.

En esta línea, la adopción de combustibles alternativos, como biocombustibles, gas natural o hidrógeno, representa una oportunidad para transformar el **modelo de negocio**. Esta transición permite reducir la dependencia de los combustibles fósiles, atender a las crecientes demandas de sostenibilidad ambiental y cumplir con normativas más estrictas. Además, incorporar tecnologías

de eficiencia energética y principios de economía circular no solo contribuye a disminuir la huella de carbono, sino que también fortalece la competitividad y la percepción de marca.

Por otro lado, la **diversificación de servicios** emerge como otra vía de crecimiento. Muchas estaciones de servicio están evolucionando más allá de la tradicional venta de combustibles para ofrecer una amplia gama de productos y servicios que mejoran la experiencia del cliente y generan nuevas fuentes de ingresos. De este modo, las estaciones de servicio pueden adaptarse a las necesidades de un público diverso, ofreciendo entornos funcionales que integren comodidad, eficiencia y valor añadido.

Asimismo, la **digitalización y automatización** de procesos operativos constituyen un pilar esencial para la modernización del sector permitiendo optimizar la gestión de recursos, reducir costos y personalizar la experiencia del cliente

Finalmente, el compromiso con la **inclusión y accesibilidad** es una tendencia en auge que ofrece oportunidades para la diferenciación en un mercado competitivo. Adaptar instalaciones para personas con movilidad reducida, promover la igualdad de género en el entorno laboral y diversificar la oferta de productos para atender a un público amplio y diverso son iniciativas que no solo responden a las expectativas sociales, sino que también refuerzan la imagen de las estaciones de servicio como espacios inclusivos y comprometidos con la sostenibilidad social.

Tabla 12: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominancia de PYMES, limitada capacidad de inversión y adaptación tecnológica.</li> <li>• Alta dependencia de insumos afecta rentabilidad y respuesta ante fluctuaciones de precios.</li> <li>• Desigualdad en capacidad de adaptación tecnológica entre grandes compañías y PYMES.</li> <li>• Desafíos en implementación de infraestructuras de recarga eléctrica por altos costes.</li> <li>• Barreras económicas y operativas para adopción de combustibles alternativos.</li> <li>• Dificultad de atracción de talento joven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuaciones en precios del combustible por cambios geopolíticos.</li> <li>• Influencia normativa creciente que exige altas inversiones y adaptación técnica.</li> <li>• Creciente competencia de las estaciones de autoservicio</li> <li>• Impacto de la automatización en el empleo, sustituyendo roles operativos tradicionales.</li> <li>• Envejecimiento de la fuerza laboral.</li> <li>• Patrones de compra automovilística a la baja podrían tener un impacto significativo en la demanda futura de estaciones de servicio tradicionales.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia estratégica en movilidad y transporte, impulsando logística y comercio.</li> <li>• Diversidad empresarial con coexistencia de PYMES y grandes compañías.</li> <li>• Capilaridad geográfica asegura cobertura eficiente en todo el territorio nacional.</li> <li>• Recuperación económica sólida tras la crisis de la COVID-19.</li> <li>• Estabilidad laboral con alta tasa de ocupación y contratos indefinidos.</li> <li>• Compromiso con la sostenibilidad mediante gestión de residuos y eficiencia energética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transición hacia la movilidad eléctrica con instalación de puntos de recarga.</li> <li>• Diversificación de servicios como tiendas de conveniencia y zonas de coworking.</li> <li>• Adopción de combustibles alternativos como GNC, GLP, hidrógeno y biocombustibles.</li> <li>• Digitalización y automatización mejorando eficiencia operativa y personalización.</li> <li>• Economía circular y eficiencia energética reduciendo huella de carbono y costes operativos.</li> <li>• Creciente demanda de inclusión y accesibilidad entre los consumidores.</li> </ul>

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae

## 6. Referencias

### Referencias bibliográficas

- **ANFAC.** Informe anual. Disponible en: [https://anfac.com/categorias\\_publicaciones/informe-anual/](https://anfac.com/categorias_publicaciones/informe-anual/).
- **Atalayar.** El futuro de las estaciones de servicio pasará por la multienergía. Disponible en: <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/futuro-estaciones-servicio-pasara-multienergia/20240510105006200034.html>.
- **BOE.** (2023). Real Decreto BOE-A-2023-6345. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-6345>.
- **BOE.** Ley sobre transición energética y movilidad sostenible. Disponible en: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447).
- **Cinco Días - El País.** (2024). "Moeve planea renovar y electrificar al año 600 estaciones de servicio de la antigua Cepsa". Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/economia/2024-12-10/moeve-planea-renovar-y-electrificar-al-ano-600-estaciones-de-servicio-de-la-antigua-cepsa.html>.
- **CNMC.** Análisis del sector. Disponible en: <https://www.cnmc.es/sites/default/files/5218929.pdf>.
- **CNMC.** Expedientes ECNMC00519-0. Disponible en: <https://www.cnmc.es/expedientes/ecnmc00519-0>.
- **CNMC.** Nota de prensa sobre concentraciones. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/concentraciones-diciembre-20210115>.
- **Comisión Europea.** Directiva (UE) 2019/1161. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/ALL/?uri=CELEX%3A32019L1161>.
- **Comisión Europea.** Estrategia para la movilidad sostenible. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>.
- **Consware.** Transformación digital en estaciones de servicio con IoT. Disponible en: <https://consware.com.co/transformacion-digital-en-estaciones-de-servicio-con-iot/>.
- **DOUE.** Directiva para la electrificación de estaciones de servicio. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-81530>.
- **DOUE.** Reglamento sobre estaciones de servicio. Disponible en: <https://www.boe.es/doue/2018/328/L00082-00209.pdf>.
- **Ecointeligencia.** El futuro digital de las estaciones de servicio. Disponible en: <https://www.ecointeligencia.com/2024/07/futuro-digital-estaciones-servicio/>.
- **Economía Digital.** Repsol y la economía circular: el uso de aceite reciclado. Disponible en: <https://www.economiadigital.es/empresas/repsol-economia-circular-aceite.html>.
- **El Confidencial Digital.** ¿Qué gasolineras resisten instalar puntos de recarga eléctricos? Disponible en: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/que-gasolineras-resisten-instalar-puntos-recarga-electricos/20230113130010504312.html>.
- **El Confidencial.** (2023). ¿Están muriendo las gasolineras? El futuro de las estaciones de servicio. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-08-22/gasolineras-estan-muriendo-estaciones-servicio-futuro\\_3721388/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-08-22/gasolineras-estan-muriendo-estaciones-servicio-futuro_3721388/).

- **El Economista.** Las gasolineras fantasma proliferan en España, restando negocio al sector. Disponible en: <https://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/5577546/02/14/Las-gasolineras-fantasma-proliferan-en-Espana-restando-negocio-al-sector.html>.
- **El Independiente.** (2024). Combustibles alternativos: gasolina, diésel y localización de gasolineras. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2024/11/01/combustibles-alternativos-gasolina-diesel-encontrar-gasolineras/>.
- **El Periódico de la Energía.** El número de gasolineras en España bate nuevo récord: 12.346 en 2023, impulso de las low cost. Disponible en: <https://elperiodicodelaenergia.com/numero-gasolineras-espana-bate-nuevo-record-12-346-2023-impulso-low-cost/>.
- **Gasolineras GNC.** Listado completo de gasolineras. Disponible en: <https://www.gasolinerasgnc.com/listado-completo/>.
- **Gasolutions.** (s.f.). 8 beneficios al automatizar los procesos en las estaciones de servicio. Disponible en: <https://www.gasolutions.com.co/post/8-beneficios-al-automatizar-los-procesos-en-las-estaciones-de-servicio>.
- **Global Estaciones de Servicio.** Pros y contras de las gasolineras fantasma. Disponible en: <https://globalestacionesdeservicio.com/pros-y-contra-de-las-gasolineras-fantasmas/>.
- **Global Estaciones de Servicio.** Sostenibilidad y eficiencia energética en estaciones de servicio. Disponible en: <https://globalestacionesdeservicio.com/sostenibilidad-eficiencia-energetica-estaciones-servicio>.
- **Interempresas.** (s.f.). Las estaciones de servicio como referencia de suministro energético para la movilidad. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/561415-estaciones-servicio-seguiran-siendo-referencia-suministro-energia-para-movilidad.html>.
- **Interempresas.** Las estaciones de servicio ante la movilidad eléctrica. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/407486-Las-estaciones-de-servicio-ante-la-movilidad-electrica.html>.
- **Interempresas.** Repsol: un nuevo modelo de estación de servicio para adaptarse a los retos del futuro. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/580131-Repsol-un-nuevo-modelo-de-estacion-de-servicio-para-adaptarse-a-los-retos-del-futuro.html>.
- **Kantar.** Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles. Disponible en: <https://www.kantar.com>.
- **Mobility Plaza.** Noticias sobre movilidad. Disponible en: <https://www.mobilityplaza.org/news/32131>.
- **Moeve.** Catálogo de energía fotovoltaica para estaciones de servicio. Disponible en: <https://www.moeve.es/es/utilidades/catalogo/energia-fotovoltaica-estaciones-de-servicio>.
- **Mora-Sanguinetti, J. S. e Isabel Soler.** (2022). La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos. Documento de trabajo Nº 2202. Banco de España.
- **Movilidad Eléctrica.** Matriculaciones de coches eléctricos en diciembre 2023. Disponible en: <https://movilidadelectrica.com/matriculaciones-coches-electricos-diciembre-2023/>.
- **Proconsi.** Software de gestión para gasolineras y estaciones de servicio. Disponible en: <https://proconsi.com/software-de-gestion-gasolineras-y-estaciones-de-servicio-estafuel/>.
- **PwC.** Caso práctico de soluciones de analítica de datos. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/data-analytics-solution.html>.

- **PwC.** Documento "Megatrends". Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>.
- **Qué Madrid.** (2024). La evolución de las gasolineras en España en la última década: innovación tecnológica y cambios en las preferencias del consumidor. Disponible en: <https://www.que.madrid/2024/12/11/la-evolucion-de-las-gasolineras-en-espana-en-la-ultima-decada-innovacion-tecnologica-y-cambios-en-las-preferencias-del-consumidor-558280/>.
- **Rastreator.** Aumento de las gasolineras low cost en España. Disponible en: <https://www.rastreator.com/noticias/seguros-de-coche/aumento-gasolineras-low-cost>.
- **Repsol.** Revista accionistas: Energía, digitalización y experiencias. Disponible en: <https://revistaaccionistas.repsol.com/numero-46/energia-digitalizacion-y-experiencias-el-nuevo-modelo-de-estaciones-de-servicio>.
- **RRHH Digital.** El impacto de la Inteligencia Artificial en gasolineras: mayor productividad y mejora en la experiencia del cliente. Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/155034/El-impacto-de-la-Inteligencia-Artificial-en-gasolineras-mayor-productividad-y-mejora-en-la-experiencia-del-cliente/>.
- **Telefónica.** Gasolineras inteligentes. Disponible en: <https://telefonicatech.com/blog/gasolineras-inteligentes>.
- **Viewparking.** Reconocimiento automático de matrículas para estaciones de servicio. Disponible en: <https://viewparking.net/reconocimiento-automatizado-de-matriculas-para-estaciones-de-servicio>.

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

- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, [www.ine.es](http://www.ine.es).
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas*. 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). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Gobierno de España. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595).
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>

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.