

Estudio de evolución y tendencias del sector de grandes almacenes

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Contenidos

1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.2. Metodología y fuentes de información	4
2. Delimitación y caracterización sectorial	5
2.1. Grandes almacenes: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2. Relación de actividades económicas del sector	6
3. Dimensionamiento del sector y su evolución	8
3.1. Estructura empresarial del sector	8
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector de los grandes almacenes</i>	8
<i>Evolución de los establecimientos comerciales y antigüedad del tejido empresarial del sector</i>	10
3.2. Caracterización económica del sector	13
<i>Evolución de la facturación y aportación del sector a la economía española</i>	13
Caracterización del empleo del sector	16
<i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i>	16
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	20
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	25
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	28
4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector	35
4.1. Principales tendencias y factores del cambio que afectan la competitividad del sector	35
4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector	36
4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	47
4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	54
4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	59
5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias	62
6. Referencias	66

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1. Introducción y objetivos del estudio

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

En el momento actual, el sector enfrenta una serie de desafíos que incluyen la adaptación a las nuevas demandas y preferencias de un consumidor más informado y exigente, la implementación de tecnologías digitales y la incorporación de prácticas sostenibles. Estos factores están configurando un entorno empresarial más complejo, donde la eficiencia operativa y la gestión del talento se convierten en pilares esenciales para la competitividad. Además, el sector debe ajustarse a un marco normativo en continua evolución y desarrollar estrategias para coexistir con competidores directos que están ganando popularidad.

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

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **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) - Encuesta de Estructura Empresarial (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.
 - Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, convenios colectivos de referencia en el ámbito estatal (99002405011982), normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).
- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se han llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector, tanto desde el ámbito de la Comisión Paritaria Sectorial (CPS) como de otros expertos¹.

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC.

¹ 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 los grandes almacenes 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 y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)². A partir de estas clasificaciones, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos característicos.

2.1. Grandes almacenes: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de grandes almacenes engloba una extensa variedad de actividades vinculadas con la venta al por menor en establecimientos no especializados, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen alimentos, bebidas, artículos de moda, tecnología, productos para el hogar, muebles, entre otros. En España, este sector es fundamental debido a la alta demanda de productos de consumo diario y su relevancia dentro del tejido comercial.

De acuerdo con el **ámbito funcional** de los grandes almacenes determinado en el **Convenio colectivo del sector de grandes almacenes**³, el sector incluye a las empresas de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) que no tengan un convenio propio, así como grupos empresariales vinculados a ellas. También incluye a franquiciadas de estas empresas y a aquellas con una actividad comercial mixta al por menor en medianas y grandes superficies, siempre que tengan más de 30.000 m² de venta a nivel nacional. Esto abarca **grandes almacenes, hipermercados y grandes superficies especializadas**, con diferente surtido, canales y formatos, desde alimentación, textil, bricolaje, electrónica y electrodomésticos a hogar, juguetes, deportes, libros y productos culturales y reparación de vehículos. Se excluyen los supermercados, salvo que acuerden su adhesión al convenio.

Así pues, las actividades del sector de los grandes almacenes se pueden dividir en dos segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Venta al por menor y atención al cliente:** Se refiere a la comercialización de una amplia variedad de productos, tanto alimenticios como no alimenticios (ropa, electrodomésticos, muebles, cosméticos). Incluye servicios de atención personalizada, gestión de pagos, devoluciones, y promociones. Los vendedores y cajeros desempeñan un rol clave en la interacción con los clientes, facilitando el proceso de compra, mientras que la exhibición estratégica de productos y las promociones contribuyen a la atracción y fidelización de los consumidores.
- **Gestión de inventarios, logística y operaciones:** Abarca la reposición de productos, el control de inventarios, el almacenamiento y el transporte de mercancías. El personal logístico es responsable de gestionar el flujo eficiente de productos desde los almacenes hasta los puntos de venta. A nivel administrativo, los directores y jefes de sección

² 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.

³ Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del sector de grandes almacenes. Boletín Oficial del Estado, no. 137

supervisan la planificación comercial, la gestión de recursos humanos y financieros, y se encargan del mantenimiento de las instalaciones, garantizando el funcionamiento óptimo de los establecimientos.

En último lugar, es importante mencionar que, considerando lo establecido en el artículo 1 del Convenio Colectivo indicado, con el objetivo de precisar al máximo posible la caracterización empresarial y económica del sector de los grandes almacenes, el análisis estadístico de este informe, siempre que no se indique explícitamente lo contrario, se circunscribe a aquellas entidades que forman parte de la **Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED)**.

2.2. Relación de actividades económicas del sector

El sector de grandes almacenes se clasifica, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en dos grandes categorías denominadas **Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco** (CNAE 4 díg. 4711), y **Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados** (CNAE 4 díg. 4719). Estas actividades definen el núcleo económico del sector, proporcionando una oferta variada de productos de consumo diario y ocasional, tal como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector grandes almacenes

Sector (CPS): Grandes almacenes		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	Comercio al por menor de productos con un enfoque principal en productos alimenticios, bebidas y tabaco. Incluyendo las grandes superficies que, además de estos productos, también venden prendas de vestir, muebles, electrodomésticos y cosméticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y almacenamiento de mercancías - Exhibición de productos - Control exhaustivo de inventarios - Mantenimiento de la calidad de los productos - Gestión de ventas y atención al cliente
4719: Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados	Comercio al por menor de una amplia variedad de productos, excluyendo alimentos, bebidas y tabaco. Comprende también las actividades de grandes almacenes que venden mercancías en general.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y almacenamiento de mercancías - Exhibición de productos - Control de inventarios - Mantenimiento de la calidad de los productos - Gestión de ventas y atención al cliente

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

No obstante, estas actividades económicas que caracterizan al sector **no son exclusivas o unívocas**, siendo estas compartidas con otros ámbitos sectoriales⁴. Así mismo, como se detalla

⁴ Por ámbito sectorial, este informe hace referencia a las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS).

en la Tabla 2, los grandes almacenes comparten sus actividades económicas con el sector del comercio.

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

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	Grandes almacenes
	Comercio
4719: Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados	Grandes almacenes
	Comercio

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.

Notas: en gris [] destacamos las actividades económicas compartidas con dos o más sectores.

En lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial distingue actividades económicas compartidas con otros sectores.

La distinción entre actividades económicas propias y compartidas es esencial para este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información proveniente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto a que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, no es posible discernir y asignar resultados estadísticos cuando el CNAE se comparte entre dos o más sectores. Por lo tanto, para obtener resultados más representativos y ajustados a la realidad, es necesario ponderar los datos según el peso que el sector de grandes almacenes tiene en cada una de las actividades económicas.

3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de los grandes almacenes 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 y sus establecimientos comerciales. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas y establecimientos comerciales, 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 la facturación, 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. Asimismo, esta sección ofrece una relación detallada de las ocupaciones profesionales del sector.

3.1. Estructura empresarial del sector

Caracterización del tejido empresarial del sector de los grandes almacenes

El sector de grandes almacenes español se compone principalmente por 22 empresas⁵. El conjunto de estas empresas se encuadra dentro del **tamaño de grandes compañías** (con más de 250 personas ocupadas⁶). La Tabla 3 muestra la distribución de estas empresas por **condición jurídica**: el 54,5% tienen una forma jurídica de sociedad anónima, el 36,3% son sociedades de responsabilidad limitada, y el 9% tienen otras formas jurídicas diferentes, tales como sociedades cooperativas u otras entidades extranjeras.

⁵ Fuente: Informe Económico 2024. Anged. (Disponible en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>).

⁶ Con excepción de la empresa Hôma, recién llegada a España (2024), para la cual no se ha identificado el número de empleados.

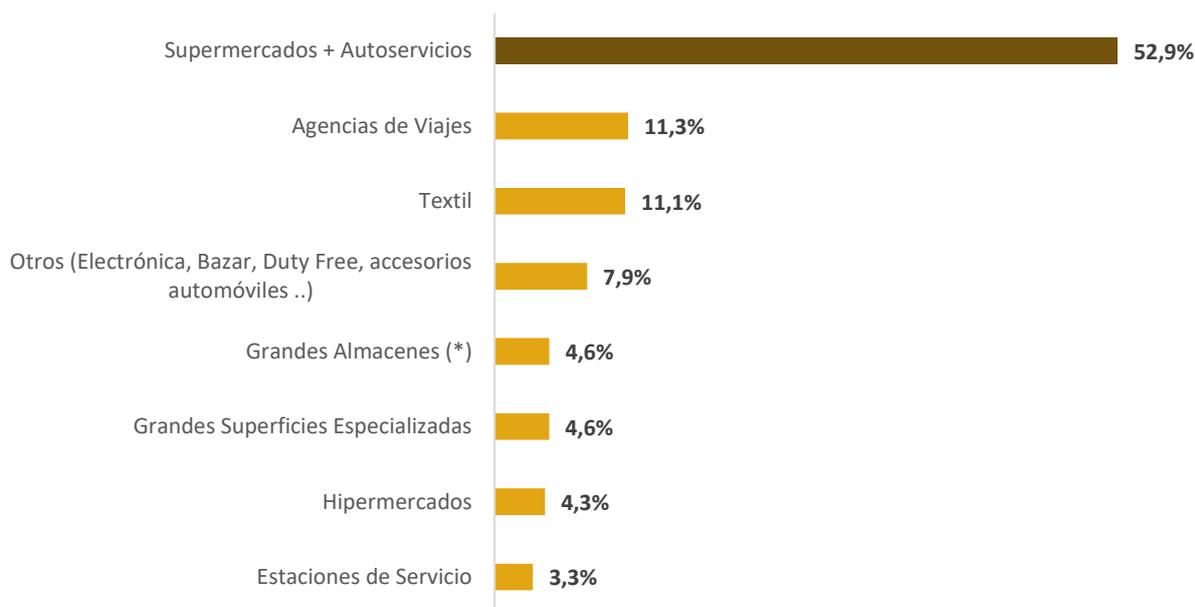
Tabla 3. Número de empresas por condición jurídica en el sector de grandes almacenes

Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	TOTAL
Empresas	-	12 (54,5%)	8 (36,3%)	2 (9%)	22

Fuente: Elaboración propia a través de SABI Informa.

Por otro lado, es importante considerar el número de **establecimientos comerciales** que configuran las empresas del sector. En particular, en el año 2023, el sector contaba con 7.409 establecimientos comerciales⁷, estructurando una amplia oferta en productos, marcas, formatos y canales; desde alimentación hasta servicios de reparación de vehículos y repostaje de combustible. En particular, tal y como muestra la Figura 2, el 52,9% de estos establecimientos estaban constituidos por supermercados y autoservicios, englobando un número alrededor de los 3.920. Por el contrario, las estaciones de servicio representaron el 3,3% aproximadamente de establecimientos comerciales del sector, con 241 recintos.

Figura 2. Distribución porcentual de establecimientos comerciales Anged por tipología. 2023



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

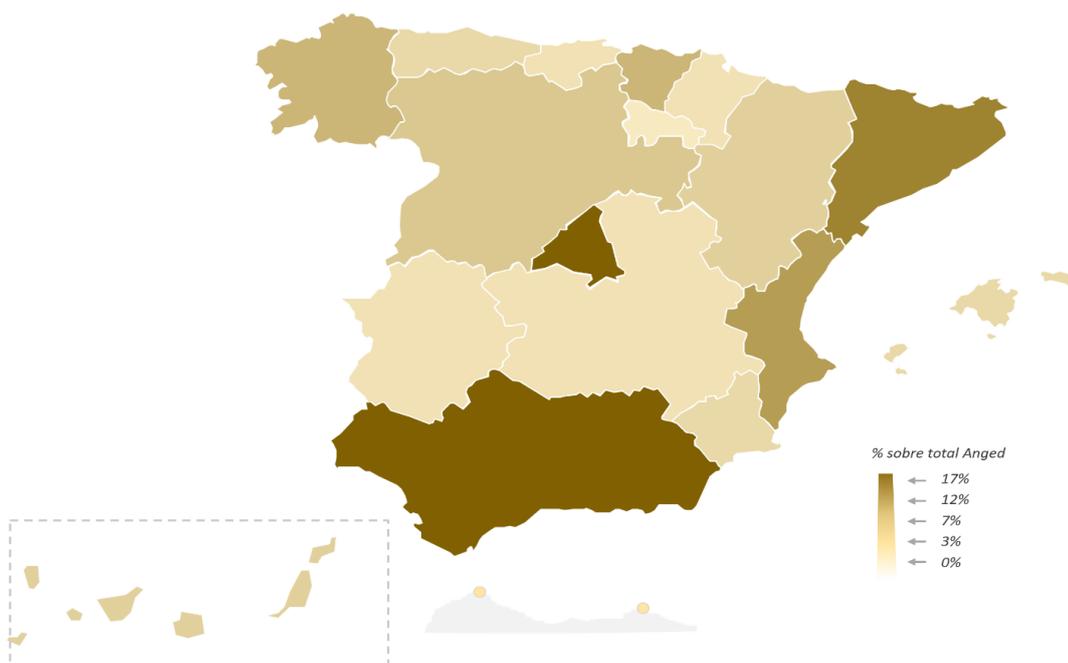
En este contexto, la superficie comercial del sector alcanzó los 9,1 millones de metros cuadrados⁸ con una amplia **representación geográfica**. Específicamente, tal y como muestra la Figura 3, las Comunidades Autónomas con mayor presencia de superficie comercial son Madrid y Andalucía, ambas con un 17%, seguidas por la Comunidad Valenciana con un 10% y Cataluña con un 13%. Otras regiones como Castilla y León, Galicia, y País Vasco tienen una participación intermedia, entre el 5% y el 7%. En cambio, comunidades como La Rioja, Cantabria, Extremadura y varias

⁷ Fuente: Anged. (Disponible en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>)

⁸ Fuente: Anged. (Disponible en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>)

regiones del noroeste y sur del país tienen una menor proporción, situándose por debajo del 4%. Así pues, este mapa refleja la concentración de los grandes establecimientos comerciales en las regiones más pobladas y con mayor actividad económica, mientras que las zonas con menor densidad de población tienen una menor representación en términos de superficie comercial del sector.

Figura 3. Distribución de la superficie comercial del sector por CC.AA. 2023

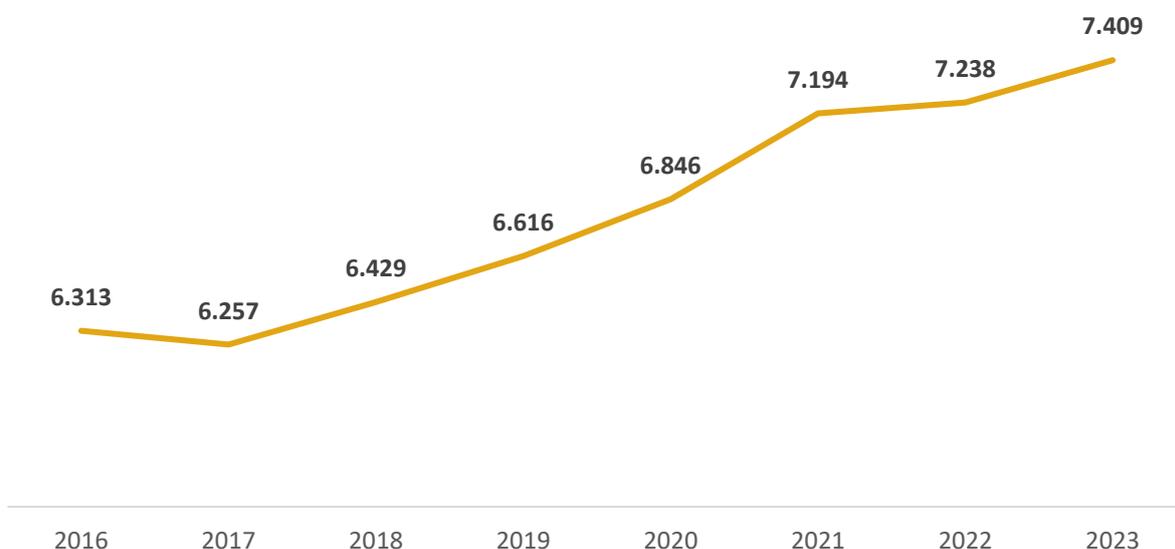


Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

Evolución de los establecimientos comerciales y antigüedad del tejido empresarial del sector

La **evolución del tejido empresarial** en el sector ha mostrado una tendencia creciente en el número total de establecimientos comerciales de grandes almacenes entre 2016 y 2023, con un aumento del 17,4% en el periodo, alcanzando los 7.409 establecimientos en 2023. Se observa (Figura 4) un aumento gradual a lo largo de los años, destacando el incremento más notable entre 2019 y 2021, del 8,7%. Este crecimiento refleja en cierta medida la consolidación del sector y su capacidad de adaptación incluso en contextos económicos inciertos, como los derivados de la pandemia de la COVID-19.

Figura 4. Evolución del número de establecimientos del sector

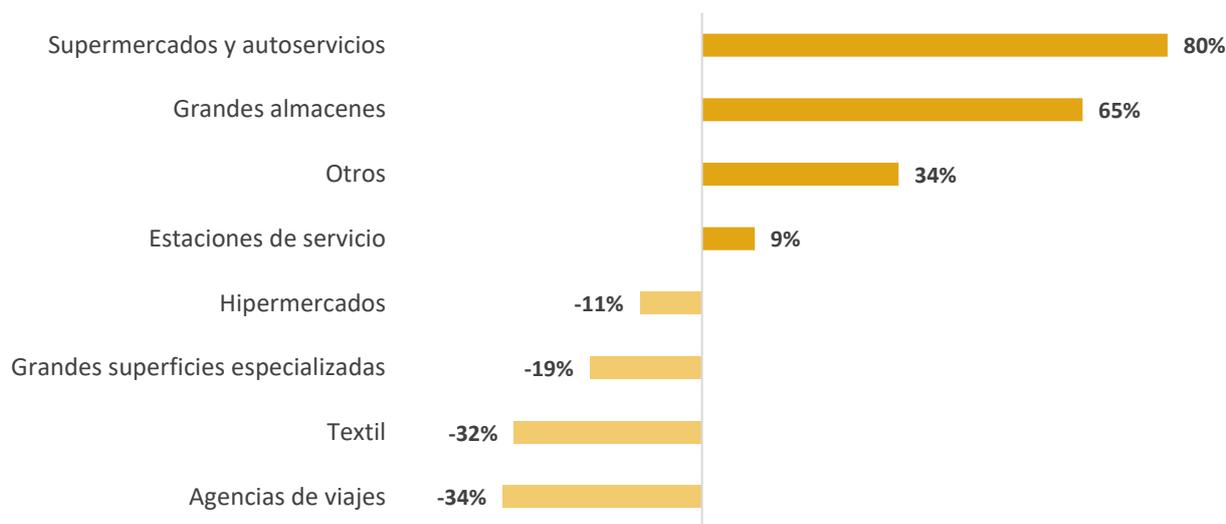


Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

En cuanto a la **evolución del número de establecimientos por tipología (Figura 5)**, los supermercados y autoservicios, que representan la mayor parte del sector, fueron los establecimientos con mayor crecimiento, aumentando en un 80%. También se expandieron de forma notable los grandes almacenes y los establecimientos comerciales no clasificados en otras categorías (electrónica, bazar, duty free) con incrementos del 65% y el 34%, respectivamente. El crecimiento de las estaciones de servicio fue más moderado, con un 9%.

Por otro lado, algunos formatos comerciales, más tradicionales o ligados a hábitos de consumo en transformación, enfrentaron una evolución menos favorable. Los hipermercados y las grandes superficies especializadas redujeron su presencia en un 11% y un 19%, respectivamente. Aún más pronunciadas fueron las caídas en sectores como el comercio textil y las agencias de viaje, donde el número de establecimientos se redujo en más de un 30%. Estos cambios reflejan una clara tendencia hacia la expansión de los formatos dedicados a la alimentación, en particular los supermercados y autoservicios, mientras que otros modelos de negocio más tradicionales, como las agencias de viaje o las tiendas especializadas en textiles, han perdido relevancia ante tendencias como la digitalización o cambios en las preferencias de los consumidores.

Figura 5. Variación en el número de establecimientos por tipología (%). 2023-2018

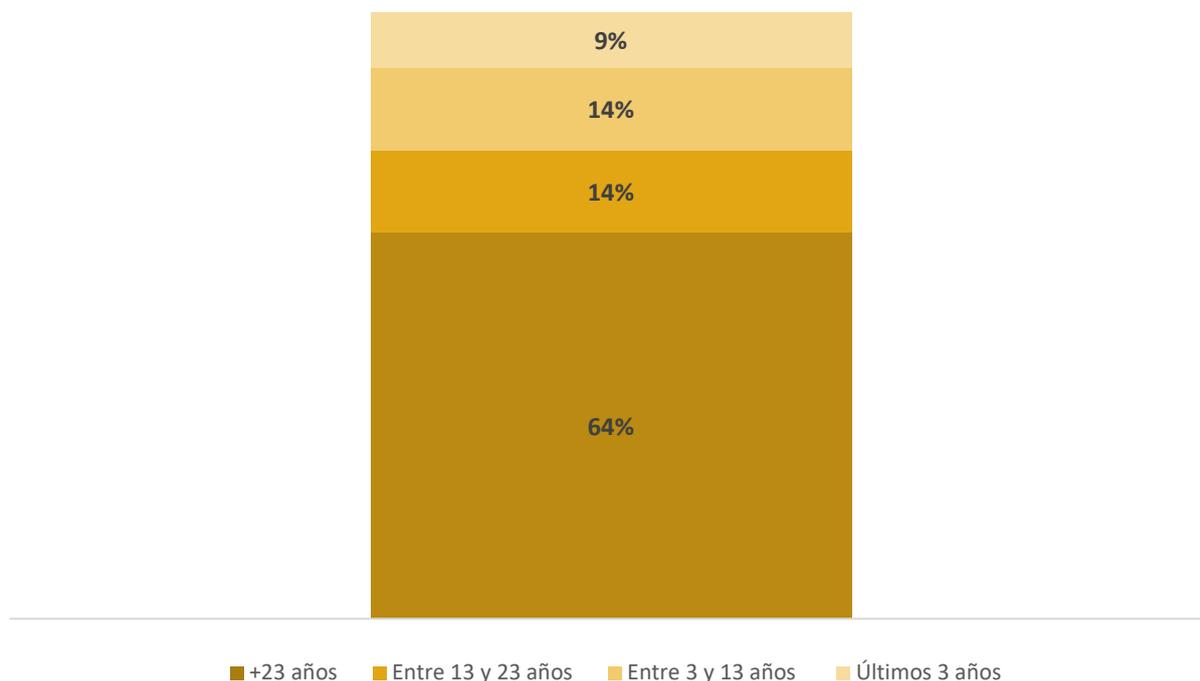


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anged.

A continuación, se agrupan las empresas pertenecientes al sector de los grandes almacenes 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** 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 6 revela que el sector presenta una **estructura desequilibrada**, caracterizada por un predominio de empresas de **antigüedad alta**. El **64% de las empresas tienen más de 23 años** de actividad, lo que refleja una falta de dinamismo y un estancamiento en la creación de nuevas empresas. Las empresas de antigüedad media, de entre 13 y 23 años, constituyen un 14% del sector, al igual que aquellas de entre 3 y 13 años. Las empresas creadas en los últimos tres años son las menos numerosas, con solo un 9% de participación en el sector, lo cual señala la falta de emprendimiento y renovación empresarial.

Figura 6. Antigüedad de las empresas del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI.

3.2. Caracterización económica del sector

Evolución de la facturación y aportación del sector a la economía española

El sector de los grandes almacenes desempeña un papel relevante en la economía española. En particular, en el año 2023 la **cifra de negocio**⁹ ascendió a los **47.946 millones de euros**, lo que representa aproximadamente un 15,3% del comercio minorista en España¹⁰ y, aproximadamente, alrededor del 1,8% de la cifra de negocio de la economía nacional¹¹.

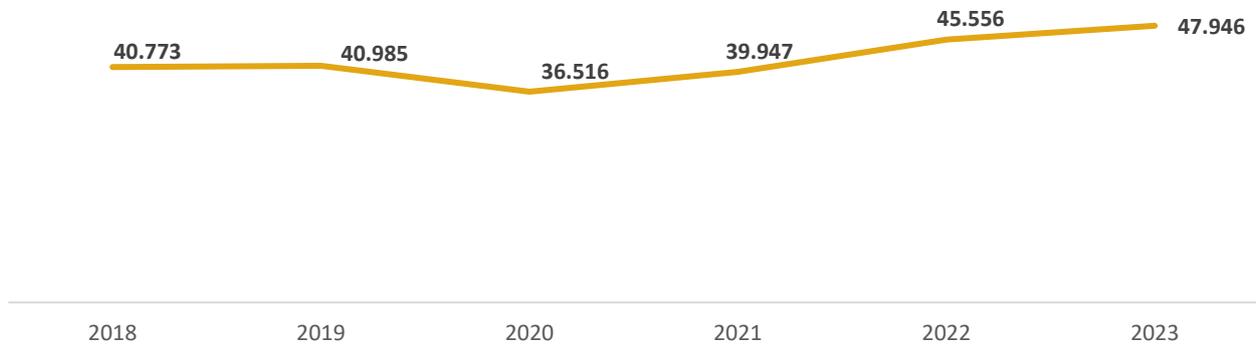
En este sentido, la Figura 7 muestra la evolución de la cifra de negocio en los últimos años. En particular, los grandes almacenes han experimentado un aumento de la facturación del **17,6% entre 2018 y 2023**.

⁹ Fuente: Anged. (Disponible como facturación o ventas en millones de euros en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>)

¹⁰ Fuente: Anged. (Disponible en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>)

¹¹ Aproximación realizada a través de la Estadística Estructural de Empresas considerando las actividades económicas relacionadas con los servicios, comercio e industria.

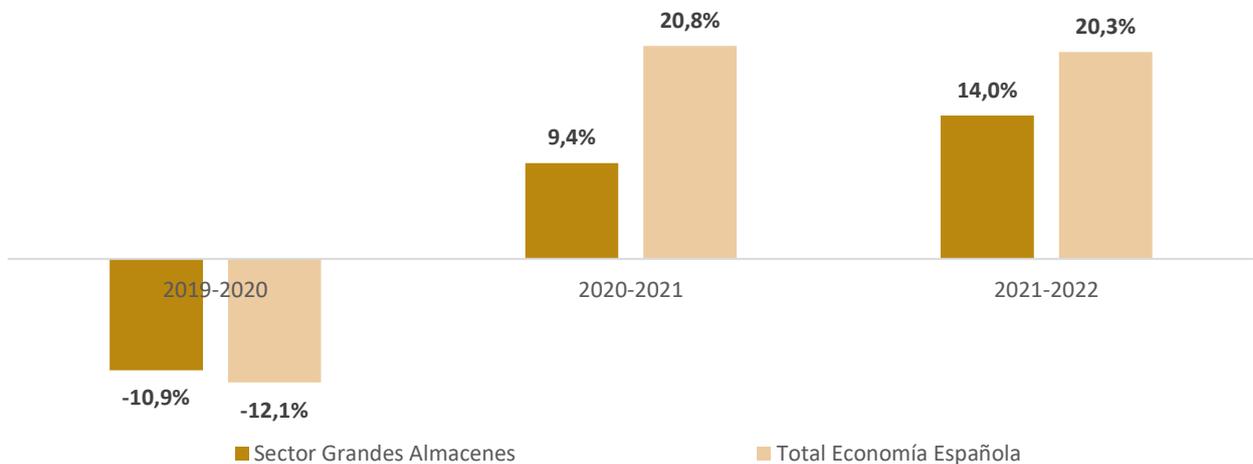
Figura 7. Evolución de la cifra de negocio del sector (M€)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

Concretamente, tal y como muestra la Figura 8, debido a los efectos de la pandemia COVID-19, el sector redujo su facturación entre 2020 y 2019 un 10,9%, frente a la reducción del 12,1% del total de la cifra de negocio de la economía española. Asimismo, la recuperación del sector fue menos pronunciada que la del total de la economía entre 2020 y 2021, con una variación porcentual positiva del 9,4% frente al 20,8%, respectivamente. Por último, entre 2021 y 2022, el sector de los grandes almacenes muestra un acercamiento a la variación porcentual de la economía en su conjunto, creciendo, aproximadamente, un 14% en la cifra de negocio frente a un 20,3% de la economía española.

Figura 8. Comparativa evolución de la cifra de negocios



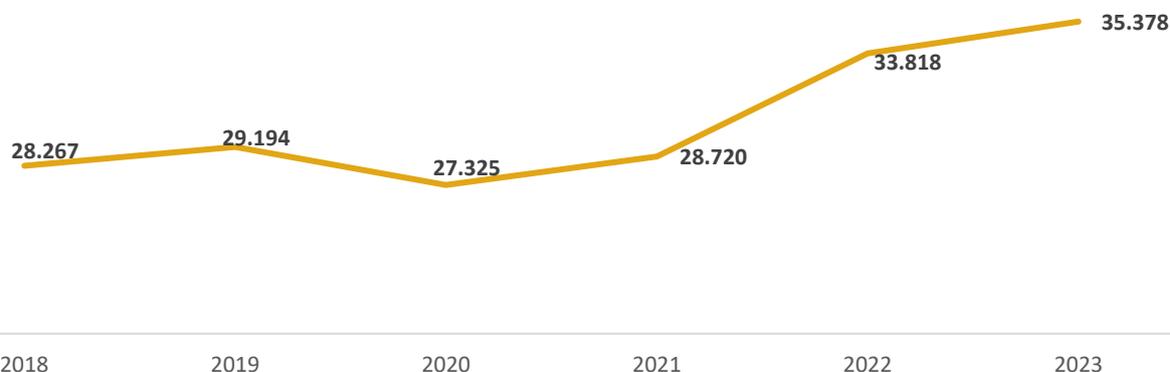
Fuente: Elaboración propia a través de la Estadística Estructural de Empresas¹² y Anged.

En este contexto, por el lado de los **gastos**, la Figura 9 muestra la evolución de la compra a proveedores españoles entre 2018 y 2023. Así, la compra a proveedores en el año 2023 ascendió,

¹² Aproximación del total de la economía realizada a través de los últimos datos disponibles de la Estadística Estructural de Empresas, considerando las actividades económicas relacionadas con los servicios, comercio e industria.

aproximadamente, a los **35.378 millones de euros**, con una **evolución al alza desde 2018 del 25,1%**.

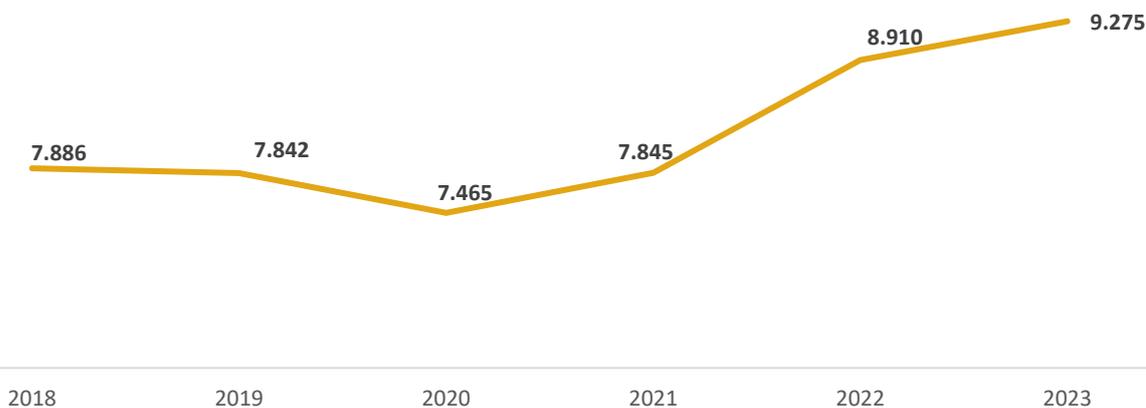
Figura 9. Evolución de las compras a proveedores españoles del sector (M€)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

En lo que respecta al **VAB** del sector, este se situó en el año 2023, aproximadamente, en **9.275 millones de euros**, lo que representa un 15,6% del VAB del sector minorista¹³ y 1,42%, aproximadamente, del total de la economía española¹⁴. En términos de evolución reciente, el sector ha mostrado una tendencia de crecimiento, incrementando su VAB de 7.886 millones de euros en 2018 a 9.275 millones en 2023, lo que representa un incremento del 17,6%.

Figura 10. Evolución del valor añadido bruto del sector (M€)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

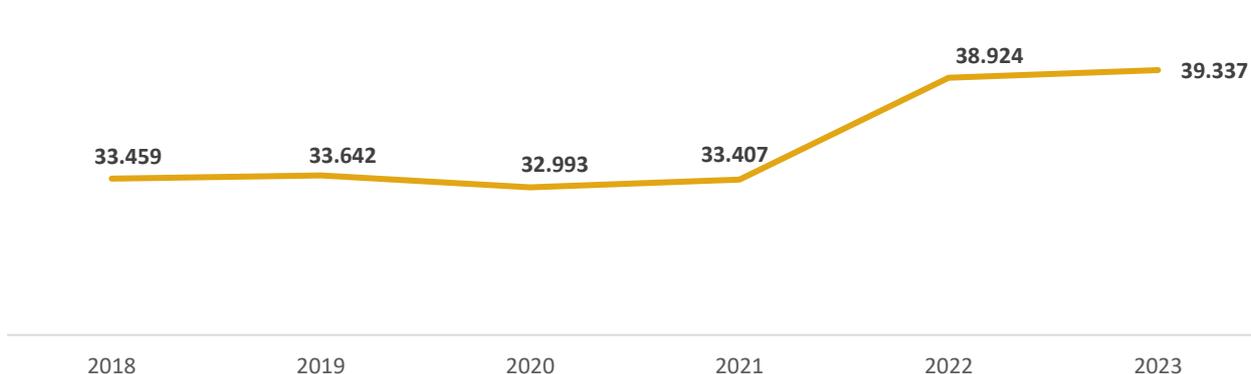
En último lugar, el análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de los grandes almacenes para generar valor económico, sino que también sienta la base para entender la

¹³ Fuente: Anged. (Disponible en: <https://anged.es/wp-content/uploads/2024/12/Informe-economico-comercio-2024-ANGED.pdf>)

¹⁴ Aproximación del total de la economía realizada a través de los últimos datos disponibles de la Estadística Estructural de Empresas, considerando las actividades económicas relacionadas con los servicios, comercio e industria.

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. Así, en el año 2023, la productividad por persona ocupada en el sector se situaba en torno a los 39.337 euros, por debajo del promedio de la economía española que se sitúa, aproximadamente, en los 47.200 euros por ocupado. Además, tal y como indica la Figura 11, el sector ha experimentado un crecimiento en la productividad laboral por persona ocupada; pasando de los 33.459 euros en 2018 a los 39.337 euros en 2023.

Figura 11. Productividad laboral del sector por persona ocupada



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Anged.

Caracterización del empleo del sector

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

Panorámica del mercado de trabajo del sector

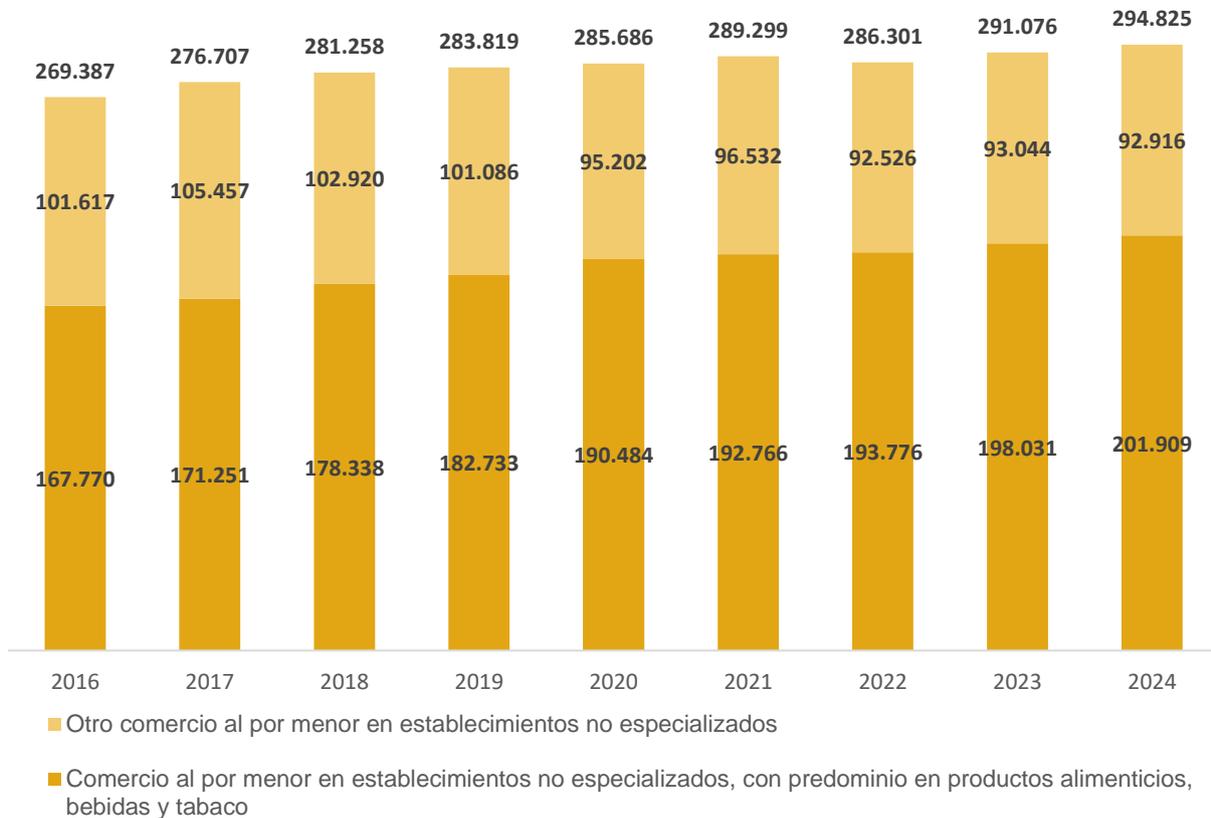
Como se observa en la Figura 12, en el año 2024¹⁵, el sector de los grandes almacenes contaba con 294.825 **afiliados a la Seguridad Social**, de los cuales, el 68,5% estuvo vinculado al comercio al por menor en establecimientos no especializados con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, mientras que el 31,5% correspondió al sector de otro comercio al por menor en el resto de los establecimientos no especializados.

A lo largo de los años estudiados, el sector ha mantenido una proporción homogénea entre los afiliados pertenecientes a un subsector u otro (aproximadamente el 65% de los afiliados en cada año corresponden al comercio al por menor en establecimientos no especializados con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco), y una tendencia de aumento sostenido (entre 2016 y 2024 el sector experimentó una variación porcentual del 9,4%). En cambio, en el

¹⁵ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

último año estudiado, el sector registró un aumento significativo del 1,3%, inferior al crecimiento del 2,5% observado en el total de afiliados a nivel nacional.

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



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

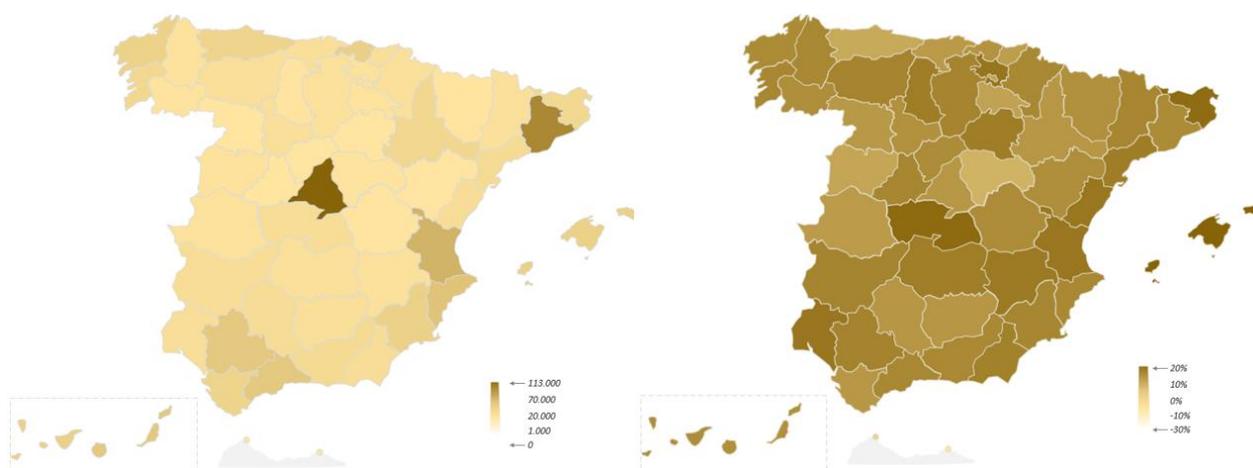
Al analizar por subsectores, el otro comercio al por menor en establecimientos no especializados presenta un decrecimiento entre 2016 y 2024 del 8,6%. En contraste, el subsector del comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco aumentó un 20,3% en el mismo periodo. En los años posteriores a la pandemia de la COVID-19 ambos subsectores muestran datos diversos, el primer subsector registró una variación positiva del 0,6% en el periodo 2022-2023 y una variación del 0,1% en el periodo 2023-2024. Por otra parte, el segundo subsector presentó una variación positiva del 2,2% entre 2022 y 2023, y del 2% entre 2023 y 2024.

Del total de afiliados en el sector de grandes almacenes, aproximadamente el 74,65% corresponde a **trabajadores por cuenta ajena**. Este porcentaje es aún más elevado en los comercios al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, donde los asalariados representan el 86,6% de los afiliados, lo que indica una estructura empresarial consolidada. En los otros comercios al por menor en establecimientos no especializados, los asalariados constituyen el 49,2% del total, lo que refleja una distribución más equilibrada entre trabajadores por cuenta ajena y autónomos.

Al analizar la **distribución de los afiliados por provincia** en el sector de grandes almacenes, la Figura 13 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el número absoluto de afiliados por provincia en 2024. Las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia destacan en tonos más oscuros, indicando que concentran el mayor número de afiliados en comparación con el resto del país, reflejando la tendencia de los grandes almacenes a establecerse en los principales núcleos urbanos y áreas de mayor dinamismo comercial. En contraste, las dos ciudades autónomas (Ceuta y Melilla) y las provincias en el interior de España (como Soria, Segovia y Teruel), tienden a aparecer en tonos más claros lo que indica una menor cantidad de afiliados en este sector en comparación con las provincias anteriormente mencionadas.

El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024. Las provincias que han experimentado los mayores incrementos en este periodo, como las Islas Baleares, Toledo y Gerona, están coloreadas en tonos más oscuros, indicando un crecimiento significativo en afiliados. Por el contrario, provincias como Ceuta y Melilla o Guadalajara exhiben una variación porcentual negativa, lo que indica una pérdida significativa de afiliados en el sector de grandes almacenes en el espacio temporal estudiado. Asimismo, comparando ambos mapas, se observa que las provincias con un gran número de afiliados en términos absolutos, como Madrid y Barcelona, no son las que han experimentado los mayores crecimientos porcentuales en el tiempo estudiado. Además, resulta interesante que las dos ciudades autónomas, las cuales presentan el menor número de afiliados del sector son precisamente las que presentan la variación más baja entre 2018 y 2024, siendo esta incluso negativa.

Figura 13. Mapas de la distribución geográfica de personas afiliadas del sector



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

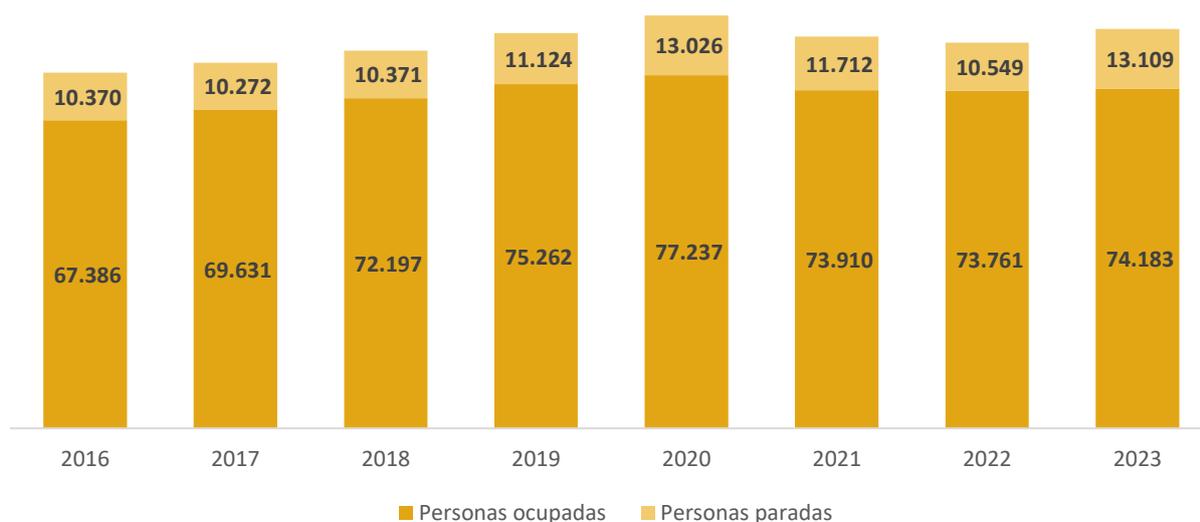
Por lo que respecta a la población activa, a cierre de 2023, la cifra de **personas activas** en las actividades económicas que conforman el sector de grandes almacenes en España fue de 270.190, de los cuales el 84,98% se encontraban ocupadas y el 15,02% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el conjunto de la economía española¹⁶

¹⁶ Considerando los sectores de servicio, comercio e industria.

fueron alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras anteriores indican una distribución de la población activa muy similar en el sector de grandes almacenes en comparación con el total de actividades económicas de la economía española.

La Figura 14 muestra un mercado laboral que ha crecido en términos de actividad a lo largo del período. En concreto, entre 2016 y 2023, el número de activos se incrementó en un 12,26%, con un incremento del 10,09% en la cifra de personas ocupadas y de un 26,41% en las paradas.

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



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

Durante la pandemia de la COVID-19 el número de ocupados del sector presentó su cifra más alta, alcanzando 239.953 con un incremento del 2,62% respecto al año anterior. De igual forma, los parados también incrementaron (en un 17,11%) alcanzando los 40.320. Aunque en los años posteriores a la pandemia la diferencia entre parados y ocupados aumentó, en el año 2023 hubo un repunte de parados (incremento del 24,27%) que no fue proporcional al aumento de ocupados (0,57%), resultando así en la menor diferencia entre ambos durante todo el periodo estudiado en proporción a los activos del sector.

Así, tal y como muestra la Tabla 4, en 2023, el número de ocupados en el subsector de comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco fue de 180.276 personas, mientras que el de parados ascendió a 31.857, mostrando un aumento en comparación con el año anterior (0,57% y 24,27% respectivamente). Por otro lado, los otros comercios al por menor en establecimientos no especializados han mantenido unos números muy estables a lo largo del periodo. Para 2023, la cifra de ocupados en otros comercios al por menor en establecimientos no especializados alcanzó las 49.339 personas, lo que representa un incremento leve respecto al año anterior. Lo mismo sucede con el número de parados en este subsector que también aumentó ligeramente, situándose en 8.719 en 2023.

Tabla 4. Evolución personas activas por subsector

Actividad económica	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco						
Ocupados/as	175.448	182.897	187.697	179.612	179.250	180.276
Parados/as	25.203	27.032	31.656	28.462	25.635	31.857
Activos/as	200.652	209.929	219.353	208.075	204.885	212.133
Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados						
Ocupados/as	48.018	50.056	51.370	49.157	49.058	49.339
Parados/as	6.898	7.398	8.664	7.790	7.016	8.719
Activos/as	54.916	57.455	60.034	56.947	56.074	58.058

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

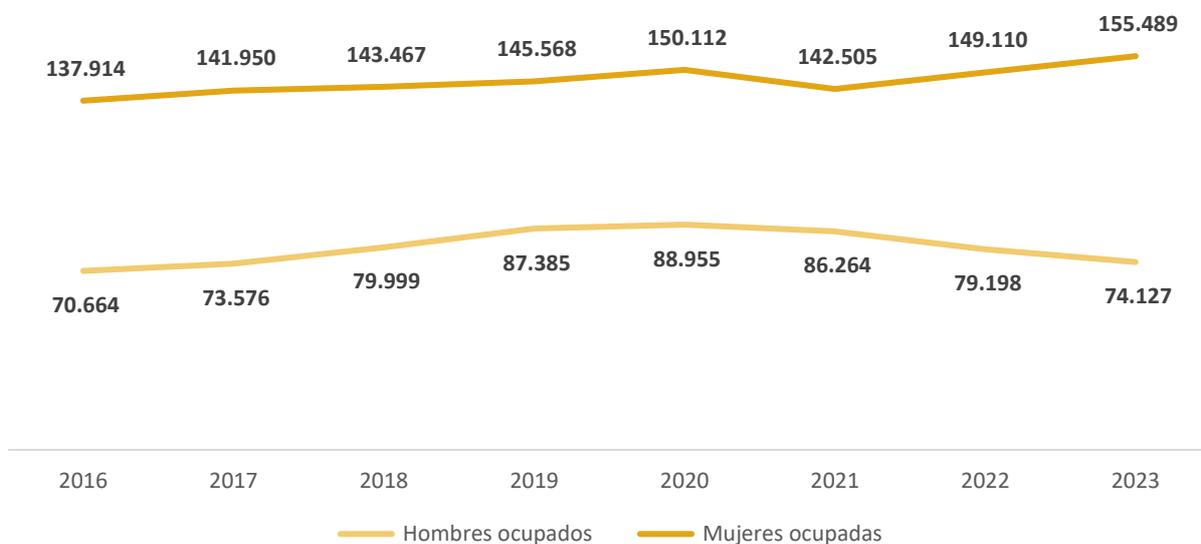
Perfil de las personas ocupadas en el sector

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

En cuanto a la **distribución por género**, como puede observarse en la Figura 15, la cifra de mujeres ocupadas en el sector supera a la de los hombres. A cierre de 2023, las mujeres suponían aproximadamente el 67,72% de los ocupados del sector, frente al 49% del total de la economía. Asimismo, en lo que se refiere a la distribución por género y actividad económica, en ambos subsectores (comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, y comercio al por menor en establecimientos no especializados) se repite la proporción de género del total del sector.

Esta proporción se ha mantenido estable durante todos los años del espacio temporal estudiado sin excepción. El año 2021 presentó la diferencia más baja entre ambos géneros (56.241 mujeres más que hombres) y el año 2023 la diferencia más alta (81.362 mujeres más que hombres). En el período comprendido entre estos años, las mujeres han experimentado una variación positiva (9,11%) en contraposición a los hombres que han sufrido una variación negativa del 14,07%.

Figura 15. Evolución del empleo del sector por género

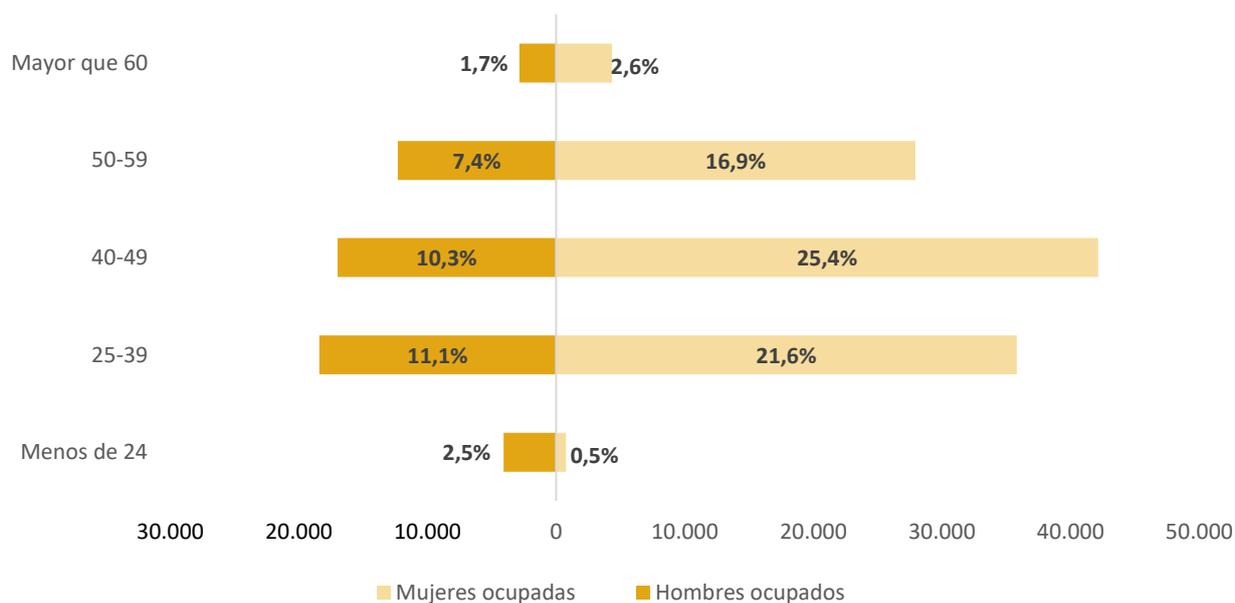


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023 el grupo más numeroso fue el de **40 a 49 años**, concentrando el 35,70% de personas ocupadas en el sector seguido por el grupo de **25 a 39 años** y de **50-59 años** (con un 32,73% y un 24,31% del total de ocupados, respectivamente). Los grupos de edad con menos representación son los **mayores de 60 años** y los **menores de 24** (con un 4,35% y un 2,92% respectivamente).

Asimismo, por tramo de edad y género, tal y como se muestra en la Figura 16, en todos los tramos las mujeres ocupadas superan en número a los hombres, excepto en el grupo de edad de menores de 24 años. La diferencia más notoria entre hombres y mujeres se observa en los ocupados de 40 a 29 años con más de 15 puntos porcentuales (hay 25.159 más mujeres que hombres) y la menor diferencia se observa en los mayores de 60 años ya que la diferencia es menor a un punto porcentual (en este tramo de edad hay 1.481 más mujeres que hombres).

Figura 16. Número de personas ocupadas por género y edad¹⁷



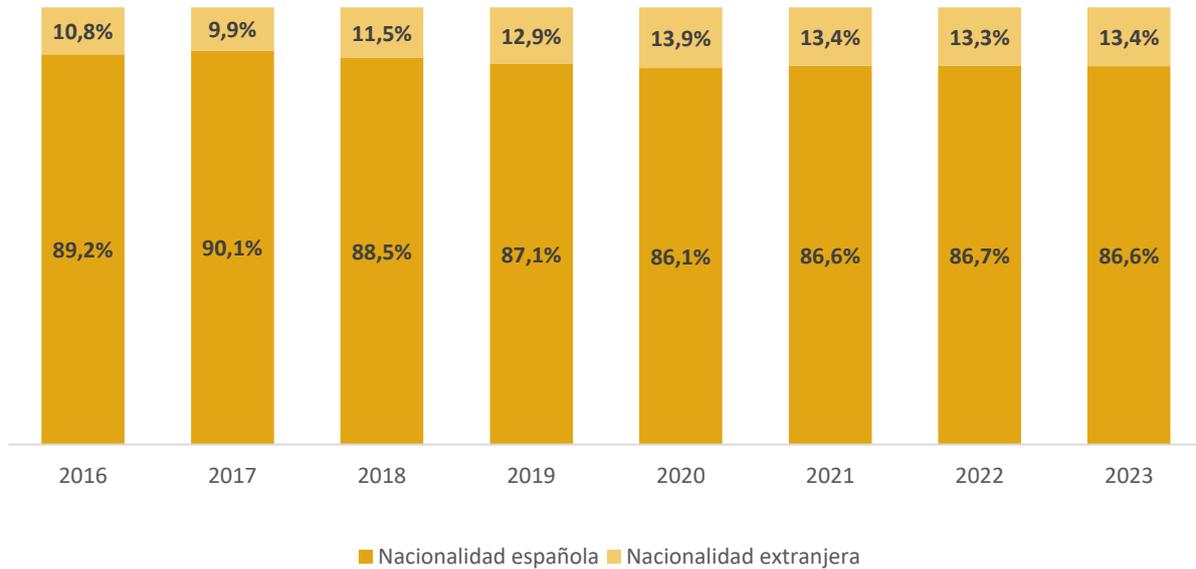
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Con relación a su **nacionalidad**, como se refleja en la Figura 17, en el sector de grandes almacenes predominan los ocupados de nacionalidad española (entre el 85% y 90% % del total de ocupados del sector). No obstante, a lo largo de los años analizados, los ocupados de nacionalidad extranjera han aumentado, pasando de suponer el 10,77% en 2016 al 13,42% en 2023. Aunque a lo largo de los años estudiados exista una predominancia de los ocupados de nacionalidad española en el sector, estos han disminuido su peso relativo en un 2,96%, mientras que los ocupados extranjeros han aumentado su peso relativo en un 24,54%.

El análisis por subsector dentro de los grandes almacenes muestra que aquel que cuenta con mayor presencia de trabajadores extranjeros es el del comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, donde estos representaron en 2023 el 10,53% del total de ocupados, en comparación con el sector de otros comercios al por menor en establecimientos no especializados que para el mismo año contaba con solo el 2,88% de trabajadores extranjeros. De igual forma, el mismo sector que cuenta con el mayor porcentaje de ocupados de nacionalidad extranjera es el mismo que cuenta con el mayor número de ocupados españoles 156.092 (que representan el 67,98% del total de ocupados del sector).

¹⁷ Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

Figura 17. Número de personas ocupadas según nacionalidad

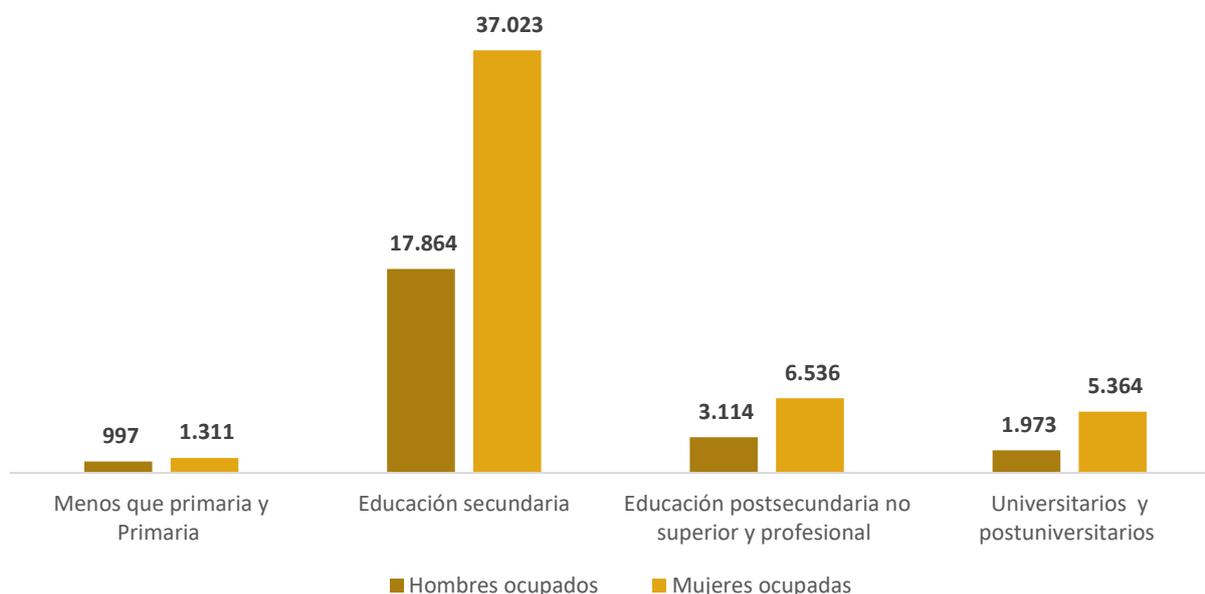


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Atendiendo a su **nivel** formativo, la Figura 18 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo, proporcionando una visión clara de esta segmentación.

En este se observa que la mayoría de los ocupados poseen estudios de **educación secundaria** (el 74% del total), lo que refleja la prevalencia de puestos de baja cualificación en el sector. Se observa una predominancia de las mujeres, representando estas el 67,45% dentro de este nivel de formación. El siguiente nivel de formación mayoritario es el de **educación postsecundaria no superior y profesional** (representando el 13,01% del total), que al igual que en la educación secundaria predominan las mujeres (67,73%). El nivel de formación de **universitarios y posuniversitarios** solo representa el 9,89% del total y el nivel de formación de **menos que primaria y primaria** representa el 3,11%. Y también en ambos predominan las mujeres (73,11% y 56,81% respectivamente). Son precisamente estos últimos dos niveles los que presentan la mayor y menor diferencia porcentual entre hombres y mujeres, en el nivel de menos que primaria y primaria la diferencia entre mujeres y hombres es de 13 puntos porcentuales, mientras que en el nivel de universitarios y posuniversitarios la diferencia es de 46 puntos porcentuales.

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



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

Por otro lado, la Figura 19 presenta una panorámica general por **grupo ocupacional** dentro del sector de grandes almacenes donde se observan diferencias significativas por género. La mayoría de ocupados se dedican a los puestos de cualificación media, en concreto, a los puestos de **profesionales de servicios y supervisores** (76,31% del total) siendo las mujeres la mayoría dentro de este grupo ocupacional (73,17%). Le siguen las ocupaciones de baja cualificación como la de los **operarios y personal de apoyo** (14,46%) en las que, al contrario que el grupo ocupacional anterior, predominan los hombres con un 56,52%.

Los **supervisores técnicos y administrativos** (cualificación media) concentran solo el 6% del total de ocupados del sector. Finalmente, **los altos directivos y especialistas** (cualificación alta) son la minoría en el sector, con solo el 3,23% de ocupados en estos puestos de trabajo. En ambos, las mujeres representan la mayoría de los ocupados con un 62,26% y un 57,54% respectivamente. Cabe destacar que, en este último colectivo, la presencia de las mujeres se encuentra 10 puntos porcentuales por debajo de la presencia general en el sector.

Figura 19. Número de personas ocupadas por género y ocupación

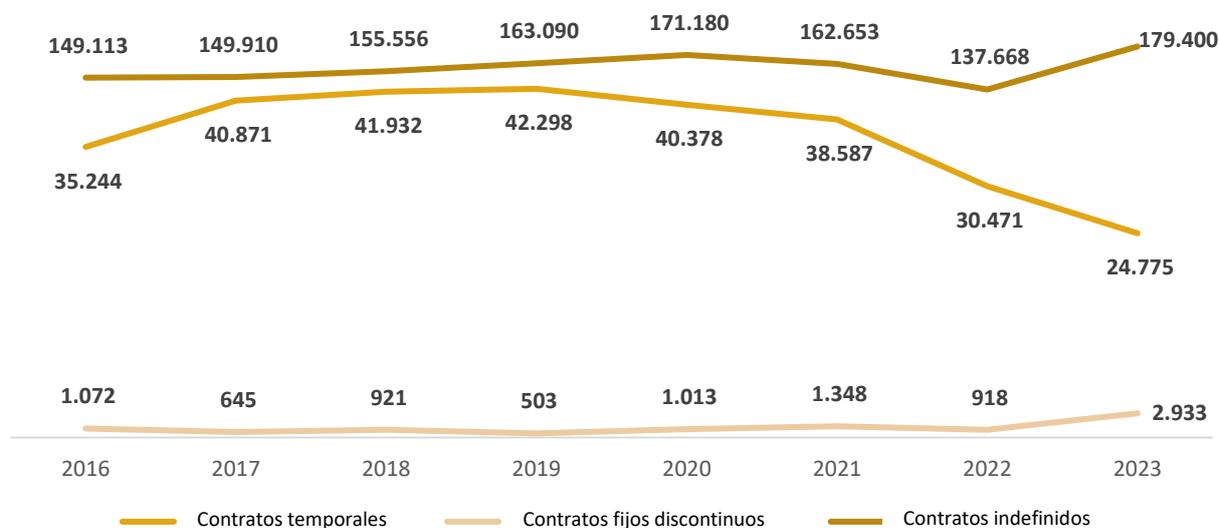


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Calidad y estabilidad del empleo en el sector

Para aproximarnos al análisis de la calidad y estabilidad del empleo en el sector se analiza, en primer lugar, la distribución de los ocupados por **tipo de contrato**. Así, la Figura 20 revela que, en el sector de grandes almacenes, los contratos indefinidos constituyen la modalidad de contratación predominante, representando en el año 2023 el 86,62% del total de los contratos del sector.

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



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

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

Asimismo, la Tabla 5, revela que, en términos generales, los **contratos a jornada completa** representan el 29,1% para los hombres y aproximadamente el 48,7% para las mujeres en el sector de grandes almacenes. Cuando se desglosan los datos por subsectores, se evidencia que el porcentaje de contratos a jornada completa es superior en el ámbito del comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco (representando las mujeres el 38,3% y los hombres el 22,8% de este tipo de contrato sobre el total).

En cuanto a los contratos de **jornada parcial**, estos representan el 3,2% para los hombres y aproximadamente el 19% para las mujeres en el sector. Al observar los subsectores, se observa que el sector de otro comercio al por menor en establecimientos no especializados presenta las menores cifras (4,1% por parte de las mujeres y el 0,7% por parte de los hombres).

Tabla 5. Tipo de jornada por género

Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	22,8%	2,5%	38,3%	14,9%
Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados	6,2%	0,7%	10,5%	4,1%
TOTAL Sector Grandes almacenes	29,1%	3,2%	48,7%	19,0%

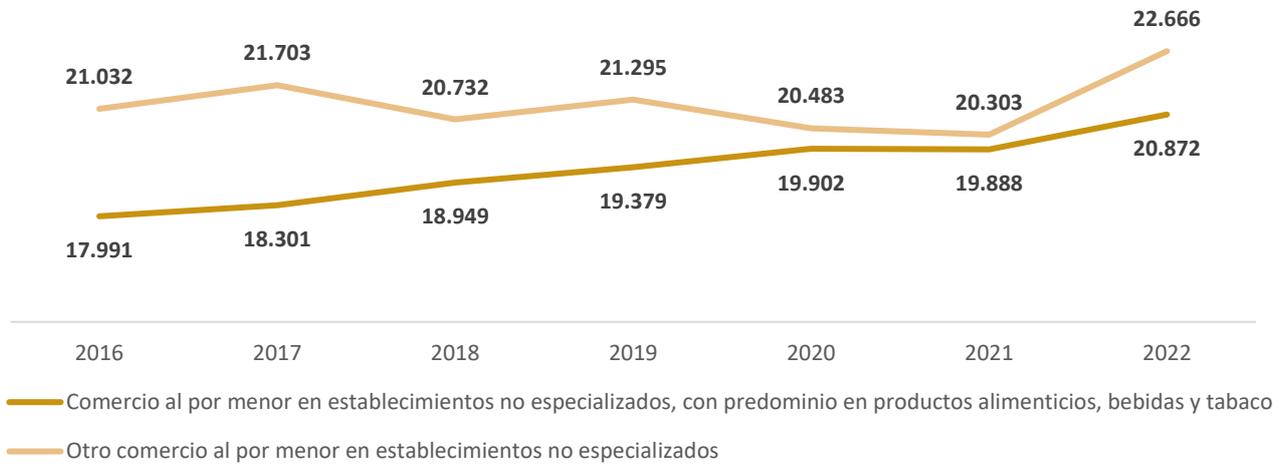
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA.

Finalmente, en el análisis del empleo en el sector de grandes almacenes, en términos salariales, el **salario medio bruto** anual por persona en 2022 fue de 21.178 euros, lo que representa un incremento del 14,37% en comparación con los 18.883 euros registrados en 2016.

Al desglosar los datos por subsector (Figura 21), se observa que los otros comercios al por menor en establecimientos no especializados presentaron salarios superiores (22.666 euros) a los de comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco (20.872 euros) en el último año estudiado, con una diferencia de 1.794 euros entre ambos.

En términos de evolución entre 2016 y 2022, el subsector que experimentó el mayor crecimiento en salario anual bruto fue el comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, con un aumento del 16,02%, en comparación al incremento experimentado por el subsector de otros comercios al por menor en establecimientos no especializados (7,77%). Este último además fue el más afectado por el período de la pandemia, donde sufrió una disminución del 3,81%.

Figura 21. Evolución del salario anual bruto por subsector



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

Relación de las ocupaciones del sector

Una vez se han descrito las principales magnitudes empresariales, económicas y laborales del sector, uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector de grandes almacenes. Para ello, esta sección presenta una delimitación y una relación de las **principales ocupaciones del sector**, destacando aquellas de **mayor afinidad y relevancia** en cuanto al número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En primer lugar, la Tabla 6 agrupa todas las ocupaciones vinculadas al sector de grandes almacenes, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Además, se incluye una columna que indica si cada ocupación es **específica del sector** de grandes almacenes o, por el contrario, **transversal al sector** (es decir, está presente en otros ámbitos sectoriales).

El sector de grandes almacenes abarca una amplia diversidad de perfiles profesionales, que incluyen ocupaciones de perfil directivo y técnico (identificadas por el primer dígito 1 y 2 de la CNO), empleados técnicos de apoyo y de oficina (primer dígito 3 y 4 de la CNO), trabajadores cualificados sectoriales (primer dígito 5, 6 y 7 de la CNO), y perfiles elementales sectoriales (primer dígito 8 y 9 de la CNO). Esta estructura de perfiles variados refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a las ocupaciones específicas del sector de grandes almacenes, predominan los profesionales de apoyo y de oficina (como los diseñadores y decoradores de interiores, teleoperadores o programadores informáticos) y los trabajadores cualificados sectoriales (como los cajeros, supervisores de mantenimiento o jefes de sección de tiendas y almacenes). No obstante, también se encuentran perfiles de alta cualificación (como directores comerciales y de ventas, especialistas de contabilidad o directores y gerentes de empresas de comercio al por menor), así como perfiles de elementales, como repartidores, reponedores o personal de limpieza.

Tabla 6. Relación de ocupaciones del sector de grandes almacenes

Sector (CPS): Grandes almacenes		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1211	Directores financieros	Transversal
	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
1219	epígrafes	
1221	Directores comerciales y de ventas	Transversal
1315	Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines	Transversal
1432	Directores y gerentes de empresas de comercio al por menor	Transversal
2112	Otros médicos especialistas	Transversal
2121	Enfermeros no especializados	Transversal
2130	Veterinarios	Transversal
2140	Farmacéuticos	Transversal
2153	Dietistas y nutricionistas	Transversal
2155	Ópticos-optometristas	Transversal
2159	Profesionales de la salud no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2431	Ingenieros industriales y de producción	Transversal
2482	Diseñadores de productos y de prendas	Transversal
2484	Diseñadores gráficos y multimedia	Transversal
2611	Especialistas en contabilidad	Transversal
2621	Analistas de gestión y organización	Transversal
2622	Especialistas en administración de política de empresas	Transversal
2630	Técnicos de empresas y actividades turísticas	Transversal
2640	Profesionales de ventas técnicas y médicas (excepto las TIC)	Transversal
2651	Profesionales de la publicidad y la comercialización	Transversal
2653	Profesionales de la venta de tecnologías de la información y las comunicaciones	Transversal
2711	Analistas de sistemas	Transversal
2712	Analistas y diseñadores de software	Transversal
2713	Analistas, programadores y diseñadores Web y multimedia	Transversal
2722	Administradores de sistemas y redes	Transversal
2729	Especialistas en bases de datos y en redes informáticas no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2939	Artistas creativos e interpretativos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
3110	Delineantes y dibujantes técnicos	Transversal
3122	Técnicos en construcción	Transversal
3123	Técnicos en electricidad	Transversal
3124	Técnicos en electrónica (excepto electromedicina)	Transversal
3126	Técnicos en mecánica	Transversal
3139	Técnicos en control de procesos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
3151	Jefes y oficiales de máquinas	Transversal
3315	Técnicos en ortoprótesis	Transversal
3317	Técnicos en audioprótesis	Transversal
3324	Técnicos en optometría	Transversal
3327	Ayudantes de veterinaria	Transversal
3329	Técnicos de la sanidad no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
3510	Agentes y representantes comerciales	Transversal
3522	Agentes de compras	Transversal
3612	Asistentes jurídico-legales	Transversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Transversal
3715	Animadores comunitarios	Transversal
3723	Instructores de actividades deportivas	Transversal
3724	Monitores de actividades recreativas y de entretenimiento	Transversal
3731	Fotógrafos	Transversal
3732	Diseñadores y decoradores de interior	Transversal
3739	Otros técnicos y profesionales de apoyo de actividades culturales y artísticas	Transversal

Sector (CPS): Grandes almacenes

CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
3811	Técnicos en operaciones de sistemas informáticos	Transversal
3812	Técnicos en asistencia al usuario de tecnologías de la información	Transversal
3814	Técnicos de la Web	Transversal
3820	Programadores informáticos	Transversal
3831	Técnicos de grabación audiovisual	Transversal
4111	Empleados de contabilidad	Transversal
4112	Empleados de control de personal y nóminas	Transversal
4113	Empleados de oficina de servicios estadísticos, financieros y bancarios	Transversal
4121	Empleados de control de abastecimientos e inventario	Transversal
4122	Empleados de oficina de servicios de apoyo a la producción	Transversal
4123	Empleados de logística y transporte de pasajeros y mercancías	Transversal
4222	Codificadores y correctores de imprenta	Transversal
4301	Grabadores de datos	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
4411	Empleados de información al usuario	Transversal
4412	Recepcionistas (excepto de hoteles)	Transversal
4423	Telefonistas	Transversal
4424	Teleoperadores	Transversal
4430	Agentes de encuestas	Transversal
4441	Cajeros de bancos y afines	Transversal
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5110	Cocineros asalariados	Transversal
5120	Camareros asalariados	Transversal
5210	Jefes de sección de tiendas y almacenes	Sectorial
5220	Vendedores en tiendas y almacenes	Sectorial
5411	Vendedores en quioscos	Transversal
5412	Vendedores en mercados ocasionales y mercadillos	Transversal
5420	Operadores de telemarketing	Transversal
5430	Expendedores de gasolineras	Transversal
5491	Vendedores a domicilio	Transversal
5492	Promotores de venta	Transversal
5493	Modelos de moda, arte y publicidad	Transversal
5499	Vendedores no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5500	Cajeros y taquilleros (excepto bancos)	Sectorial
5621	Técnicos auxiliares de farmacia	Transversal
5721	Cuidadores de niños en guarderías y centros educativos	Transversal
5811	Peluqueros	Transversal
5812	Especialistas en tratamientos de estética, bienestar y afines	Transversal
5824	Azafatos de tierra	Transversal
5831	Supervisores de mantenimiento y limpieza en oficinas, hoteles y otros establecimientos	Transversal
5893	Cuidadores de animales y adiestradores	Transversal
5899	Trabajadores de servicios personales no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5942	Auxiliares de vigilante de seguridad y similares no habilitados para ir armados	Transversal
6110	Trabajadores cualificados en actividades agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	Transversal
6120	Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	Transversal
7121	Albañiles	Transversal
7131	Carpinteros (excepto ebanistas)	Transversal
7132	Instaladores de cerramientos metálicos y carpinteros metálicos (excepto montadores de estructuras metálicas)	Transversal
7191	Mantenedores de edificios	Transversal
7199	Otros trabajadores de las obras estructurales de construcción no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
7221	Fontaneros	Transversal
7231	Pintores y empapeladores	Transversal

Sector (CPS): Grandes almacenes

CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
7240	Soladores, colocadores de parquet y afines	Transversal
7250	Mecánicos-instaladores de refrigeración y climatización	Transversal
7293	Cristaleros	Transversal
7294	Montadores-instaladores de placas de energía solar	Transversal
7314	Montadores de estructuras metálicas	Transversal
7315	Montadores de estructuras cableadas y empalmadores de cables	Transversal
7323	Ajustadores y operadores de máquinas-herramienta	Transversal
7401	Mecánicos y ajustadores de vehículos de motor	Transversal
7403	Mecánicos y ajustadores de maquinaria agrícola e industrial	Transversal
7405	Reparadores de bicicletas y afines	Transversal
7510	Electricistas de la construcción y afines	Transversal
7521	Mecánicos y reparadores de equipos eléctricos	Transversal
7522	Instaladores y reparadores de líneas eléctricas	Transversal
7531	Mecánicos y reparadores de equipos electrónicos	Transversal
7533	Instaladores y reparadores en tecnologías de la información y las comunicaciones	Transversal
7613	Joyereros, orfebres y plateros	Transversal
7616	Rotulistas, grabadores de vidrio, pintores decorativos de artículos diversos	Transversal
7622	Trabajadores de procesos de impresión	Transversal
7701	Matarifes y trabajadores de las industrias cárnicas	Transversal
7702	Trabajadores de las industrias del pescado	Transversal
7703	Panaderos, pasteleros y confiteros	Transversal
7705	Trabajadores conserveros de frutas y hortalizas y trabajadores de la elaboración de bebidas no alcohólicas	Transversal
7820	Ebanistas y trabajadores afines	Transversal
7831	Sastres, modistos, peleteros y sombrereros	Transversal
7832	Patronistas para productos en textil y piel	Transversal
7834	Costureros a mano, bordadores y afines	Transversal
7835	Tapiceros, colchoneros y afines	Transversal
7899	Oficiales, operarios y artesanos de otros oficios no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
8160	Operadores de máquinas para elaborar productos alimenticios, bebidas y tabaco	Transversal
8193	Operadores de máquinas de embalaje, embotellamiento y etiquetado	Transversal
8199	Operadores de instalaciones y maquinaria fijas no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
8201	Ensambladores de maquinaria mecánica	Transversal
8202	Ensambladores de equipos eléctricos y electrónicos	Transversal
8209	Montadores y ensambladores no clasificados en otros epígrafes	Transversal
8333	Operadores de carretillas elevadoras	Transversal
8412	Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	Transversal
8432	Conductores asalariados de camiones	Transversal
8440	Conductores de motocicletas y ciclomotores	Transversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	Transversal
9221	Limpiadores en seco a mano y afines	Transversal
9222	Limpiadores de vehículos	Transversal
9229	Otro personal de limpieza	Transversal
9310	Ayudantes de cocina	Transversal
9320	Preparadores de comidas rápidas	Transversal
9420	Repartidores de publicidad, limpiabotas y otros trabajadores de oficios callejeros	Transversal
9431	Ordenanzas	Transversal
9432	Mozos de equipaje y afines	Transversal
9433	Repartidores, recadistas y mensajeros a pie	Transversal
9441	Recogedores de residuos	Transversal
9442	Clasificadores de desechos, operarios de punto limpio y recogedores de chatarra	Transversal
9490	Otras ocupaciones elementales	Transversal
9512	Peones agrícolas en huertas, invernaderos, viveros y jardines	Transversal

Sector (CPS): Grandes almacenes

CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
9602	Peones de la construcción de edificios	Transversal
9700	Peones de las industrias manufactureras	Transversal
9811	Peones del transporte de mercancías y descargadores	Sectorial
9820	Reponedores	Transversal

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

La distinción entre ocupaciones específicas y transversales al sector no es suficiente, por sí sola, para identificar las ocupaciones más relevantes o de mayor peso, ya que es el conjunto y la combinación de todas ellas, sectoriales y transversales, lo que permite el funcionamiento del sector. Por ello, se identifican a continuación las ocupaciones más destacadas en términos de empleo y los perfiles laborales más relevantes en el sector.

En la Figura 22 se presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector de grandes almacenes. Los resultados subrayan que vendedores en tiendas y almacenes constituyen las ocupaciones de mayor representación, debido a su papel central en la prestación de servicios de venta y atención al cliente. Asimismo, el personal de cajeros y taquilleros, los reponedores y los jefes de sección de ventas y almacenes ocupan también una posición destacada, impulsada principalmente por la demanda de estos perfiles en las actividades de comercios al por menor. En conjunto, estos perfiles representan aproximadamente el 85,60% del empleo total del sector, por lo que se describen brevemente sus funciones a continuación:

- **Vendedores en tiendas y almacenes:** representan el 39,32% del empleo total del sector. Estos profesionales son responsables de la atención al cliente, guiando y asesorando a los compradores en sus decisiones de compra. Su rol es fundamental no solo para impulsar las ventas, sino también para mejorar la experiencia del cliente.
- **Cajeros y taquilleros:** constituyen el 28,15% del empleo total del sector. Los cajeros gestionan las transacciones financieras en el punto de venta, asegurando un manejo adecuado del efectivo y el cobro de productos. Además, su interacción con el cliente, resolviendo dudas y gestionando devoluciones contribuye a mantener un nivel alto de satisfacción del consumidor.
- **Reponedores:** con un 10,29% del empleo, estos trabajadores son responsables de mantener los productos correctamente colocados y visibles en las estanterías. Su labor incluye la recepción de mercancías, verificación de inventarios y la colocación adecuada de los artículos, asegurando que los clientes siempre tengan acceso a los productos en condiciones óptimas.
- **Jefes de sección de ventas y almacenes:** representan el 7,83% del total del empleo. Estos profesionales son responsables de la supervisión y gestión de equipos dentro de sus respectivas áreas, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales y la adecuada organización del inventario. Además, su función incluye la implementación de estrategias de ventas, coordinación de operaciones diarias y resolución de incidencias.

El 14,40% restante de las ocupaciones en el sector se distribuye entre diversos roles transversales que, aunque menos numerosos, son también relevantes para el funcionamiento del negocio. Dentro de este grupo, destacan los peones de transporte, con un 1,56% del total de empleo, seguidos por los empleados de registros de materiales, que representan un 1,49%.

Adicionalmente, otras ocupaciones clave incluyen agentes y representantes comerciales en el ámbito de ventas, empleados financieros y contables en el área económica, directores y gerentes en la gestión empresarial, así como empleados administrativos y personal logístico, entre ellos, conductores de automóviles y furgonetas. Estos profesionales, aunque no directamente involucrados en la venta al público, desempeñan funciones fundamentales que aseguran la correcta operación y sostenibilidad del sector. Sus roles abarcan desde la gestión administrativa y financiera hasta la logística y el transporte, proporcionando el apoyo necesario para que los grandes almacenes funcionen de manera eficiente y competitiva.

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



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

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

4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector

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

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

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

En la actualidad, el sector de los grandes almacenes está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos, tecnológicos y sociales. Estos cambios afectan a todas las áreas del sector, desde la experiencia del cliente y la logística hasta la integración de canales digitales y físicos. Las implicaciones de estas transformaciones son amplias y variadas, y representan importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para impulsar la competitividad y sostenibilidad del sector.

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

Las megatendencias globales¹⁸ 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 grandes almacenes. Estas megatendencias incluyen factores como la disrupción tecnológica y digitalización, que actúa como motor de innovación y eficiencia; la sostenibilidad medioambiental, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales y tendencias del

¹⁸ Fuente: Megatrends. Five global shifts reshaping the world we live in. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

consumidor, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como a los patrones de consumo.

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con las estrategias de coexistencia entre lo físico y lo digital y la influencia normativa creciente. Así, estos factores, tanto globales como específicos de cada sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 23. Principales tendencias que impactan al sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales.

4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

Disrupción tecnológica y digitalización

La disrupción tecnológica y la digitalización están alterando los procesos productivos y actividades económicas relacionadas con la gestión de grandes almacenes. Desde el control de inventarios, hasta la venta directa al público, las innovaciones tecnológicas están impactando los modelos de negocio tradicionales del sector, afectando tanto la gestión operativa como la estructura laboral del tejido empresarial.

En primer lugar, los **sistemas de gestión digitales de almacenes**¹⁹, son herramientas digitales que permiten y aseguran la optimización y control de inventarios en los grandes almacenes. En particular, el desarrollo reciente de este tipo de *software*, implementando análisis de **Big Data**, **inteligencia artificial (IA)**, y el **internet de las cosas (IoT)** mediante la implementación de sensores

¹⁹ Por ejemplo, véase: <https://www.manh.com/es-xl/soluciones/software-de-gestion-de-la-cadena-de-suministro/sistema-de-gestion-de-almacenes>

inteligentes en las áreas de almacenamiento, posibilita el análisis predictivo²⁰, detectando patrones de consumo y minimizando el riesgo de excedentes o déficit de productos.

Así, estos sistemas permiten una gestión precisa del inventario en tiempo real, ayudando a minimizar errores, evitando el exceso de stock y reduciendo el riesgo de agotamiento de productos. Además, mediante la **localización inteligente**, este tipo de herramientas digitales **sugieren la mejor ubicación para guardar productos**, teniendo en cuenta factores como la rotación y el tamaño del producto, permitiendo reducir el tiempo de traslado *picking y packing*, y contribuyendo así a una reducción del trabajo manual y errores de humanos. En este sentido, la **trazabilidad** mejorada del inventario debido a la implementación de estos sistemas es especialmente valiosa en situaciones de retirada de productos, ya que permite identificar y aislar rápidamente los productos defectuosos mediante números de serie ²¹.

A este respecto, además de la logística interna dentro de los grandes almacenes, uno de los procesos productivos en este sector comprende la recepción de *stock* y productos, por lo que la **optimización de rutas y trayectos a través de la logística digital e inteligente**, es un componente importante para mejorar la productividad y la eficiencia del servicio ofrecido al cliente. Así, la transformación de la logística externa gracias al análisis predictivo, mediante el uso de algoritmos avanzados y análisis de datos en tiempo real, permite a las empresas diseñar rutas de entrega más eficientes que reducen los tiempos de viaje y los costes operativos²².

En segundo lugar, la **automatización de los almacenes** ha experimentado un avance significativo gracias a la implementación de la **robótica** (Figura 24), transformando la manera en que se gestionan las operaciones logísticas y de almacenamiento. Se estima que, en este año 2025, 50.000 almacenes en todo el mundo implementarán algún tipo de sistema automatizado en su funcionamiento operativo²³. Los robots han pasado a desempeñar un papel crucial en diversas tareas dentro del almacén, desde el *picking* y el *packing* hasta el transporte y la organización del inventario. Esta automatización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que minimiza el riesgo de errores humanos. Así, uno de los desarrollos más destacados en este ámbito es el uso de robots colaborativos, conocidos como “*cobots*”, que trabajan junto a los empleados para optimizar las tareas de recolección de productos, agilizando el *picking* en lo que se refiere a la preparación de pedidos o el *packaging* en el envasado de productos ²⁴.

En este ámbito, debemos destacar los **robots móviles autónomos²⁵ (AMR)**, que están cobrando cada vez más importancia en el sector²⁶. A diferencia de los vehículos guiados automáticamente (AGVs), que dependen de rutas predefinidas y guías físicas²⁷, los AMR son capaces de moverse de

²⁰ Fuente: ¿Qué es un software WMS? Significado y funciones clave en logística. (Disponible en <https://clickandcargo.com/software-wms/>)

²¹ Fuente: Software WMS para la gestión de almacenes logísticos. (Disponible en <https://tecnologiaparalaindustria.com/software-wms-para-la-gestion-de-almacenes-logisticos/#pp-toc-8fbhp5lcztek-anchor-5>)

²² Fuente: Big Data y Análisis Predictivo en la Optimización Logística. (Disponible en https://lanjatrans.com/big-data-y-analisis-predictivo-en-la-optimizacion-logistica/#Definicion_de_Big_Data_y_su_importancia_en_la_logistica)

²³ Fuente: La automatización de almacenes y su impacto en la logística. (disponible en <https://blog.toyota-forklifts.es/automatizacion-de-almacenes-impacto>)

²⁴ Fuente: Cobots: robótica colaborativa al servicio del almacén. (Disponible en <https://www.mecalux.es/blog/cobots-robots-colaborativos>)

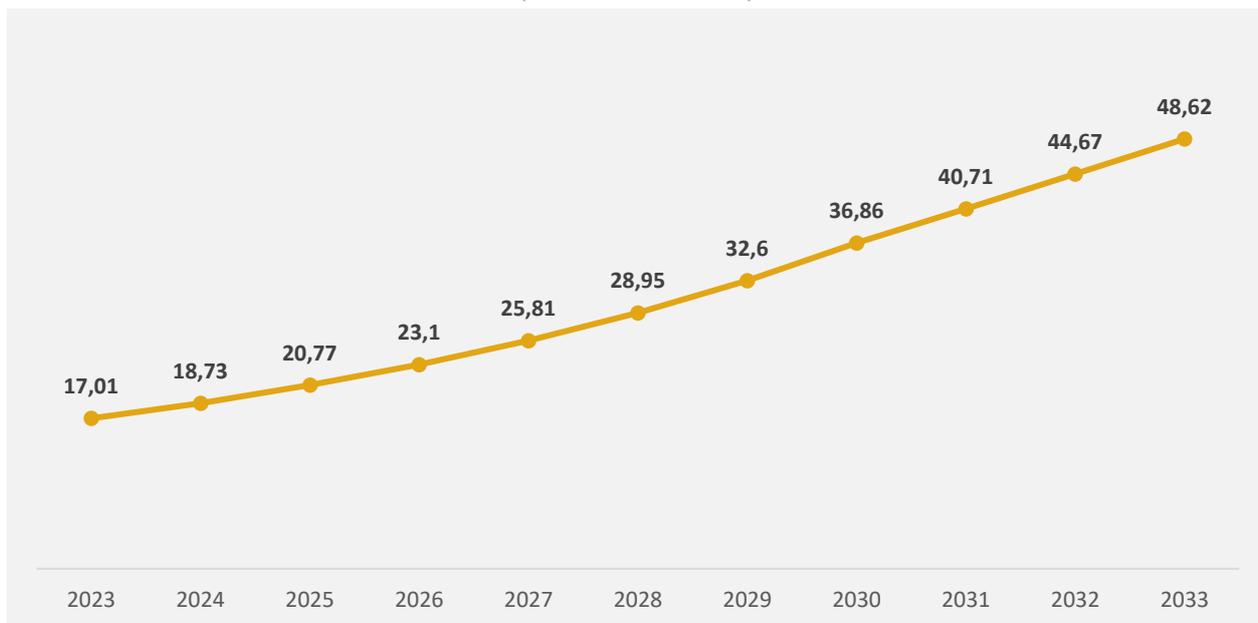
²⁵ Fuente: Europe Logistics Automation Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. (Disponible en <https://www.precedenceresearch.com/europe-logistics-automation-market>)

²⁶ Fuente: Robotics in logistics: how much are companies investing in robots?. (Disponible en <https://synexlogistics.com/articles/robotics-in-logistics-how-much-are-companies-investing-in-robots/>)

²⁷ Fuente: Robots de almacén: tecnología que automatiza la logística (Disponible en <https://www.mecalux.es/blog/automatizar-almacen-alimentacion#:~:text=El%20almac%C3%A9n%2C%20gestionado%20por%20el,de%20productos%20de%20las%20estanter%C3%ADas>)

manera autónoma, transportando productos de forma eficiente. Esta autonomía les permite adaptarse rápidamente a cambios en su entorno, como la aparición de obstáculos fijos y móviles, sin necesidad de una infraestructura de guía fija, lo que les otorga una flexibilidad excepcional. Así, dada su gran versatilidad, los AMR, pueden ser implantados en diversos puntos clave de la gestión de la logística, como puede ser el transporte y categorización de los productos de los almacenes, facilitando el *picking* o sirviendo de ayuda en tareas de inventario ²⁸.

Figura 24. Proyección del tamaño de mercado europeo de automatización logística 2023-2033 (mil millones USD)



Fuente: Precedence Research²⁹.

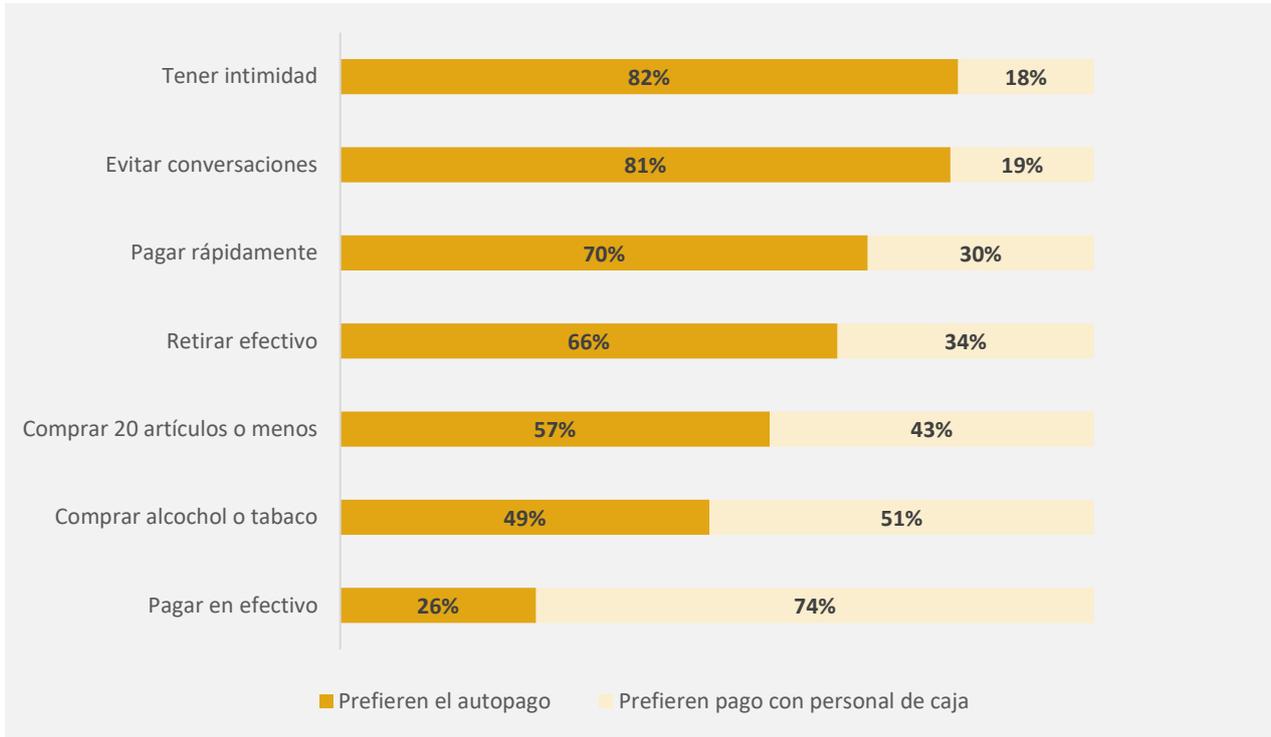
En tercer lugar, las **cajas de autocobro**, impulsadas por avances digitales, están transformando la atención al cliente de los grandes almacenes frente al sistema tradicional de pago asistido por cajeros. Mediante estas estaciones de pago automatizada, los clientes pueden escanear, embolsar y pagar sus productos, lo que tiene un cambio importante tanto en la experiencia del cliente (Figura 25) como en determinadas ocupaciones del sector, que podrían dedicarse a asistir el proceso y orientarse hacia tareas con mayor valor añadido que mejoren la experiencia del cliente ³⁰.

²⁸ Fuente: Robots móviles autónomos (AMR): cómo funcionan y cómo pueden incorporarse al almacén. (Disponible en <https://www.modula.eu/es/blog/robots-moviles-autonomos-amr-como-funcionan-y-como-pueden-incorporarse-al-almacen/>)

²⁹ Fuente: <https://www.precedenceresearch.com/europe-logistics-automation-market>

³⁰ Fuente: Optimizando la Eficiencia en el Comercio: El Impacto de las Cajas de Cobro Automático en la Productividad del Personal. (Disponible en <https://automated-transactions.es/optimizando-la-eficiencia-en-el-comercio-el-impacto-de-las-cajas-de-cobro-automatico-en-la-productividad-del-personal/>)

Figura 25. Preferencia de los españoles: autocobro o pago en cajero



Fuente: Estudio sobre la Automatización del Comercio Minorista 2024. Capterra³¹.

Así pues, al optimizar la gestión del inventario, el uso del espacio y los procesos logísticos, las empresas del sector pueden operar de manera más eficiente, reducir costes y ofrecer un mejor servicio al cliente, lo que les permite destacarse en un mercado cada vez más competitivo. Por otro lado, otras soluciones como la **realidad aumentada**, la **inteligencia artificial** y el **big data** están redefiniendo cada vez más la forma en la que se interactúa con los clientes. Por ejemplo, asistentes de inteligencia artificial que seleccionan la ropa, drones que entregan pedidos o las visitas a tiendas se posicionan como algunas de las tendencias que definirá el futuro del *retail*³².

En definitiva, la integración de tecnologías avanzadas en el sector supondrá una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la productividad de las empresas del sector. Sin embargo, es fundamental mantener un **equilibrio adecuado entre la automatización y la interacción humana**, ya que muchos clientes continúan valorando el contacto personal en su experiencia de compra. En este sentido, además, la transformación digital debe ir acompañada necesariamente de una comunicación clara y una propuesta de valor integral para los empleados, fomentando la confianza y la adopción efectiva de las nuevas tecnologías³³.

³¹ Fuente: CAPTERRA. (Disponible en: <https://www.capterra.es/blog/6447/automatizacion-proceso-compra>)

³² JLL Research 2025.

³³ Manpower Group y ANGED. (2024). *Tendencias de talento en el sector retail*. (Disponible en <https://anged.es/el-sector/talento/>)

Sostenibilidad medioambiental

En un esfuerzo por ser más responsables con el medio ambiente, muchas empresas del sector de grandes almacenes están adoptando diversas estrategias para reducir su impacto ecológico³⁴. En particular, están mejorando su eficiencia energética mediante el uso de tecnologías avanzadas y sistemas más limpios; además, están explorando alternativas sostenibles en sus procesos y optimizando sus operaciones para minimizar el desperdicio.

Así pues, en primer lugar, la **reducción de residuos** es una de las prioridades de los grandes almacenes, estableciendo programas de reciclaje para materiales como papel, cartón y plástico, y fomentando la reutilización y la **economía circular**. Además, se están adoptando embalajes sostenibles fabricados con materiales biodegradables o reciclados, lo que ayuda a disminuir los residuos derivados del empaquetado. En particular, en el ámbito alimentario, la donación de productos próximos a su fecha de vencimiento y optimización de la gestión de inventarios evita el **desperdicio de alimentos**. En consecuencia, la aplicación de estas medidas podría evitar el vertido de más del 93% de los residuos generados en los establecimientos³⁵ del sector. Además, el aprovechamiento de excedentes alimentarios mediante donaciones a diversas entidades sociales ayuda a reducir la pérdida de alimentos y a fortalecer la acción social.

En segundo lugar, la **iluminación** tanto interior como exterior es un factor sostenible para tener en cuenta en los grandes almacenes, ya que requieren bastante iluminación, contribuyendo así a una contaminación lumínica. Para evitarlo, parte del sector está implementando **luces LED**, consiguiendo así un ahorro energético ³⁶. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, la **logística** es una parte esencial de los grandes almacenes, por lo que, de cara a favorecer la sostenibilidad, algunas empresas del sector han implementado, como parte de su flota, tipos de transporte que utilizan el gas natural comprimido que emiten un 80% menos de nitrógeno y un 95% menos de óxido de azufre y partículas sólidas ³⁷.

En general, las empresas españolas están concienciadas con la obtención de una mayor sostenibilidad en su operación logística, ya que el 96% del tejido empresarial del gran consumo ha triplicado la inversión en esta área en los últimos 5 años; destacando como elementos clave para su logro la reducción de emisiones de los vehículos y el uso de combustibles alternativos, entre otros ³⁸. Así, las **apuestas por la economía circular** en este sector demuestran un fuerte compromiso al destinar más de 48.000 toneladas de aparatos eléctricos y electrónicos a su

³⁴ Fuente: ANGED. (Disponible en: https://www.anged.es/wp-content/uploads/2022/09/Informe-sostenibilidad-ANGED-2021-web.pdf?_gl=1*1m9fvuh*_ga*MjA1NDM5NTE3Ny4xNzY3ODc0*_ga_RCS4CYLZJH*MTczNzYyNjA2OS4zLjEuMTczNzYyNjA3MC41OS4wLjA.)

³⁵ Por ejemplo, véase: Fuente: El Corte Inglés implementa el "Proyecto Residuo Cero" para gestionar los residuos generados por su actividad comercial. (Disponible <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/sostenibilidad/el-corte-ingles-implementa-el-proyecto-residuo-cero-para-gestionar-los>)

³⁶ Fuente: 14 pasos para que un gran almacén sea sostenible, planta a planta. (Disponible en <https://elpais.com/especiales-branded/2019/14-pasos-para-que-un-gran-almacen-sea-sostenible-planta-a-planta/>)

³⁷ ídem

³⁸ Fuente: El 96% de las empresas de gran consumo han triplicado su inversión en sostenibilidad logística. (Disponible en <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13096148/11/24/el-96-de-las-empresas-de-gran-consumo-han-triplicado-su-inversion-en-sostenibilidad-logistica.html>)

reciclaje o valoración. Además, también se observa una fuerte apuesta por la segunda vida a la ropa o su donación, con más de 5.400 toneladas de ropa destinada para ambas finalidades³⁹.

En tercer lugar, en cuanto a los productos ofrecidos, los grandes almacenes están incorporando en sus catálogos **productos ecológicos**, orgánicos y de comercio justo, respondiendo a la creciente demanda de los consumidores por opciones más sostenibles. Asimismo, se están implementando etiquetas claras que proporcionan información transparente sobre las características ecológicas de los productos y el **origen de las materias**⁴⁰, fomentando la educación y la toma de decisiones informadas por parte de los clientes⁴¹.

En último lugar, la **tecnología y la digitalización**, analizada anteriormente, también juegan un papel fundamental en esta transformación. La adopción de soluciones digitales ha permitido reducir el uso del papel mediante la incorporación del uso del *ticket* digital. Por ejemplo, esta medida está tan profundamente implementada que el volumen de facturas electrónicas aumentó en 2022 un 32% hasta los 339,98 millones de *e-tickets*, lo que ha supuesto un ahorro de gestión total de 2.638,3 millones en España⁴².

En conclusión, las iniciativas sostenibles adoptadas por los grandes almacenes no solo benefician al medio ambiente, sino que también mejoran la competitividad del sector y las condiciones laborales de los empleados. Al adoptar prácticas de economía circular, estas empresas pueden reducir sus costes operativos y aumentar su eficiencia, respondiendo así a la creciente demanda de productos sostenibles por parte de los consumidores. Además, al enfocarse en la sostenibilidad, las marcas fortalecen su reputación, lo que puede proporcionarles una ventaja en un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental.

Por otro lado, estas prácticas también afectan a los trabajadores, ya que la adopción de procesos más eficientes puede requerir nuevas habilidades y capacitación. Esto podría ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional y mejorar las condiciones de trabajo, al tiempo que promueve un entorno laboral más seguro y saludable. Sin embargo, es importante que las empresas gestionen esta transición de manera inclusiva, asegurando que los trabajadores estén preparados para adaptarse a los cambios operativos.

³⁹ Fuente: Informe de sostenibilidad de Anged. (Disponible https://www.anged.es/wp-content/uploads/2022/09/Informe-sostenibilidad-ANGED-2021-web.pdf?_gl=1*4umgzm*_ga*MTI0NDUyNDA1Ny4xNzM3MDE1NjY5*_ga_RCS4CYLZIH*MTczNzExMDQzNC4yLjEuMTczNzExMDQ2NC4zMC4wLjA)

⁴⁰ Fuente: La madera, un material con muchas ventajas. (Disponible en <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/sustainable-materials/la-madera-un-material-con-muchas-ventajas-pub22215790/>)

⁴¹ ídem

⁴² Fuente: Informe D/A Retail Tech. Tecnologías en el punto de venta 2023. (Disponible <https://www.distribucionactualidad.com/informes/informe-tecnologias-en-el-punto-de-venta-2023/>)

Cambios sociales y tendencias del consumidor

El sector de los grandes almacenes en España ha experimentado transformaciones significativas debido a cambios en las tendencias sociales y en el comportamiento del consumidor.

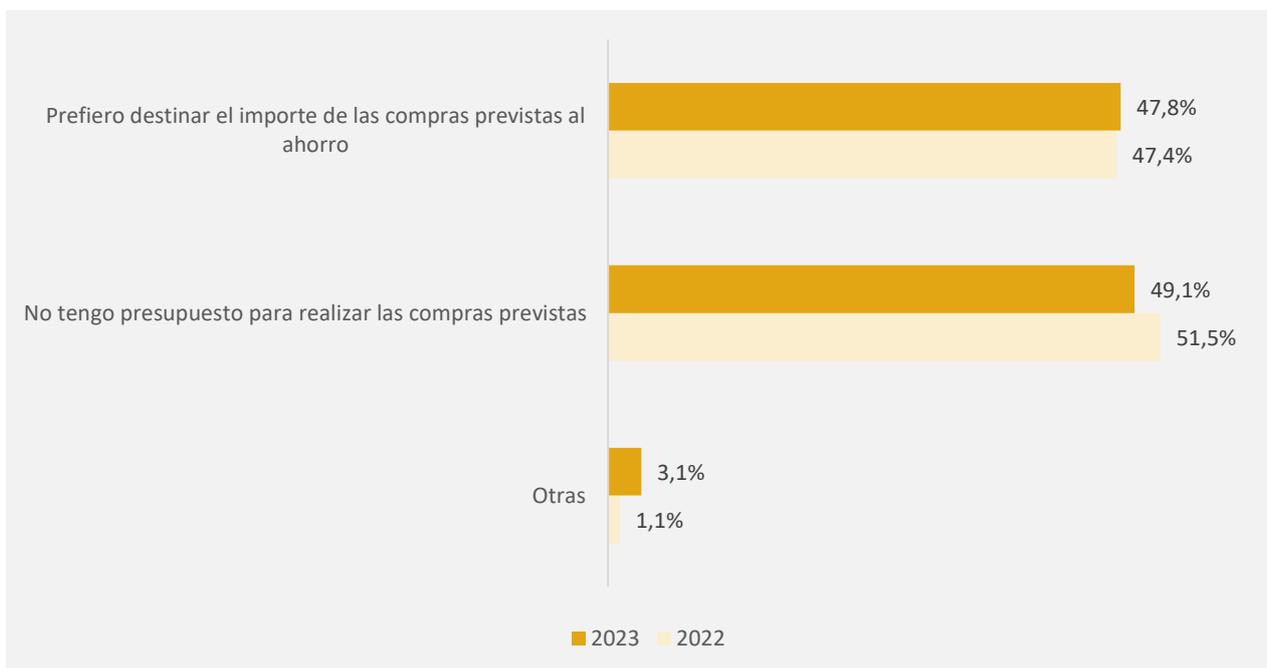
En primer lugar, cabe destacar que la **personalización** se está consolidado como una de las líneas a desarrollar en el sector de los grandes almacenes como medio para satisfacer las expectativas de los consumidores actuales. Esta tendencia implica adaptar la oferta y los servicios a las preferencias individuales de cada cliente, mejorando su experiencia de compra y fomentando la lealtad hacia la marca.

En este punto, la adopción de nuevas tecnologías actúa como un **catalizador** para poder ofrecer soluciones y experiencias que tengan en cuenta el comportamiento y las preferencias de los clientes. De este modo, posibilita facilita la creación de recomendaciones de productos y promociones personalizadas, tanto en plataformas en línea como en tiendas físicas, así como una relación más personal que mejora la experiencia de compra⁴³. De forma análoga, las aplicaciones móviles se han convertido en herramientas fundamentales para la personalización, permitiendo a los clientes crear listas de compras, recibir ofertas exclusivas y acceder a información detallada sobre productos. Además, los programas de fidelización integrados en estas aplicaciones recopilan datos sobre las compras y preferencias de los usuarios, facilitando la adaptación de las ofertas y promociones a sus necesidades específicas. Esta estrategia no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también incrementa la retención y el valor de vida del cliente.

El sector de los grandes almacenes está significativamente influenciado por los hábitos de consumo de las personas, especialmente en lo que respecta a sus **decisiones de ahorro** y gasto. Es un sector, por lo tanto, muy influenciado por el entorno y la coyuntura económica, de forma que, si los consumidores optan por reducir sus gastos y aumentar sus ahorros, esto repercute directamente en el sector. Por ejemplo, como se observa en la Figura 26, el 47,4% de los españoles en el 2022 afirmó que preferían destinar al ahorro el importe que iban a dedicar a las compras previstas. En 2023, esa cifra se mantuvo con un 47,8%.

⁴³ Fuente: ANGED

Figura 26. Motivos por los que los españoles no han realizado sus compras previstas



Fuente: El impacto de la inflación en el consumo de los hogares españoles. Observatorio Cetelem.

Con relación a este punto, es necesario destacar que se trata también de un sector muy influenciado por **la estacionalidad**, donde las **campañas promocionales** del *Black Friday* y de la navidad navideña concentran buena parte de las ventas del año. Con relación a este punto, además, una tendencia que se viene observando en los últimos años es el adelanto de las compras navideñas al periodo del *Black Friday*. Más del 50% de los consumidores españoles optan por realizar sus compras de Navidad durante el *Black Friday*, motivados por los descuentos y promociones atractivas, especialmente en ropa, calzado, productos de electrónica e informática⁴⁴. Esta tendencia apunta a que el **perfil del comprador** en España está cambiando hacia un comprador más reflexivo, que planifica con tiempo sus compras y que prioriza la relación calidad-precio. Además, tal como se ha destacado en la sección anterior, el consumidor actual también está demostrando un **interés creciente por la sostenibilidad** y los productos que respetan el medio ambiente. No obstante, **el precio continúa siendo el factor más determinante** para los consumidores al momento de decidir sobre una compra⁴⁵.

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

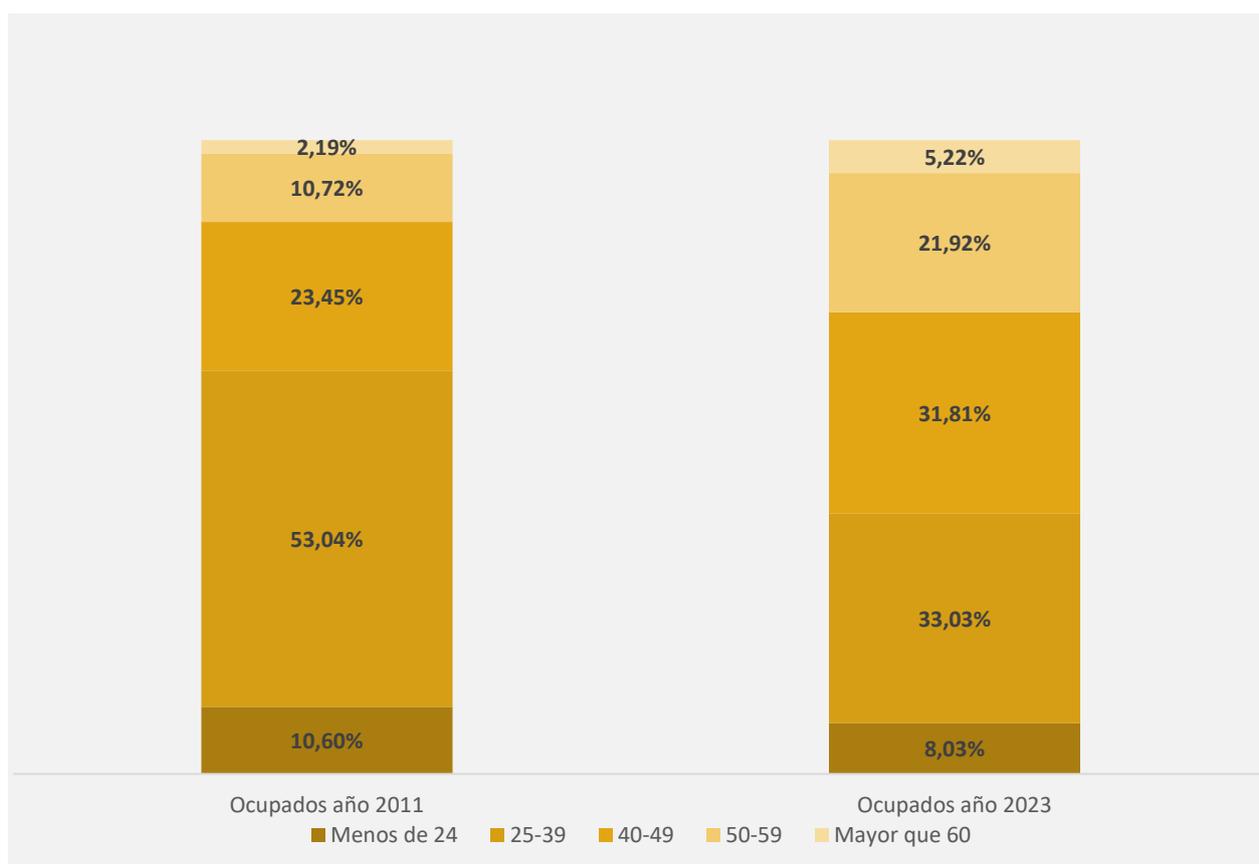
⁴⁴ Fuente: OCU. (Disponible en <https://www.ocu.org/consumo-familia/compras-online/noticias/gasto-black-friday>)

⁴⁵ Fuente: Tendencias de talento en el sector retail. (Disponible en https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014_b2b_MPG_Estudio_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail_web_ANGED%20-%20ManpowerGroup.pdf)

Como se ha analizado previamente en el apartado de caracterización del empleo del sector, el sector de los grandes almacenes se caracteriza por una **notable feminización** de su fuerza laboral. En 2023, aproximadamente el 67% de los empleados eran mujeres. Esta predominancia femenina es especialmente marcada en ocupaciones de cualificación media y alta, como supervisores técnicos y profesionales de servicios, donde la presencia de mujeres supera a la de hombres. No obstante, cabe destacar que, en las ocupaciones de altos directivos y especialistas, la presencia de las mujeres se encuentra 10 puntos porcentuales por debajo de la presencia general en el sector. Finalmente, en puestos de menor cualificación, como operarios y personal de apoyo, se observa una mayor proporción de empleados masculinos.

Paralelamente, el sector enfrenta un desafío en términos de **envejecimiento** de sus plantillas. Como se puede observar en la Figura 27, entre 2011 y 2023 la proporción de trabajadores de 25 a 39 años disminuyó del 53,04% al 33,03%, y la de personas de menos de 24 años lo hizo de un 10,60% al 8,03%. Este cambio demográfico subraya la necesidad de implementar estrategias efectivas para **atraer y retener talento joven** y consolidarse como una opción atractiva para las nuevas generaciones, así como para ofrecer programas de formación específicos destinados a los empleados de mayor edad (por ejemplo, en capacidades tecnológicas o en el manejo de nuevas aplicaciones y dispositivos, tan relevantes en la actualidad en el sector).

Figura 27. Personas ocupadas del sector de grandes almacenes por grupos de edad



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

Así, la **atracción de talento** en el ámbito de atención al cliente, especialmente en roles que requieren habilidades especializadas presenta desafíos significativos para cubrir vacantes. Estos

puestos son cruciales para la operatividad y calidad del servicio en muchas empresas, influyendo directamente en la satisfacción del cliente. Por otro lado, la creciente demanda de perfiles en tecnología de la información, sostenibilidad y logística, impulsada por avances tecnológicos y preocupaciones ambientales, intensifica la competencia entre empresas para atraer y retener a estos talentos altamente cualificados⁴⁶.

En conclusión, el sector de los grandes almacenes en España se encuentra en un punto de transformación influenciado por las nuevas dinámicas sociales, tanto desde la perspectiva del perfil del consumidor como de la propia estructura laboral. La creciente inclinación hacia experiencias más personalizadas que traten de atraer y fidelizar a un consumidor cada vez más reflexivo, exigente e informado convive con retos significativos en la fuerza laboral. El envejecimiento de la plantilla subraya la necesidad urgente de atraer jóvenes talentos y promover la formación en el trabajo. Abordar estas cuestiones no solo es fundamental para mantener la productividad y eficiencia del sector, sino también para asegurar un entorno laboral inclusivo y dinámico.

⁴⁶ Fuente: Tendencias de talento en el sector retail. (Disponible en https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014_b2b_MPG_Estudio_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail_web_ANGED%20y%20ManpowerGroup.pdf)

Mensajes clave

Las megatendencias globales actuales están impactando significativamente el sector de los grandes almacenes, destacándose tres principales:

- **Disrupción tecnológica y digital:** La optimización de la gestión del inventario, el uso del espacio y los procesos logísticos mediante tecnología, y las máquinas de autocobro, permiten operar con mayor eficiencia, reducir costes y mejorar el servicio al cliente, lo que refuerza la competitividad. Sin embargo, resulta necesario equilibrar la automatización y la robótica con la capacitación de la fuerza laboral para aprovechar nuevas oportunidades en roles técnicos, asegurando una transición exitosa hacia operaciones modernas y estratégicas.
- **Sostenibilidad medioambiental:** Las iniciativas sostenibles no solo favorecen al medio ambiente, sino que también mejoran la competitividad y la reputación de los grandes almacenes al responder a la creciente demanda de productos responsables. Al adoptar prácticas de economía circular, las empresas reducen costes, aumentan su eficiencia y fortalecen su posición en un mercado más consciente. Además, estas transformaciones generan oportunidades para el desarrollo profesional de los empleados, promoviendo entornos laborales más seguros y saludables. Así, resulta fundamental gestionar esta transición de manera inclusiva, asegurando que los trabajadores estén capacitados para adaptarse a los cambios tecnológicos y operativos.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** El sector de los grandes almacenes en España atraviesa una transformación marcada por la personalización como estrategia para atraer y fidelizar a un consumidor cada vez más reflexivo, informado y exigente. Para mantenerse competitivas, las empresas deben equilibrar estas prioridades mientras abordan retos como atraer y retener el talento joven, fomentar la formación en el trabajo y promover un entorno inclusivo. Adaptarse a estas dinámicas es esencial para asegurar productividad, eficiencia y una posición sólida en el mercado.

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

Estrategias de coexistencia entre lo físico y lo digital

En un entorno donde las compras en línea son cada vez más comunes, las tiendas físicas enfrentan el desafío de reinventarse para seguir siendo relevantes. En lugar de ser solo puntos de venta, están transformando sus espacios en **lugares de experiencia y entretenimiento** y están aprovechando las ventajas de las **plataformas digitales** para aumentar la afluencia en sus instalaciones. Así, estos **nuevos modelos de negocio** representan innovaciones para competir en un entorno comercial altamente digitalizado y un consumidor que busca la personalización en sus compras.

En particular, en la era digital, donde las compras en línea han ganado una significativa cuota de mercado, los grandes almacenes enfrentan el desafío de redefinir su papel en el entorno comercial. Para mantenerse relevantes y competitivos, están **transformando sus espacios físicos en destinos experienciales**, yendo más allá de ser simples puntos de venta para convertirse en centros de experiencia y entretenimiento. Este enfoque no solo busca atraer a los consumidores, sino también ofrecerles un **valor añadido que no pueden encontrar en el mundo virtual**.

Así, una de las estrategias clave adoptadas por los grandes almacenes es la **organización de eventos en tienda**⁴⁷. Estos eventos, que pueden variar desde lanzamientos de productos hasta desfiles de moda, crean un ambiente dinámico y atractivo que invita a los clientes a participar activamente. Al ofrecer experiencias únicas y memorables, los almacenes no solo fomentan la lealtad del cliente, sino que también generan un valioso “boca a boca”, atrayendo a nuevos visitantes que buscan ser parte de la acción. Este tipo de eventos suelen ser clave en determinadas épocas del año, como la Navidad, cuando las instalaciones físicas necesitan rivalizar con la venta por Internet. La relevancia de los eventos y el **marketing experiencial** en España se ve reflejada en la estimación de crecimiento de estos entre un 5% y un 10%, demostrando que esta área es esencial para las organizaciones que quieren aumentar el valor ofrecido ⁴⁸.

La celebración de **eventos de lanzamiento de producto en tiendas físicas** es crucial para atraer clientes y generar entusiasmo en torno a nuevas ofertas. Estos eventos no solo generan *engagement*, sino que también refuerzan la relación entre la marca y los consumidores. Además, el 62% ⁴⁹ de los usuarios mantienen su fidelidad después de haber tenido una buena experiencia con una marca, por lo que esta afirmación da más peso a la importancia de este tipo de eventos como parte de la experiencia del consumidor en tiendas físicas. Por lo tanto, a pesar del peso del mercado online, la experiencia de los consumidores en los grandes almacenes de forma física sigue siendo clave en relación con el refuerzo de la relación entre marcas y clientes, potenciando

⁴⁷ Por ejemplo, véase: <https://dirigentesdigital.com/el-corte-ingles-apuesta-por-musica-cultura-artistas/>; <https://www.jrni.com/blog/8-examples-of-retail-events/>; <https://www.gradientexperience.com/insights/152-top-retail-marketers-reveal-how-experiential-strategies-are-shaping-the-industry>

⁴⁸ Fuente: De la planificación estratégica al marketing experiencial. (Disponible en <https://aevea.es/de-la-planificacion-estrategica-al-marketing-experiencial/>)

⁴⁹ Fuente: Las ventas son el motor de cualquier negocio y estas sólo suceden cuando los clientes conocen el producto. (Disponible en <https://ofis.mx/importancia-de-hacer-un-evento-de-lanzamiento-de-producto/>)

estos puntos de venta como un lugar de encuentro en el que se ofrece una experiencia completa a los consumidores ⁵⁰.

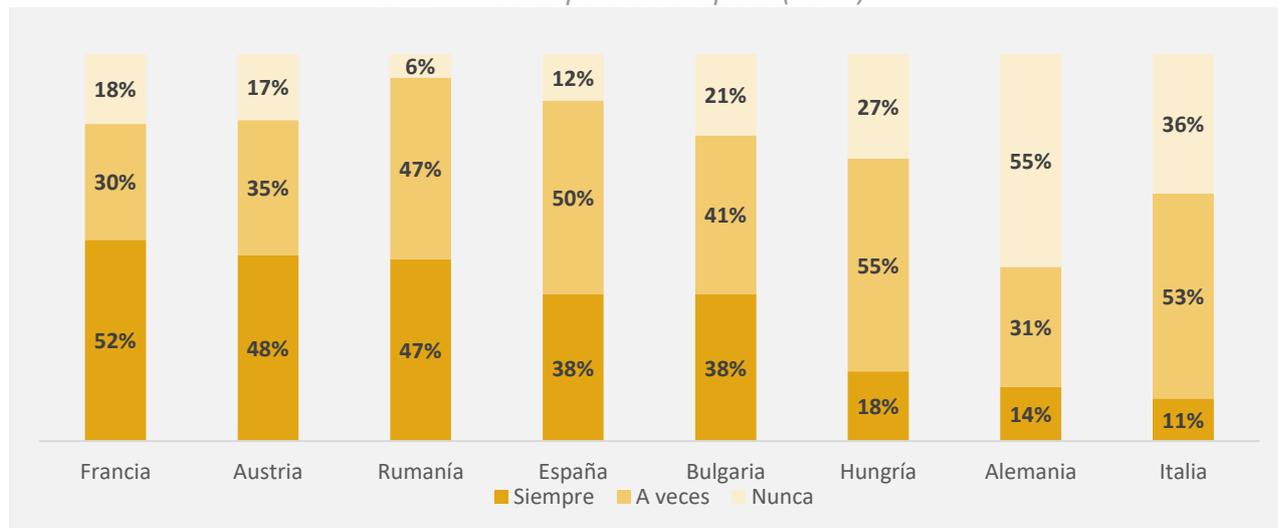
Por otra parte, aunque hay grandes almacenes que han decidido dar el paso de ofrecer sus servicios en plataformas digitales, siguen implementando estrategias para impulsar la afluencia de sus instalaciones físicas. Por ejemplo, el modelo **Click & Collect** se ha convertido en un aliado tanto de consumidores como de puntos de venta físicos, ya que permite al cliente realizar su compra online, ofreciéndole la flexibilidad y comodidad características de la venta por internet, y ofreciendo la entrega del producto en el punto de venta físico. De este modo, se fomenta una estrategia de **omnicanalidad**. Esto permite a los clientes gestionar ellos mismos la recogida del producto sin depender de la incertidumbre de la entrega a domicilio, que supone en muchos casos motivo de disconformidad, ya que el 21% de las compras online se cancelan por problemas en la entrega. De este modo, con un margen de varios días, el cliente puede recoger su pedido, ahorrándose el pago de los gastos de envío. Por otro lado, para los grandes almacenes supone un punto a su favor, ya que, aunque la venta se realizó fuera de las instalaciones, es posible realizar nuevas ventas como motivo de su asistencia al punto de venta para recoger su pedido, extendiendo así la experiencia de compra ⁵¹.

En este contexto, tal y como se observa en la Figura 28, el 38% de los consumidores que realizaron compras online en el año 2024 apostaron siempre por el método de *Click & Collect*, lo que supone una proporción considerable del total. A esta cifra, le sigue el 50% de los compradores *online* españoles que usan este método en algunas ocasiones, demostrando así que es una opción aceptada de forma general en el país al realizar compras por internet. Por último, solo un 6% de estos compradores nunca ha utilizado este método de recogida, representando el menor porcentaje en comparación con el resto de los países europeos.

⁵⁰ Fuente: Experiencia Física: Un elemento que nunca se ha ido. (Disponible en <https://www.merca20.com/experiencia-fisica-un-elemento-que-nunca-se-ha-ido/>)

⁵¹ Fuente: Click & Collect: La estrategia retail ganadora. (Disponible en <https://business.trustedshops.es/blog/click-and-collect-la-estrategia-retail-ganadora/>)

Figura 28. Porcentaje de compradores en línea que han probado el servicio de Click & Collect en determinados países europeos (2024)



Fuente: The State of Shopping 2024. ShopFully⁵².

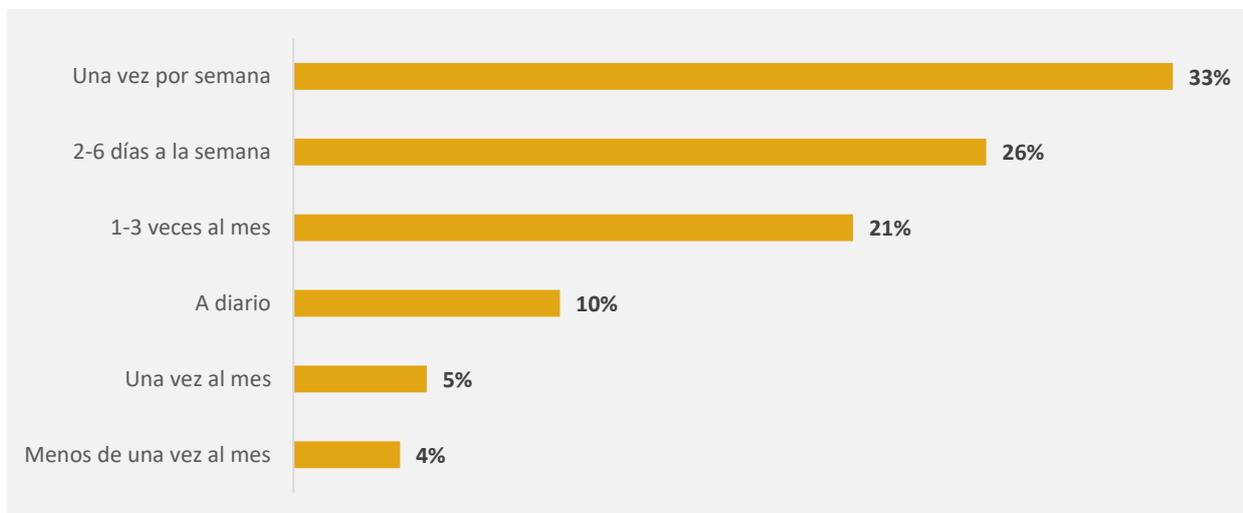
Por otro lado, los **programas de fidelización**, además de fomentar la venta (ya sea de forma física, mediante una *app* o por la *web*) con los descuentos exclusivos que se ofrecen para los miembros de estos programas, también potencian la asistencia de los usuarios a los puntos de venta. Por ejemplo, muchos grandes almacenes realizan **talleres presenciales** para los miembros de su plan de afiliación, lo que aumenta la afluencia de los usuarios en las instalaciones, potenciando oportunidades de venta y fortaleciendo la relación de la marca con el cliente. De igual forma, en ciertas ocasiones la afiliación tiene ventajas asociadas exclusivamente a los puntos de venta físicos, como puede ser el descuento en restauración⁵³. Además, el 71% de los españoles afirma que ha utilizado algún programa de fidelización⁵⁴, lo que reafirma la importancia de estos y su capacidad estratégica para los grandes almacenes. De hecho, como se observa en la Figura 29, el 33% afirma que usan estos programas de fidelización al menos una vez a la semana, por lo que se evidencia una elevada integración de estos programas en la vida de los españoles.

⁵² Fuente: Shopfully. (Disponible en: <https://shopfully.com/wp-content/uploads/2024/04/ESP-The-State-of-Shopping-2024.pdf>)

⁵³ Fuente: IKEA Family. (Disponible en <https://www.ikea.com/es/es/offers/family-offers/>)

⁵⁴ Fuente: Estudio sobre tendencias de fidelización de los consumidores y programas de fidelización en España 2022. (Disponible en <https://www.capterra.es/blog/3414/programas-fidelizacion-tiempos-de-inflacion>)

Figura 29. Frecuencia de uso de programas de fidelización de los españoles (2022)



Fuente: Estudio sobre tendencias de fidelización de los consumidores y programas de fidelización en España 2022. Capterra.

Por último, es importante mencionar que, aunque los grandes almacenes tienen una presencia física destacable, algunos están dando el paso a la **venta por internet**, abriendo así las puertas de sus superficies físicas al mundo digital, ofreciendo a sus clientes la flexibilidad y comodidad por las que destaca este método de compra. Como se observa en la Figura 30, esta forma de reinventarse de los grandes almacenes ha tenido buena aceptación por parte de los consumidores, mostrando una tendencia al alza en el volumen de negocio en los últimos años.

Figura 30. Volumen de negocio online de los grandes almacenes en España de 2014 a 2023 (en miles de euros)



Fuente: CNMC⁵⁵.

⁵⁵ Fuente: CNMC. (Disponible en: <https://data.cnmc.es/comercio-electronico/comercio-electronico/conjuntos-de-datos/evolucion-trimestral-del-volumen-de-0>)

En conclusión, la transformación de los puntos de venta físicos en destinos experienciales es una estrategia crucial que impacta positivamente en la competitividad de los grandes almacenes frente al auge del comercio en línea. Al ofrecer eventos en tienda, servicios como *Click & Collect* y programas de fidelización, estas tiendas no solo atraen y retienen a los clientes, sino que también fomentan la lealtad y generan ventas adicionales. Esta evolución además de reforzar la relación entre marcas y consumidores también crea nuevas oportunidades para los empleados, quienes deben adaptarse a roles más centrados en la experiencia del cliente y la gestión de eventos, ampliando así sus habilidades y contribuyendo al éxito de la tienda en el entorno competitivo actual.

Influencia normativa creciente

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

En primer lugar, las regulaciones sobre **comercio y horarios de apertura** influyen de forma directa en la operativa de los grandes almacenes. En particular, la regulación de los **horarios comerciales** en España se establece a través de la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales⁵⁶. Esta ley proporciona un marco básico que permite a cada comunidad autónoma adaptar los horarios de apertura y cierre de los establecimientos comerciales según sus características y modelos comerciales propios. El objetivo principal es promover condiciones adecuadas de competencia en el sector, mejorar la eficiencia en la distribución comercial minorista, ofrecer una oferta adecuada a los consumidores y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores del comercio.

No obstante, la aplicación de esta ley varía significativamente entre las distintas comunidades autónomas, reflejando las particularidades económicas, culturales y turísticas de cada región. De este modo, si bien algunas comunidades autónomas han establecido restricciones sobre los horarios comerciales y los días de apertura en festivos, con el objetivo de equilibrar la actividad comercial con los derechos de los trabajadores; otras han optado por horarios de apertura más amplios. Estas diferencias generan, a su vez, asimetrías interregionales que afectan tanto a la operativa de las propias empresas como en el empleo y en las condiciones laborales. Por ejemplo, las diferencias en horarios pueden afectar la contratación y la gestión de la plantilla. En comunidades con horarios más amplios, es probable que los grandes almacenes necesiten más trabajadores a tiempo parcial o con turnos rotativos para cubrir todas las franjas horarias. Esto puede generar más oportunidades de empleo, pero también puede suponer desafíos en la conciliación laboral y en la estabilidad del empleo.

Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor, las normativas también han evolucionado para **proteger sus derechos y garantizar una mayor transparencia en las prácticas comerciales**.

⁵⁶ Ley de Horarios Comerciales (Ley 1/2004)

La Directiva sobre Derechos de los Consumidores⁵⁷ exige que los grandes almacenes implementen políticas claras de devoluciones y proporcionen información detallada a los clientes. Esto requiere sistemas más sofisticados de gestión de reclamaciones, pero a su vez mejora la experiencia del consumidor y fortalece la reputación empresarial. Además, las normativas sobre promociones y descuentos han evolucionado para garantizar la transparencia en la información al consumidor. La **Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuario**⁵⁸ establece criterios más estrictos sobre cómo deben comunicarse las ofertas y los precios, lo que ha llevado a las empresas a adaptar sus estrategias de marketing, asegurando que los descuentos sean comunicados de forma clara y cumplan con las normativas establecidas.

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

A pesar de la importancia de las anteriores regulaciones y su evolución durante los últimos años, uno de los **cambios normativos más relevantes** en los últimos años ha sido la reducción de la jornada laboral en España⁵⁹. Este anteproyecto de Ley, impulsado por el Gobierno con el objetivo de mejorar la conciliación y la calidad del empleo, plantea desafíos importantes para el sector de los grandes almacenes, donde la operativa requiere una gestión eficiente de los turnos y la atención al público durante horarios extendidos. La reducción de la jornada laboral implica la necesidad de reorganizar los equipos de trabajo y evaluar el impacto en los costes salariales, al tiempo que se busca mantener los niveles de servicio al cliente. No obstante, todavía está pendiente de determinar de qué forma este aspecto impactará en el sector y, especialmente, en el empleo y en las necesidades y gestión de los profesionales.

Finalmente, el compromiso con la sostenibilidad se ha convertido en un eje central de las políticas empresariales en el sector de los grandes almacenes, impulsado en gran medida por nuevas regulaciones en **materia medioambiental**. Entre ellas, destaca la **Ley de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular**⁶⁰ impulsa a los grandes almacenes a adoptar procesos que reduzcan, reutilicen y reciclen materiales, especialmente plásticos y embalajes. Para los grandes almacenes, esto ha supuesto la implementación de estrategias para reducir la huella de carbono, la optimización de los envases en sus productos de marca propia y la adopción de soluciones más sostenibles en su logística y distribución. Para los trabajadores, supone la necesidad de adquirir y reforzar competencias en gestión de residuos y sostenibilidad, así como un conocimiento práctico de las normativas ambientales.

También son destacables la **Ley de Cambio Climático y Transición Energética o el Reglamento sobre Etiquetado Energético**⁶¹. Para los establecimientos del sector, estas regulaciones implican

⁵⁷ Directiva sobre Derechos de los Consumidores (2011/83/UE)

⁵⁸ Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

⁵⁹ Fuente: La Moncloa (04/02/2025). Disponible en <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/listado-noticia/noticia/4416>

⁶⁰ Ley de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular (Ley 7/2022)

⁶¹ Reglamento sobre Etiquetado Energético (UE) 2017/1369

inversiones en eficiencia energética, adopción de fuentes de energía limpias y la implementación de prácticas sostenibles en sus operaciones diarias; pero se perciben como necesarias para cumplir con los compromisos ambientales y mejorar la competitividad del sector.

Además de las regulaciones estatales, diversas comunidades autónomas han promulgado sus propias **leyes en materia de sostenibilidad, gestión de residuos y economía circular** como, por ejemplo, el **Decreto de Eficiencia Energética de Cataluña** ⁶². Estas normativas pueden incluir restricciones específicas sobre el uso de ciertos materiales, objetivos de reciclaje más exigentes o incentivos para prácticas sostenibles. Aunque estas iniciativas son positivas para el medio ambiente, la diversidad regulatoria puede suponer desafíos para las empresas que operan a nivel nacional, requiriendo adaptaciones específicas en cada territorio.

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en los grandes almacenes destacan las siguientes:

- **Estrategias de coexistencia entre lo físico y lo digital:** Transformar los puntos de venta físicos en destinos experienciales es clave para competir con el comercio en línea. Ofrecer eventos, servicios como *Click & Collect* y programas de fidelización atrae y retiene clientes, fomenta la lealtad y genera ventas adicionales. Además, esta evolución crea oportunidades para que los empleados desarrollen nuevas habilidades centradas en la experiencia del cliente y la gestión de eventos, fortaleciendo la relación marca-consumidor y la competitividad en el mercado actual.
- **Influencia normativa creciente:** La normativa más relevante para el sector de los grandes almacenes abarca horarios comerciales, derechos del consumidor, condiciones laborales y sostenibilidad, evolucionando rápidamente y exigiendo una constante adaptación. Las regulaciones sobre horarios varían por comunidad autónoma, afectando la gestión del empleo. En cuanto a los consumidores, se refuerza la transparencia en devoluciones y promociones. A nivel laboral, la reducción de la jornada laboral, cuyo impacto aún está por definirse, se perfila como el cambio más significativo en el medio plazo para el sector. Por último, las normativas ambientales promueven la eficiencia energética y la reducción de residuos, impulsando al sector hacia un modelo más sostenible.

⁶² Decreto de Eficiencia Energética de Cataluña (Decreto 21/2006)

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 los grandes almacenes. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente⁶³ en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

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



Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas

La digitalización y las innovaciones tecnológicas están redibujando las estructuras laborales del sector de los grandes almacenes. Este fenómeno afecta profundamente tanto las formas de interacción entre las empresas y los consumidores como los procesos productivos internos, lo que tiene un impacto directo en una amplia gama de ocupaciones. Así, este apartado analiza las transformaciones tecnológicas y cómo estas redefinen los roles tradicionales de *cajeros, empleados de control de abastecimiento e inventarios, empleados de logística y transporte de mercancías y empleados de logística y transporte de mercancías.*

En primer lugar, los **cajeros** están enfrentándose a una evolución en su rol debido a la implementación de sistemas de pago automatizados y cajas de autoservicio. Esta transformación está implicando una transición hacia funciones más centradas en la supervisión de las operaciones automatizadas y en la asistencia a clientes que están requiriendo atención personalizada, especialmente en situaciones complejas que no pueden ser resueltas por las máquinas. Las habilidades necesarias para estos roles están incluyendo un manejo competente de tecnologías de punto de venta, así como herramientas de gestión de relaciones con los clientes. Los empleados están siendo capacitados no solo para operar estas nuevas tecnologías, sino también para ofrecer un servicio al cliente que sea eficiente, convirtiéndose en facilitadores que ayudan a los consumidores a adaptarse a las nuevas tecnologías.

Por otro lado, los **empleados de control de abastecimientos e inventario** están experimentando una transformación significativa con la integración de sistemas de gestión de inventarios automatizados que están utilizando tecnologías avanzadas como RFID y análisis predictivo. Estas

⁶³ 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.

herramientas están optimizando la gestión de *stocks* y los procesos de pedidos, lo que está requiriendo de los empleados un conocimiento avanzado de *software* de logística y habilidades analíticas para interpretar datos en tiempo real.

Los **empleados de logística y transporte de mercancías** también están viendo sus roles redefinidos por la introducción de tecnologías como la gestión de flotas mediante GPS, la automatización de rutas y el uso de vehículos autónomos. Estas innovaciones están exigiendo un manejo eficiente de plataformas digitales de logística y una capacidad para adaptarse a sistemas avanzados de planificación de rutas. Los empleados deben estar preparados para trabajar en un entorno donde la tecnología está constantemente evolucionando, lo que implica una formación en el trabajo en el uso de estas nuevas herramientas y en la interpretación de datos generados por estas tecnologías para optimizar las operaciones de transporte y entrega.

Finalmente, los **especialistas en bases de datos y redes informáticas** están desempeñando un papel crucial en el mantenimiento y optimización de las infraestructuras tecnológicas que están soportando estas transformaciones. Su trabajo se está centrando en el desarrollo e implementación de sistemas que están asegurando la seguridad, integridad y accesibilidad de los datos, lo que es vital para el funcionamiento eficaz de los grandes almacenes en un entorno cada vez más digitalizado. Estos especialistas están siendo responsables de garantizar que las plataformas tecnológicas sean robustas y estén protegidas contra amenazas cibernéticas, además de ser escalables para adaptarse a futuras innovaciones. La capacidad para gestionar bases de datos complejas y redes informáticas robustas es esencial para apoyar la evolución digital continua del sector, permitiendo a los grandes almacenes ofrecer experiencias de compra personalizadas y eficientes a sus clientes.

Transformación competencial esperada: La transformación competencial esperada en el sector de los grandes almacenes incluye un aumento significativo en la demanda de habilidades digitales avanzadas, como la gestión de sistemas automatizados de inventario, el análisis de datos en tiempo real y el uso de tecnologías de pago y logística inteligentes. Además, se requiere el desarrollo de competencias en supervisión de operaciones automatizadas y gestión de redes informáticas seguras. Estas capacidades serán clave para optimizar la eficiencia operativa, personalizar la experiencia del cliente y adaptarse a los cambios en las expectativas del mercado. La formación en el trabajo y la capacitación específica serán esenciales para enfrentar estos retos y asegurar la competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.



Ocupaciones afectadas por las tendencias de sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un pilar estratégico para el sector de los grandes almacenes, influyendo de manera directa en las prácticas operativas y en las ocupaciones relacionadas. Este cambio no solo responde a la necesidad de mitigar los impactos ambientales negativos, sino que también busca satisfacer las expectativas de un público cada vez más

consciente de los retos ecológicos. A continuación, se detalla cómo estas tendencias afectan las ocupaciones de *directores de empresas en los sectores de abastecimiento, transporte y distribución, peones del transporte de mercancías y los descargadores, diseñadores de productos y prendas y asistentes jurídico-legales*.

Los **directores de empresas en los sectores de abastecimiento, transporte y distribución** desempeñan un papel crucial en la implementación de prácticas sostenibles dentro de sus operaciones. La transición hacia modelos más sostenibles no solo exige el uso de tecnologías verdes, sino también un cambio en la cultura empresarial. Estos líderes deben poseer un conocimiento profundo de las tecnologías ecológicas, como los vehículos a gas natural comprimido, que ayudan a reducir las emisiones de carbono. La capacidad de gestionar equipos durante esta transición es esencial, lo cual requiere habilidades estratégicas y de comunicación para fomentar una cultura empresarial que se alinee con los objetivos de sostenibilidad. La formación en el trabajo y el desarrollo profesional en este ámbito son fundamentales para mantener la competitividad y el cumplimiento normativo.

Para los trabajadores como los **peones del transporte de mercancías y los descargadores**, la sostenibilidad introduce una nueva dimensión en sus responsabilidades diarias. La adaptación a tecnologías y vehículos más sostenibles es crucial para asegurar que las operaciones de carga y descarga sean eficientes y respeten el medio ambiente. Además, deben optimizar las rutas de transporte para minimizar la contaminación, reduciendo así el consumo de combustible y las emisiones de carbono.

La formación en prácticas sostenibles es esencial para estos trabajadores, quienes deben aprender a utilizar recursos de manera eficiente y minimizar el impacto ambiental durante sus actividades.

Para los **diseñadores de productos y prendas**, la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto central de su labor creativa. La integración de materiales ecológicos, como la madera de fuentes sostenibles, es fundamental para reducir el impacto ambiental de los productos. Además, los diseñadores están viendo necesario fomentar opciones de diseño que promuevan la economía circular, asegurando que los productos sean duraderos, reparables y reciclables al final de su vida útil. De esta forma, favorecen un etiquetado claro sobre la sostenibilidad de los productos, que es crucial para fortalecer la reputación de las marcas y responder a las expectativas de los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

Además de su creatividad y habilidades técnicas, a los diseñadores de productos y prendas se les demanda un profundo conocimiento de los materiales sostenibles y de las técnicas de producción eco-amigables. Deben ser capaces de investigar y evaluar constantemente nuevas tendencias y tecnologías en sostenibilidad, para garantizar que las prácticas sostenibles se integren de manera coherente en todo el proceso de diseño y desarrollo, para lo que cual la formación en el empleo es vital.

Los **asistentes jurídico-legales** desempeñan un papel crucial en la gestión de la transición hacia prácticas más sostenibles de manera inclusiva. Es fundamental que estén al tanto de las regulaciones ambientales y las certificaciones necesarias para asesorar adecuadamente a las empresas y asegurar el cumplimiento con los estándares medioambientales. Esto incluye la

revisión y elaboración de contratos que reflejen el compromiso de los grandes almacenes con la sostenibilidad.

Asimismo, es fundamental que los asistentes jurídico-legales se formen continuamente sobre la legislación ambiental para poder apoyar de manera efectiva la formulación de políticas internas que faciliten la adopción de prácticas sostenibles. Esta preparación les permite salvaguardar la reputación de las empresas en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad. Su contribución es esencial para mitigar los riesgos legales asociados con el incumplimiento de las normativas ambientales y promover una cultura corporativa que valore la responsabilidad ambiental.

Transformación competencial esperada: En términos generales, la adopción de prácticas sostenibles en el sector de los grandes almacenes está generando una creciente necesidad de formación especializada en áreas como tecnologías verdes, gestión de residuos, diseño eco-amigable y cumplimiento normativo ambiental. Esta transición exige que los profesionales no solo fortalezcan sus habilidades técnicas, sino que también desarrollen una visión estratégica comprometida con la innovación y la sostenibilidad. Esta formación es crucial para preparar a los empleados para enfrentar los desafíos actuales y futuros asociados con la sostenibilidad.



Ocupaciones afectadas por tendencias sociales

Las tendencias sociales y los nuevos modelos de negocio están transformando profundamente las dinámicas laborales en el sector de los grandes almacenes, impactando tanto en los roles tradicionales como en las competencias requeridas. Así, este apartado analiza cómo estas transformaciones afectan a las ocupaciones de *vendedores en tiendas, empleados de personal y nóminas, jefes de sección de tiendas y profesionales de la publicidad y la comercialización*.

El rol de los **vendedores en tiendas** está siendo transformado significativamente por el auge de las compras promocionales. Los vendedores ya no son simplemente facilitadores de transacciones; su papel está evolucionando para convertirse en asesores que ayudan a los clientes, mejorando su experiencia y fidelización, evitando el sentimiento de culpabilidad que sienten algunos consumidores. Esto requiere que desarrollen habilidades avanzadas en comunicación y empatía, permitiéndoles personalizar la experiencia de compra y conectar de manera efectiva con una clientela cada vez más diversa y exigente. Además, deben estar bien informados sobre los productos, especialmente en términos de sostenibilidad, pudiendo educar a los consumidores sobre decisiones de compra más responsables.

En los grandes almacenes, los **empleados de personal y nóminas** son esenciales para gestionar el capital humano, enfrentando retos como el envejecimiento de la fuerza laboral y la brecha de género. Deben ser capaces de crear políticas de compensación que atraigan a jóvenes, promoviendo un entorno multigeneracional inclusivo. Además, deben implementar estrategias para asegurar la equidad de género, en un sector con una alta presencia femenina, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional equitativas. Asimismo, deben abordar la falta de

personal cualificado colaborando para ciertos perfiles, identificando las competencias necesarias y desarrollar programas de capacitación que preparen a los empleados existentes para roles especializados.

Para enfrentar los desafíos del envejecimiento de la fuerza laboral y la brecha de género en los grandes almacenes, los empleados de personal y nóminas deben recibir formación en análisis de datos salariales para desarrollar políticas competitivas, y en diversidad e inclusión para implementar estrategias de equidad de género.

Para los **jefes de sección de tiendas**, la gestión de equipos en un entorno laboral caracterizado por una predominancia femenina y el envejecimiento de la fuerza laboral presenta desafíos únicos. Estos líderes deben fomentar un ambiente inclusivo que valore tanto la diversidad de género como la de edad, al tiempo que buscan atraer y retener talento joven para asegurar la continuidad de nuevas ideas y energía. Habilidades en gestión inclusiva y asegurar la formación en el trabajo son necesarias para adaptar sus equipos a los cambios tecnológicos y tendencias sostenibles. Asimismo, es crucial que desarrollen estrategias para motivar a los empleados y fomentar su desarrollo profesional dentro de la empresa, lo cual servirá como polo de atracción y retención de talento joven.

Los **profesionales de la publicidad y la comercialización** enfrentan el reto de crear campañas publicitarias efectivas que aprovechen la popularidad de eventos promocionales, teniendo en cuenta la tendencia al ahorro de los españoles y sin fomentar el sentimiento de culpa por las compras impulsivas. Esto implica un enfoque cuidadoso para equilibrar el atractivo de precios competitivos y el valor de los productos. Para lograrlo, van a necesitar habilidades en análisis de mercado y creatividad, permitiéndoles desarrollar estrategias de comunicación efectivas con un público consciente y diverso, además de una alta capacidad de adaptación a un entorno cambiante.

Transformación competencial esperada: Las tendencias sociales actuales están transformando las ocupaciones en el sector de los grandes almacenes, exigiendo un cambio significativo en las competencias tradicionales. El desarrollo de habilidades en comunicación, análisis de datos, tecnología, diversidad e inclusión será fundamental para que los profesionales puedan adaptarse y prosperar en este entorno en constante evolución. La capacidad para asesorar y personalizar la experiencia de compra no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también garantizará la competitividad del sector a largo plazo. Además, la formación en el trabajo se posiciona como un elemento central para integrar las últimas tendencias del mercado, permitiendo a las empresas anticiparse a los cambios en las preferencias de los consumidores.

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

En un entorno marcado por cambios rápidos y continuos, el sector de los grandes almacenes en España enfrenta un momento crítico que podría redefinir su futuro. Las tendencias emergentes, desde la digitalización hasta las demandas de sostenibilidad, están transformando no solo cómo operan los grandes almacenes, sino también su relación con sus trabajadores.

En el sector de grandes almacenes, la **digitalización** se perfilará como un eje crucial que podría transformar profundamente sus operaciones y la relación con los clientes. Esta transformación digital abarcaría varios aspectos clave que impactarían tanto en los procesos internos como en la experiencia del cliente, contribuyendo así a un aumento significativo de la productividad y la competitividad.

En primer lugar, las grandes empresas dentro del sector de grandes almacenes estarán en una posición privilegiada para adoptar y beneficiarse de tecnologías avanzadas. La implementación de sistemas de gestión de almacenes automatizados sería un ejemplo claro de cómo estas tecnologías podrían optimizar la gestión del inventario, permitiendo un seguimiento preciso y en tiempo real, minimizando errores y maximizando el uso eficiente del espacio. Estos sistemas integrarán tecnologías emergentes como el *Big Data*, el *Machine Learning* y el *Internet de las Cosas*, que facilitarían el análisis predictivo para anticipar la demanda y ajustar proactivamente los niveles de stock.

Además, las plataformas de análisis de datos avanzadas permitirán a los grandes almacenes obtener *insights* valiosos sobre las tendencias de consumo y el comportamiento del cliente. Esto no solo mejoraría la toma de decisiones estratégicas, sino que también posibilitaría la personalización de las ofertas y servicios, incrementando la fidelización del cliente y, en consecuencia, la cifra de negocios. La optimización de procesos, como el *picking* y *packing* automatizado, reduciría la dependencia del trabajo manual, disminuiría los errores y aceleraría la preparación de pedidos, contribuyendo a una gestión más eficiente del tiempo y las cargas de trabajo.

La digitalización en el sector de grandes almacenes implicará una transformación significativa en las habilidades requeridas para la fuerza laboral. A medida que las tecnologías avanzadas se integran en las operaciones diarias, los trabajadores necesitarán desarrollar competencias técnicas más avanzadas. Habilidades en análisis de datos, gestión de sistemas automatizados y comprensión de tecnologías emergentes serán cada vez más demandadas. Además, la capacidad de adaptarse a nuevas herramientas digitales y colaborar con tecnologías como los robots colaborativos se volverá crucial.

En los próximos años, la **sostenibilidad** será un factor determinante en la evolución del sector de los grandes almacenes, impulsando cambios significativos en los procesos productivos y en el empleo. Las empresas del sector priorizarán la implementación de prácticas más ecológicas, buscando minimizar su impacto ambiental y responder a las expectativas de consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

En el ámbito de los procesos productivos, se anticipa una intensificación en el desarrollo y uso de materiales sostenibles, así como en la adopción de prácticas de economía circular. Esto incluirá

iniciativas como el reciclaje y la reutilización de productos, reduciendo la generación de residuos y optimizando el uso de recursos naturales. Los grandes almacenes podrían buscar certificaciones ambientales que respalden su compromiso con la sostenibilidad, lo que a su vez podría mejorar su reputación y competitividad en el mercado.

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

Para facilitar esta transición hacia modelos de negocio más sostenibles, las empresas tendrán que centrar sus esfuerzos en la formación y reentrenamiento de su fuerza laboral. La capacitación en prácticas sostenibles será clave para asegurar que los empleados puedan adaptarse a los cambios y contribuir eficazmente a los objetivos de sostenibilidad de las empresas.

El sector de los grandes almacenes en España se enfrenta a cambios significativos **impulsados por tendencias de sociales y de los consumidores**. Las empresas de grandes almacenes deberán desarrollar estrategias efectivas para gestionar los descuentos promocionales de manera que continúen atrayendo a los compradores sin fomentar el sentimiento de culpa asociado con las compras impulsivas. Para lograrlo, los profesionales del sector deberán adquirir nuevas habilidades que les permitan diseñar campañas promocionales más conscientes y responsables. Esto podría incluir el desarrollo de ofertas que ayuden a los consumidores a tomar decisiones de compra más informadas y alineadas con sus valores y necesidades, en lugar de impulsarlas únicamente por el atractivo del precio bajo.

Por otro lado, el sector se enfrenta al reto de equilibrar la brecha de género en un entorno laboral predominantemente femenino, especialmente en puestos de media y alta cualificación, mientras que los roles de menor cualificación presentan una mayor presencia masculina. Además, el envejecimiento de la fuerza laboral y la disminución de trabajadores jóvenes en el rango de 25 a 39 años subrayan la necesidad de implementar estrategias efectivas para atraer talento joven y cualificado.

Para abordar estos desafíos, las empresas deberán poner foco en programas de formación y reciclaje que permitan a sus empleados mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías. Esto incluye no solo el desarrollo de habilidades técnicas, sino también la promoción de competencias blandas y de liderazgo que fomenten un entorno de trabajo inclusivo y diverso. Asimismo, será crucial implementar estrategias de gestión de talento que no solo se centren en la atracción de nuevos empleados, sino también en la retención de los actuales.

Como conclusión, el sector de los grandes almacenes en España se enfrenta a un período de transformación crítico, impulsado por la necesidad de digitalización, sostenibilidad y cambios sociales y del consumidor. Para mantener su relevancia y competitividad, las empresas deberán adoptar un enfoque estratégico que integre tecnologías avanzadas, fomente prácticas sostenibles y desarrolle competencias laborales modernas. La personalización de la experiencia del cliente y la gestión consciente de promociones se convierten en elementos clave para fidelizar a consumidores cada vez más exigentes y conscientes. Además, abordar la diversidad e inclusión,

junto con la atracción y retención de talento joven, será esencial para crear un entorno laboral dinámico y diverso.

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 los grandes almacenes en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector de los grandes almacenes fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

Debilidades

El sector presenta una serie de desafíos estructurales que afectan su funcionamiento y desarrollo. Uno de los principales es la dificultad para cubrir vacantes debido a la **escasez de talento** en determinadas áreas. La demanda de profesionales con habilidades específicas ha aumentado, mientras que la oferta no siempre es suficiente para responder a las necesidades del mercado. Ante esta situación, las empresas han incrementado sus esfuerzos en la formación dentro del entorno laboral. La capacitación interna se ha convertido en un mecanismo esencial para garantizar que los empleados adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones. Sin embargo, este proceso requiere tiempo y recursos adicionales por parte de las organizaciones.

Por otro lado, en los últimos años se ha observado una disminución en el número de empresas activas en el sector. Entre los principales factores que han contribuido a esta tendencia se encuentran las dificultades de adaptación a la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo. Las empresas han tenido que ajustar sus estrategias y procesos para responder a un entorno en constante transformación.

Además, el **envejecimiento de la fuerza laboral** se perfila como otro reto relevante, ya que puede influir en la adopción de tecnologías emergentes y en la implementación de nuevos enfoques operativos. La integración de herramientas digitales y metodologías innovadoras requiere un proceso de adaptación que varía según las características de cada organización y de su personal.

Asimismo, la capacidad de **atraer y retener talento joven** es un aspecto relevante para el sector. Las expectativas y preferencias laborales de las nuevas generaciones han evolucionado, lo que ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias orientadas a la captación y fidelización de estos profesionales.

Estos factores conforman un conjunto de aspectos que inciden en la dinámica del sector y que requieren un enfoque estratégico por parte de las empresas para su gestión.

Amenazas

El sector de los grandes almacenes enfrenta varias amenazas que podrían impactar su competitividad y relevancia en el mercado. Una de las principales amenazas es la **transformación digital acelerada**. A medida que el comercio minorista se digitaliza rápidamente, aquellos grandes almacenes que no logran adaptarse a las plataformas de comercio electrónico y tecnologías

emergentes corren el riesgo de perder cuota de mercado frente a empresas más ágiles y tecnológicamente avanzadas. La transición hacia el comercio en línea requiere inversiones significativas en infraestructura digital, así como en el desarrollo de capacidades para ofrecer experiencias de compra personalizadas y eficientes.

Otro desafío significativo proviene de los **cambios en los hábitos de consumo**. Los consumidores modernos muestran una creciente preferencia por las compras en línea y las experiencias de compra personalizadas y convenientes. Si los grandes almacenes no logran satisfacer estas expectativas cambiantes, pueden perder relevancia y clientes a medida que los consumidores buscan opciones que se adapten mejor a sus necesidades y comportamientos de compra.

La **competencia intensa** también representa una amenaza considerable para el sector. Los grandes almacenes se enfrentan a una fuerte competencia tanto de minoristas en línea como de nuevos formatos de venta al por menor que ofrecen experiencias de compra innovadoras y atractivas. Esta competencia feroz puede erosionar la base de clientes de los grandes almacenes tradicionales, quienes deben encontrar formas de diferenciarse y ofrecer valor añadido para mantenerse competitivos.

Las **presiones económicas**, como las fluctuaciones en la inflación o las crisis económicas, pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores y afectar negativamente las ventas. Además, los grandes almacenes enfrentan presión sobre los márgenes de beneficio debido a los crecientes costes operativos y la competencia de precios. Esta presión económica puede impactar la rentabilidad y limitar la capacidad de inversión en innovación y mejora de servicios.

Fortalezas

Existen varias fortalezas que pueden ser aprovechadas para mantener su competitividad en un entorno de cambio constante. Una de las principales fortalezas es la **amplia variedad de productos que pueden llegar a ofrecer**. Estos establecimientos no especializados brindan a los consumidores la conveniencia de encontrar una extensa gama de artículos, desde moda y tecnología hasta alimentos, en un solo lugar. Esta diversidad de oferta atrae a una amplia base de clientes con diferentes necesidades y preferencias, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros formatos de venta más especializados que pueden no tener la misma capacidad para satisfacer diversas demandas.

Otro factor clave es el **reconocimiento de marca y la fidelidad del cliente**. Muchas cadenas de grandes almacenes en España han establecido marcas fuertes y reconocidas que han cultivado una base de clientes leales a lo largo de los años. Este capital de marca es invaluable, ya que proporciona una ventaja en términos de mantener la lealtad del cliente, incluso en un entorno de mercado cada vez más competitivo. Los consumidores tienden a confiar en marcas familiares y bien establecidas, lo que puede traducirse en una ventaja sostenible para estos almacenes.

Las **ubicaciones estratégicas** son también una gran fortaleza para el sector. Los grandes almacenes suelen estar situados en áreas metropolitanas clave, lo que les otorga un acceso privilegiado a una gran cantidad de consumidores potenciales. Estas ubicaciones estratégicas facilitan no solo un alto tráfico de clientes, sino también un acceso más directo a mercados importantes, lo que puede ser crucial para el éxito comercial. La presencia en estos centros

urbanos les permite aprovechar el dinamismo económico y la densidad poblacional de las grandes ciudades.

A pesar del auge del comercio electrónico, los grandes almacenes continúan ofreciendo una **experiencia de compra física** que algunos consumidores prefieren. La posibilidad de ver, tocar y probar productos antes de comprarlos, junto con la experiencia social e interactiva que ofrecen estos espacios, sigue siendo valorada por muchos compradores. Este aspecto físico del comercio puede ser una ventaja competitiva frente a las plataformas en línea, especialmente para productos que requieren una evaluación sensorial o para consumidores que disfrutan la experiencia de compra como una actividad recreativa.

Por último, la **capacidad logística y de gestión de inventarios** es otra fortaleza importante de los grandes almacenes. Con una amplia experiencia en la gestión de grandes volúmenes de inventario y operaciones logísticas complejas, estos establecimientos están bien posicionados para manejar eficientemente la cadena de suministro. Esto garantiza la disponibilidad de productos y optimiza los procesos operacionales, lo cual es vital para satisfacer la demanda del consumidor de manera efectiva.

Oportunidades

El sector de los grandes almacenes se encuentra en una posición única para aprovechar diversas oportunidades que pueden impulsar su competitividad y relevancia en el mercado. Una de las oportunidades más significativas es la **tendencia hacia la digitalización**. Al invertir en plataformas de venta en línea y mejorar la experiencia digital del cliente, los grandes almacenes pueden expandir su alcance y atraer a consumidores que prefieren la comodidad de comprar desde casa. Esta transición no solo amplía la base de clientes potenciales, sino que también permite a los grandes almacenes competir con empresas de comercio electrónico más establecidas.

La integración **omnicanal** representa otra oportunidad clave. Al desarrollar una estrategia que combine la experiencia de compra física y digital, los grandes almacenes pueden ofrecer servicios adicionales como la recogida en tienda de pedidos en línea y experiencias de compra integradas. Esta sinergia entre canales puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente y aumentar las ventas, al tiempo que proporciona una experiencia de compra más fluida y conveniente.

La **adopción de tecnologías avanzadas**, como *Big Data*, *Machine Learning* y automatización, también ofrece un camino para optimizar las operaciones y personalizar la experiencia del cliente. Estas tecnologías permiten a los grandes almacenes gestionar inventarios de manera más eficiente, mejorar la atención al cliente y ofrecer servicios adaptados a las preferencias individuales. Al implementar estas herramientas, los grandes almacenes pueden lograr una mayor eficiencia operativa y una experiencia de compra más atractiva para los consumidores.

Por último, el enfoque en **sostenibilidad** está ganando importancia entre los consumidores y presenta una oportunidad para que los grandes almacenes adopten prácticas más ecológicas. Al implementar iniciativas de sostenibilidad, como reducir el uso de plásticos o mejorar la eficiencia energética, los grandes almacenes pueden atraer a consumidores conscientes del medio ambiente y mejorar la percepción de la marca. Estas medidas no solo ayudan a cumplir con las

expectativas de los consumidores, sino que también pueden diferenciar a los grandes almacenes de sus competidores.

Tabla 12. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para cubrir vacantes y escasez de talento • Mayor esfuerzo en formación en el trabajo • Disminución del número de empresas activas, principalmente por dificultades de adaptación a la digitalización y a los cambios en los hábitos de consumo. • Envejecimiento de la fuerza laboral, dificultando la adopción de tecnologías emergentes y la implementación de cambios ágiles. • Capacidad de atraer y retener el talento joven 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital acelerada que podría marginar a quienes no logren adaptarse rápidamente. • Cambios en los hábitos de consumo, con mayor preferencia por el comercio electrónico y la personalización. • Competencia intensa de minoristas en línea y formatos innovadores. • Presiones económicas, como inflación, que influyen en el comportamiento de los consumidores. • Riesgo de pérdida de relevancia frente a competidores más ágiles y sostenibles.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia diversidad de productos que atrae a una base de clientes con diversas necesidades. • Reconocimiento de marca y lealtad del cliente, construidos a lo largo de años de trayectoria. • Ubicaciones estratégicas en áreas metropolitanas que garantizan un alto tráfico de consumidores. • Experiencia de compra física, valorada por los consumidores que prefieren interactuar directamente con los productos. • Sólida capacidad logística y experiencia en la gestión eficiente de cadenas de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión hacia el comercio electrónico para alcanzar nuevos mercados y satisfacer la creciente preferencia por las compras en línea. • Desarrollo de estrategias omnicanal que combinan lo mejor de la experiencia física y digital. • Implementación de tecnologías avanzadas, como Big Data y automatización, para optimizar operaciones y personalizar servicios. • Adopción de iniciativas de sostenibilidad que mejoren la percepción de la marca y atraigan a consumidores conscientes del medio ambiente. • Implementación de medidas sostenibles.

Fuente: Análisis PwC

6. Referencias

Referencias bibliográficas

- AEVEA. (2024). *De la planificación estratégica al marketing experiencial*. Disponible en: <https://aevea.es/de-la-planificacion-estrategica-al-marketing-experiencial/>.
- ANGED. (2021). *Informe de sostenibilidad*. Disponible en: https://www.anged.es/wp-content/uploads/2022/09/Informe-sostenibilidad-ANGED-2021-web.pdf?_gl=1*4umgzm*_ga*MTI0NDUyNDA1Ny4xNzM3MDE1NjY5*_ga_RCS4CYLZJH*MTczNzExMDQzNC4yLjEuMTczNzExMDQ2NC4zMC4wLjA..
- ANGED. (2024). *Tendencias de talento en el sector retail*. Disponible en: https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014_b2b_MPG_Estudio_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail_web_ANGED%20y%20ManpowerGroup.pdf.
- Automated Transactions. (2024). *Optimizando la Eficiencia en el Comercio: El Impacto de las Cajas de Cobro Automático en la Productividad del Personal*. Disponible en: <https://automated-transactions.es/optimizando-la-eficiencia-en-el-comercio-el-impacto-de-las-cajas-de-cobro-automatizado-en-la-productividad-del-personal/>.
- Capterra. (2023). *Estudio sobre tendencias de fidelización de los consumidores y programas de fidelización en España 2022*. Disponible en: <https://www.capterra.es/blog/3414/programas-fidelizacion-tiempos-de-inflacion>.
- Capterra. (2024). *Estudio sobre la Automatización del Comercio Minorista 2024*. Disponible en: <https://www.capterra.es/blog/6447/automatizacion-proceso-compra>.
- CEOE. (2023). *El Corte Inglés implementa el "Proyecto Residuo Cero" para gestionar los residuos generados por su actividad comercial*. Disponible en: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/sostenibilidad/el-corte-ingles-implementa-el-proyecto-residuo-cero-para-gestionar-los>.
- Click & Cargo. (2024). *¿Qué es un software WMS? Significado y funciones clave en logística*. Disponible en: <https://clickandcargo.com/software-wms/>.
- CNMC. (s.f.). *Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico por ramas de actividad*. Disponible en: <https://data.cnmc.es/comercio-electronico/comercio-electronico/conjuntos-de-datos/evolucion-trimestral-del-volumen-de-0>.
- Código de Consumo de Cataluña (Ley 22/2010)
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Beneficios fiscales de Madrid*. Disponible en: <https://www.comunidad.madrid/servicios/atencion-contribuyente/beneficios-fiscales>.
- Decreto de Eficiencia Energética de Cataluña (Decreto 21/2006)
- Directiva de Igualdad de Trato en el Empleo (2000/78/CE)
- Directiva de Prácticas Comerciales Desleales (2005/29/CE)
- Directiva sobre Derechos de los Consumidores (2011/83/UE)
- D/A Retail Tech. (2023). *Informe D/A Retail Tech. Tecnologías en el punto de venta 2023*. Disponible en: <https://www.distribucionactualidad.com/informes/informe-tecnologias-en-el-punto-de-venta-2023/>.
- El Corte Inglés. (2023). *Informe no financiero 2022-2023*. Disponible en:

<https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf>.

- El Economista. (2024). *El 96% de las empresas de gran consumo han triplicado su inversión en sostenibilidad logística*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13096148/11/24/el-96-de-las-empresas-de-gran-consumo-han-triplicado-su-inversion-en-sostenibilidad-logistica.html>.
- El País. (s.f.). *14 pasos para que un gran almacén sea sostenible, planta a planta*. Disponible en: <https://elpais.com/especiales-branded/2019/14-pasos-para-que-un-gran-almacen-sea-sostenible-planta-a-planta/>.
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015)
- G-Advisory. (2023). *Informe de segunda opinión de cumplimiento con los Sustainability Linked Bond Principios del Marco para la financiación sostenible de El Corte Inglés*. Disponible en: <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2021/12/13/informe-segunda-opinion-2023.pdf>.
- IKEA. (s.f.). *IKEA Family*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/offers/family-offers/>.
- IKEA. (s.f.). *La madera, un material con muchas ventajas*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/sustainable-materials/la-madera-un-material-con-muchas-ventajas-pub22215790/>.
- JLL. (2025). *2025: La revolución del Retail en España y Portugal. El mercado retail en Iberia*.
- Manpower Group y ANGED. (2024). *Tendencias de talento en el sector retail*. (Disponible en <https://anged.es/el-sector/talento/>)
- Marie Claire. (2025). *El cierre de tiendas de El Corte Inglés y otras cadenas de grandes almacenes: el cambio hacia un nuevo futuro*. Disponible en: <https://www.marie-claire.es/actualidad/cierrecorte-ingles-otras-cadenas-grandes-almacenes.html>.
- Mecalux Esmena. (2022). *Cómo automatizar un almacén de alimentación*. Disponible en: <https://www.mecalux.es/blog/automatizar-almacen-alimentacion#:~:text=El%20almac%C3%A9n%2C%20gestionado%20por%20el,de%20productos%20de%20las%20estanter%C3%ADas>.
- Mecalux Esmena. (2020). *Cobots: robótica colaborativa al servicio del almacén*. Disponible en: <https://www.mecalux.es/blog/cobots-robots-colaborativos>.
- Mercado 2.0. (2024). *Experiencia Física: Un elemento que nunca se ha ido*. Disponible en: <https://www.merca20.com/experiencia-fisica-un-elemento-que-nunca-se-ha-ido/>.
- Milanuncios. (2023). *El 61% de los españoles afirman realizar compras compulsivas en Black Friday*. Disponible en: https://www.milanuncios.com/prensa/wp-content/uploads/2023/11/NdP_-El-61-de-los-espanoles-afirman-haber-realizado-compras-compulsivas-durante-el-Black-Friday-1.pdf.
- Modula. (2022). *Robots móviles autónomos (AMR): cómo funcionan y cómo pueden incorporarse al almacén*. Disponible en: <https://www.modula.eu/es/blog/robots-moviles-autonomos-amr-como-funcionan-y-como-pueden-incorporarse-al-almacen/>.
- Lanjatrans. (2024). *Big Data y Análisis Predictivo en la Optimización Logística*. Disponible en: [https://lanjatrans.com/big-data-y-analisis-predictivo-en-la-optimizacion-logistica/#Definicion de Big Data y su importancia en la logistica](https://lanjatrans.com/big-data-y-analisis-predictivo-en-la-optimizacion-logistica/#Definicion%20de%20Big%20Data%20y%20su%20importancia%20en%20la%20logistica).
- La Razón. (2024). *Un caos bajo control: los almacenes tecnificados*. Disponible en: https://www.larazon.es/emergente/caos-control-almacenes-tecnificados_20240721669c88caa5486100011c10ba.html.

- Ley 1/2004 de Horarios Comerciales
- Ley de Comercio Interior de Galicia (Ley 13/2010)
- Ley de Defensa de los Consumidores y Usuarios (Ley 2/2015)
- Ley de Horarios Comerciales (Ley 1/2004)
- Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (Ley 3/2007)
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/1996)
- Ley de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular (Ley 7/2022)
- Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y su Inclusión Social (Real Decreto Legislativo 1/2013)
- Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres del País Vasco (Ley 4/2005)
- Libre Mercado. (2017). *La liberalización de horarios en Madrid*. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2017-02-09/la-liberalizacion-de-horarios-en-madrid-cinco-anos-despues-15500-empleos-y-2682-millones-1276592348/>.
- Observatorio Cetelem. (2023). *El impacto de la inflación en el consumo de los hogares españoles*. Disponible en: <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2023/10/actualidad-impacto-inflacion-consumo-2023.pdf>.
- Öfis. (2020). *Las ventas son el motor de cualquier negocio y estas sólo suceden cuando los clientes conocen el producto*. Disponible en: <https://ofis.mx/importancia-de-hacer-un-evento-de-lanzamiento-de-producto/>.
- Precedence Research. (2024). *Europe Logistics Automation Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034*. Disponible en: <https://www.precedenceresearch.com/europe-logistics-automation-market>.
- PwC. (2024). *Megatrends. Five global shifts reshaping the world we live in*. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>.
- Real Decreto 208/2005 sobre Aparatos Eléctricos y Electrónicos
- Real Decreto-Ley 20/2022 sobre Medidas para el Ahorro Energético
- Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) - (UE) 2016/679
- Reglamento sobre Etiquetado Energético (UE) 2017/1369
- Retlife. (2024). *El impacto del comercio electrónico en las tiendas físicas retail*. Disponible en: <https://retlife.es/el-impacto-del-comercio-electronico-en-las-tiendas-fisicas-retail/>.
- ShopFully. (2024). *The State of Shopping 2024*. Disponible en: <https://shopfully.com/wp-content/uploads/2024/04/ESP-The-State-of-Shopping-2024.pdf>.
- Synex Logistics. (s.f.). *Robotics in logistics: how much are companies investing in robots?* Disponible en: <https://synexlogistics.com/articles/robotics-in-logistics-how-much-are-companies-investing-in-robots/>.
- Tecnología para la Industria. (s.f.). *Software WMS para la gestión de almacenes logísticos*. Disponible en: <https://tecnologiaparalaindustria.com/software-wms-para-la-gestion-de-almacenes-logisticos/#pp-toc-8fbhp5lcztek-anchor-5>.
- Toyota. (2023). *La automatización de almacenes y su impacto en la logística*. Disponible en: <https://blog.toyota-forklifts.es/automatizacion-de-almacenes-impacto>.
- Trusted Shops. (2020). *Click & Collect: La estrategia retail ganadora*. Disponible en: <https://business.trustedshops.es/blog/click-and-collect-la-estrategia-retail-ganadora/>.

Referencias de fuentes de información secundaria

- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, www.ine.es.
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas del Sector Comercio*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>

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

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