

TENDENCIAS DE TALENTO EN EL SECTOR RETAIL

ANGED ● ●



ManpowerGroup®

INDICE

Carta de la presidenta de ANGED

Carta del CEO de ManpowerGroup España

PARTE 1: DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR COMERCIAL

1. El empleo en el sector del comercio en la UE
 - El sector comercial, Top-1 en la generación de empleo
 - Polarización del empleo por tamaño empresarial
2. El sector de la distribución comercial: España vs. UE
 - Caracterización del tejido empresarial
 - Generación de empleo y productividad
3. Tendencias del mercado laboral en el sector comercial español
 - Efecto tractor sobre el empleo
 - Generación de empleo inclusivo y estable
 - Análisis comparado por CC.AA.

4. Contribución de ANGED al mercado laboral
 - Fuente de empleo directo y estable
 - Repunte de la inversión productiva
 - Impacto laboral positivo en todo el territorio
 - Aportación social y tributaria
 - Nuestro convenio colectivo de ámbito nacional

PARTE 2: TENDENCIAS Y RETOS

5. Introducción
 - Un sector en transformación impulsado por el consumidor
6. Los retos de un sector estratégico
 - Escasez de perfiles y brecha formativa
 - Dos realidades profesionales en una sola industria
 - Oportunidades reales
 - La generación Z lidera el cambio en las demandas de los empleados
 - Absentismo y rotación, cada vez más presentes

7. Propuestas y oportunidades
 - Desarrollo de carrera y creación de talento
 - Propuesta de valor para el empleado integral y flexible
 - La búsqueda de nuevos nichos de talento
 - Diversidad, igualdad e inclusión
 - Comunicación, divulgación y difusión

PARTE 3: FOCOS DE TRABAJO

Destacado 1: Administraciones Públicas: aliado clave para combatir el desajuste de talento

Destacado 2: Triple impacto de la formación sobre la carencia de perfiles

Destacado 3: La importancia de actuar como un sector: anged como catalizador

PARTE 4: METODOLOGÍA Y FUENTES

8. Expertos consultados
9. Fuentes de información complementarias





Matilde García Duarte
Presidenta de ANGED

LAS PERSONAS SON EL CORAZÓN DEL COMERCIO

Las personas son el corazón del comercio. En plena era de la inteligencia artificial (IA), las tiendas siguen ofreciendo el valor diferencial de la atención personal, son un centro de socialización y dinamización en nuestras ciudades.

La tecnología nos está ofreciendo unas mejoras de productividad sorprendentes y una forma más ágil de responder a las preferencias de los consumidores. Sin embargo, todas las grandes transformaciones que vive el sector pasan por las personas. Necesitamos talento y equipos cada vez mejor formados para avanzar en la modernización del sector y prestar un mejor servicio a nuestros clientes.

En el nuevo plan estratégico de ANGED, el talento es precisamente uno de los ejes de trabajo prioritarios. Queremos ayudar a nuestras empresas asociadas a analizar la situación del mercado laboral, canalizar sus propuestas y abrir foros de colaboración con las Administraciones, sin olvidar el importante papel que nuestro convenio colectivo, único a nivel nacional en el comercio, desempeña a la hora de garantizar la paz social en el sector y alcanzar acuerdos de enorme calado con los representantes sindicales.

Es nuestro propósito también defender el valor económico y social de un sector que es el primer empleador privado de España. Nuestras empresas son una puerta al mercado laboral

para miles de personas y ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional desde los puestos más básicos hasta los perfiles más sofisticados y punteros. Además, hay pocos sectores que hayan entendido como el nuestro el valor de la diversidad y la adaptación a los cambios sociales.

No obstante, el contexto plantea desafíos para el talento. El pasado año quedaron sin cubrir en España 148.000 vacantes de empleo, con un coste para la economía de 8.000 millones de euros, según datos del BBVA. En colaboración con el fantástico equipo de ManpowerGroup, hemos querido analizar cómo afecta esta problemática al sector de la distribución, a partir de un análisis en el que han participado nuestras empresas asociadas.

Este informe sobre las **Tendencias de talento en el sector retail** es un primer paso en nuestra nueva hoja de ruta. Estoy convencida de que va a aportar datos y análisis para un debate imprescindible entre el sector público y el privado sobre las reformas necesarias para mejorar la formación profesional y corregir los desajustes de talento actuales.



Francisco Ribeiro
Country Manager ManpowerGroup

UN SECTOR FUNDAMENTAL QUE NECESITA **TALENTO**

El retail es uno de los grandes motores de la economía española y uno de los principales generadores de empleo y, sin embargo, las empresas del sector afrontan importantes retos a la hora de sumar talento a sus equipos.

En ManpowerGroup hemos puesto nuestro conocimiento del mundo del empleo y, en concreto, del sector retail en España al servicio de este estudio para analizar su realidad y que pueda seguir generando riqueza y competitividad en la economía.

Conscientes del escenario complejo que existe y con un espíritu constructivo, hemos colaborado con ANGED para ofrecer una radiografía realista del sector de la distribución en España, con los principales desafíos a los que se enfrenta. También planteamos líneas de trabajo para alcanzar soluciones que impulsen a las compañías del sector y contribuyan a que estas puedan crear aún más oportunidades de empleo.

Por eso, nos complace presentar **Tendencias en el talento en el sector Retail**, porque muestra nuestro compromiso con el sector y nos permite compartir nuestra experiencia como expertos en talento y tecnología. Este informe busca proporcionar un análisis exhaustivo de las tendencias y desafíos actuales a los que se enfrentan las compañías de retail y señala unas líneas de trabajo para que se puedan adaptar a un entorno en constante evolución.

La distribución se encuentra en un punto crítico, influenciada por cambios acelerados en el comportamiento del consumidor, las demandas de los profesionales, la digitalización de los procesos y la creciente competencia global. Este informe no solo examina estos factores, sino que también ofrece recomendaciones específicas en las siguientes áreas clave:

- Transformación digital y su impacto en los equipos.
- Gestión de diferentes perfiles de talento.
- Estrategias de selección y fidelización en un sector altamente competitivo.
- Formación.
- Cultura organizacional y su adaptación a las demandas de los profesionales.

Creemos firmemente que la ventaja competitiva de las empresas depende en gran medida de su capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar al mejor talento. También sabemos que el sector ya está avanzando en muchos aspectos y ha sido crítico conocer de la mano de voces expertas los desafíos a afrontar y los logros ya obtenidos. Con todo ello, este estudio pretende ser una herramienta para que las organizaciones de retail naveguen con éxito en un escenario cambiante y esperamos que le sea de utilidad a todos los lectores.

PARTE 1

DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR COMERCIAL



EL EMPLEO EN EL SECTOR DEL COMERCIO EN LA UE

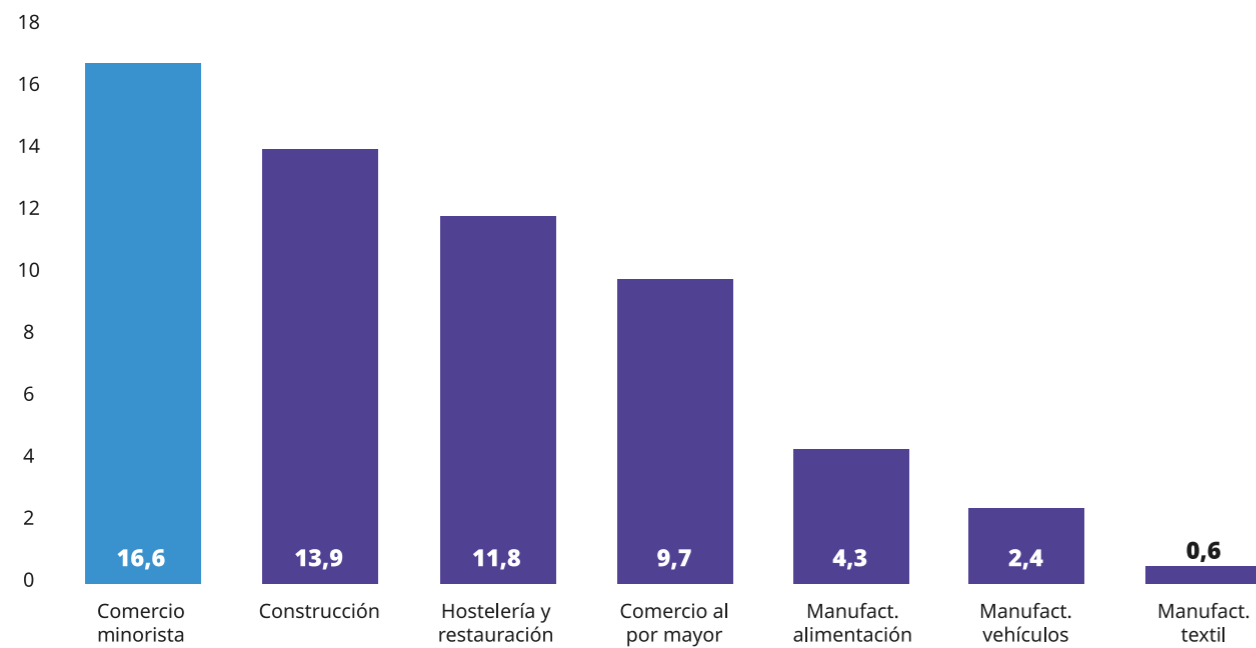
El sector comercial, Top-1 en la generación de empleo

En 2024 el número de empresas dedicadas en la UE a la actividad económica del comercio al por menor (excluyendo el sector de la automoción) se eleva a **3,44 millones de compañías**, que ocupan a **16,6 millones de empleados** y generan un **valor añadido de 710,3 miles de millones de euros**. Estas cifras posicionan al sector de la distribución comercial como líder en la generación de empleo, lo que evidencia la necesidad de ponerlo en el foco a la hora de analizar los

desafíos de los mercados laborales de las economías europeas ante la doble transición digital y verde, y el reto demográfico del envejecimiento de la población.

El sector del comercio es líder en la UE en generación de empleo y esta dinámica favorable corresponde a las grandes empresas, que han aumentado su volumen de empleo un 3,1% desde 2019, frente al -2,8% de las pequeñas.

Empleo directo en la UE por sectores. Millones de personas en 2024

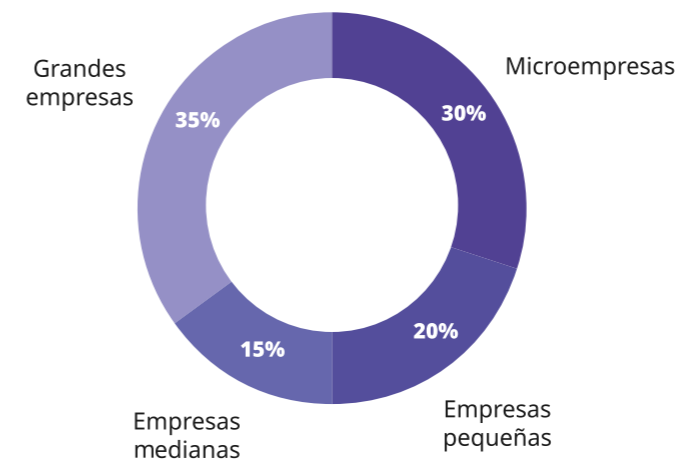


Fuente: ANGED según datos de Eurostat.

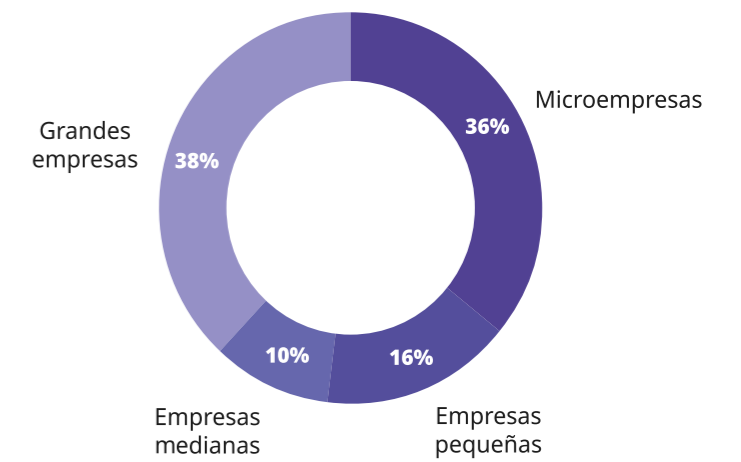
Polarización del empleo por tamaño empresarial

La distribución del empleo por tamaño empresarial refleja una **polarización del empleo** en el sector del comercio minorista. De hecho, el **75% de los ocupados** en este sector han sido contratados por **empresas grandes** (más de 250 empleados) y **microempresas** (menos de 10 empleados), frente al 65% que corresponde al conjunto del tejido empresarial de la UE.

Distribución del empleo total en la UE en 2024



Distribución del empleo en el comercio minorista en la UE en 2024



Fuente: ANGED según datos de Eurostat.



EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: ESPAÑA vs. UE

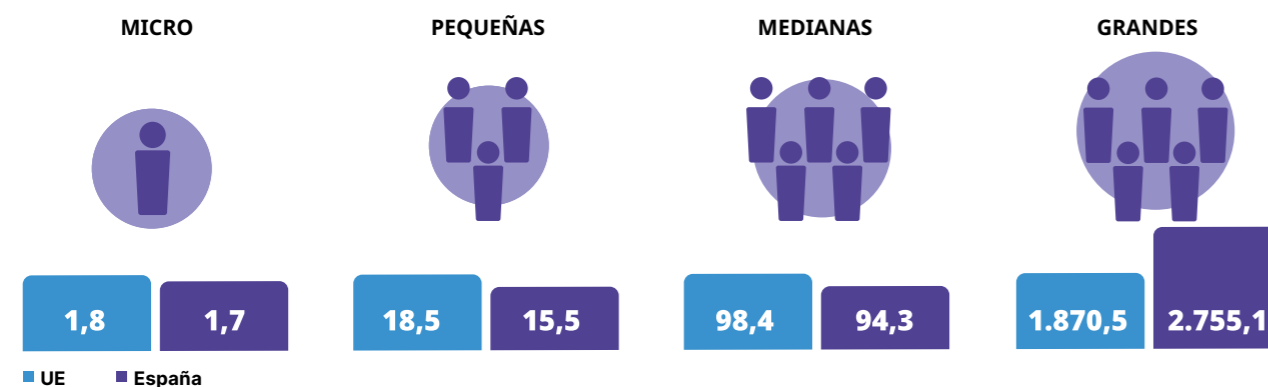
Caracterización del tejido empresarial

El sector de la distribución comercial en España destaca por su **elevada densidad comercial** y **reducido tamaño empresarial**. El número de compañías dedicadas al comercio minorista por cada 10.000 habitantes se acerca a las 90 empresas, respecto a las 74 que se registran de media en la UE. En cuanto al reducido tamaño de nuestro tejido empresarial, es una característica general de todos los sectores debido a la elevada presencia de empresas micro (de menos de 10 empleados) y a la reducida dimensión de las empresas pequeñas y medianas en comparación con sus homólogas europeas. Las empresas del sector del comercio tienen una media de

4,9 empleados en la UE y de 3,8 en España, frente a los 11,9 de las empresas alemanas. Sin embargo, **las grandes empresas españolas** (de más de 250 empleados) tienen un **tamaño superior a las de la UE**, especialmente en el sector del comercio al por menor.

En concreto, las grandes empresas españolas del ámbito del comercio tienen una dimensión media de 2.755 empleados por compañía, frente a los 1.870 que corresponden en media a las empresas de similar tamaño de la UE. En contraste, las empresas pequeñas tienen menos de 15,5 empleados, en comparación con los 18,5 de la media de la UE.

Tamaño medio empresas de comercio minorista. Número de empleados por empresa



Fuente: ANGED según datos de Eurostat.

Generación de empleo y productividad

En los últimos años, el sector terciario aumentó en nuestra economía, en actividad y empleo, y el comercio minorista no ha permanecido ajeno al proceso. Este viraje del modelo productivo español hacia sectores más intensivos en mano de obra es uno de los vectores que han impulsado la resiliencia del mercado laboral. Según los datos que publica Eurostat, **1 de cada 5 empleados del sector del comercio minorista del Top-4¹ trabaja en una empresa española.**

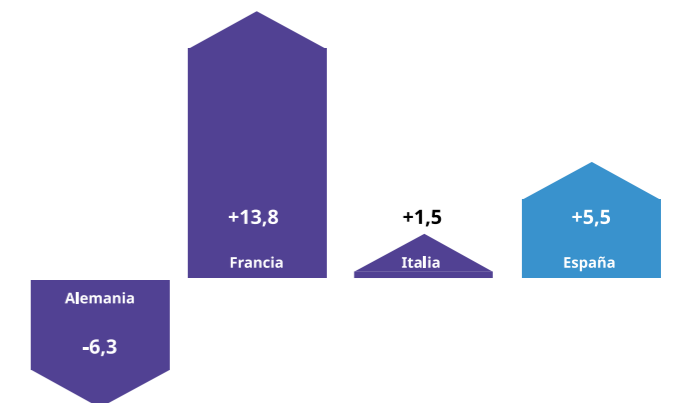
La destrucción de puestos de trabajo en actividades como el comercio minorista durante la pandemia de COVID-19 ya se ha superado en las principales economías europeas. De hecho, en Francia el número de empleados en empresas del sector comercial supera en un 13,8% al que se registraba antes de la pandemia, y en **España está un 5,5% por encima.** En cambio, el empleo en el comercio minorista germano todavía no se ha recuperado.

El **déficit crónico de productividad** laboral entre España y la UE se ha ampliado en los últimos años, de forma que todos los sectores no agrarios exhiben niveles de productividad inferiores en nuestro país. En el caso del **comercio minorista**, la facturación por empleado alcanza casi los 200.000 euros de media en la UE y se superan ampliamente en Francia. En contraste, la facturación de las empresas de **comercio minorista** en España se cifra en **165.600 euros por empleado.** En todo caso, estos niveles de productividad están muy condicionados por el tamaño empresarial, ya que **las empresas grandes españolas**

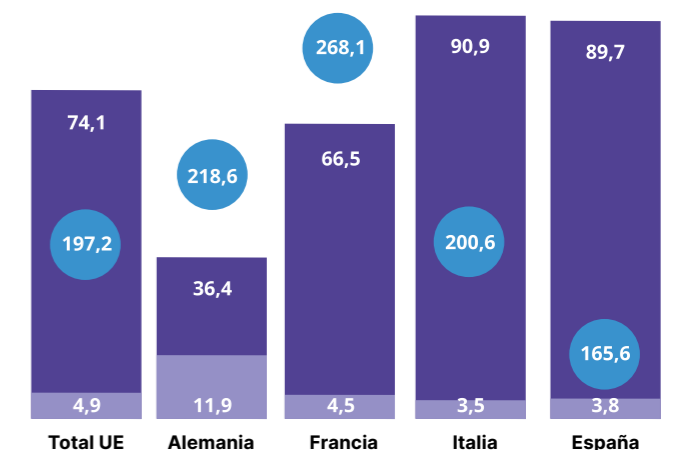
1 El Top-4 lo integran Alemania, Francia, Italia y España.

de distribución comercial son un 32% más productivas que las microempresas del sector.

Evolución del empleo en el comercio minorista. Variación acumulada 2019-2024



Comparativa del sector de la distribución comercial



■ **Densidad comercial**
Nº empleados / 10.000 habitantes

■ **Productividad**
Facturación por empleado (en miles de euros)

■ **Tamaño empresarial**
Nº empleados / empresa

Fuente: ANGED según datos de Eurostat.



TENDENCIAS DEL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR COMERCIAL ESPAÑOL

Efecto tractor sobre el empleo

El tejido empresarial de una determinada rama productiva utiliza productos procedentes de otros sectores, en forma de inputs o consumos intermedios, que incorporan a sus procesos productivos. Estas empresas generan bienes o servicios utilizados como materia prima por otras actividades. De esta forma existe una **interdependencia entre las distintas actividades productivas** que posibilita que la influencia de un determinado subsector en la economía no se limite solo al valor de su producción y a la generación de empleo directo.

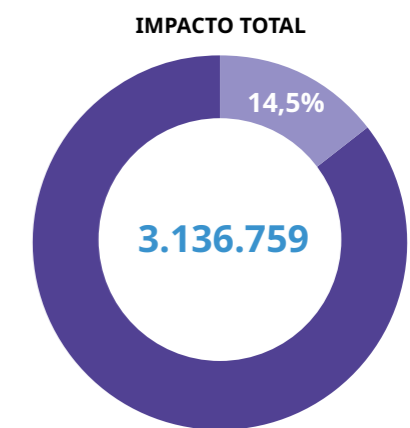
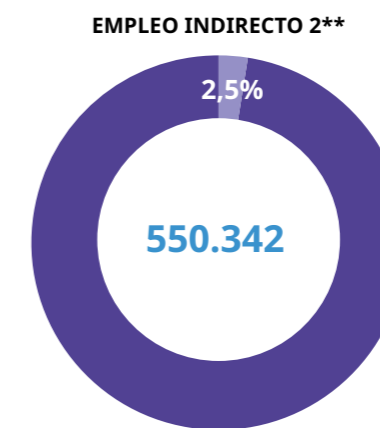
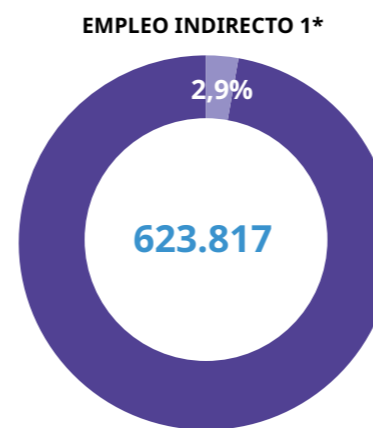
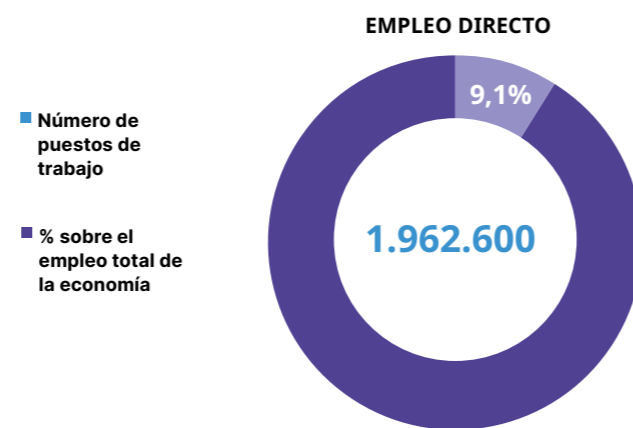
La demanda de inputs intermedios realizada inicialmente por las empresas del sector del **comercio minorista** tendrá **efectos multiplicadores** en el resto de las ramas productivas de la economía. El **impacto indirecto global del comercio minorista** sobre otras actividades económicas se puede desagregar en dos efectos:

1. **Impacto indirecto hacia atrás:** efecto en la producción y el empleo de otras ramas productivas cuya actividad depende, en parte, de la producción del comercio, en la medida en que **el comercio es demandante de bienes y servicios intermedios** para generar su propia producción.

2. **Impacto indirecto hacia delante:** efecto en la producción y el empleo de otras ramas productivas que **utilizan como inputs intermedios** los servicios generados por el comercio, en la medida en que esos insumos forman parte de la producción de las primeras.

En concreto, cabe destacar que el **14,5% del empleo generado por la economía española** derivó de alguna forma de la actividad de la distribución comercial, correspondiendo un 9,1% del empleo total a la generación de empleo directo. En cuanto al efecto indirecto, se estima que, por cada **100 puestos de trabajo dedicados al comercio, se generan 59** puestos adicionales en otros sectores.

Impacto total sobre el empleo del comercio minorista



Fuente: ANGED según datos de la EPA del INE y la Cámara de Comercio.

*Impacto sobre las ramas de actividad que suministran bienes intermedios al sector comercial (p.ej. la agricultura).

**Impacto sobre las ramas de actividad que utilizan los productos o servicios comerciales como bienes intermedios (p.ej. la restauración).



Generación de empleo inclusivo y estable

El comercio minorista se configura como un **sector estratégico clave** para la economía española, tanto para el crecimiento económico como para la **generación de empleo**. La distribución comercial forma parte esencial del sistema productivo de cualquier economía desarrollada, como lo demuestran los datos macroeconómicos del sector en España.

Los cambios en los patrones de consumo de la población, la mejor situación económica de las familias y el notable dinamismo del turismo inciden en la transformación del sector del

comercio minorista, que en nuestro país se distinguió por un marcado carácter tradicional en gran parte de los establecimientos y ahora debe responder a las nuevas necesidades de los consumidores.

En línea con estas transformaciones, la figura del profesional autónomo y del pequeño comercio, aunque sigue siendo muy relevante, pierde protagonismo en los últimos años.

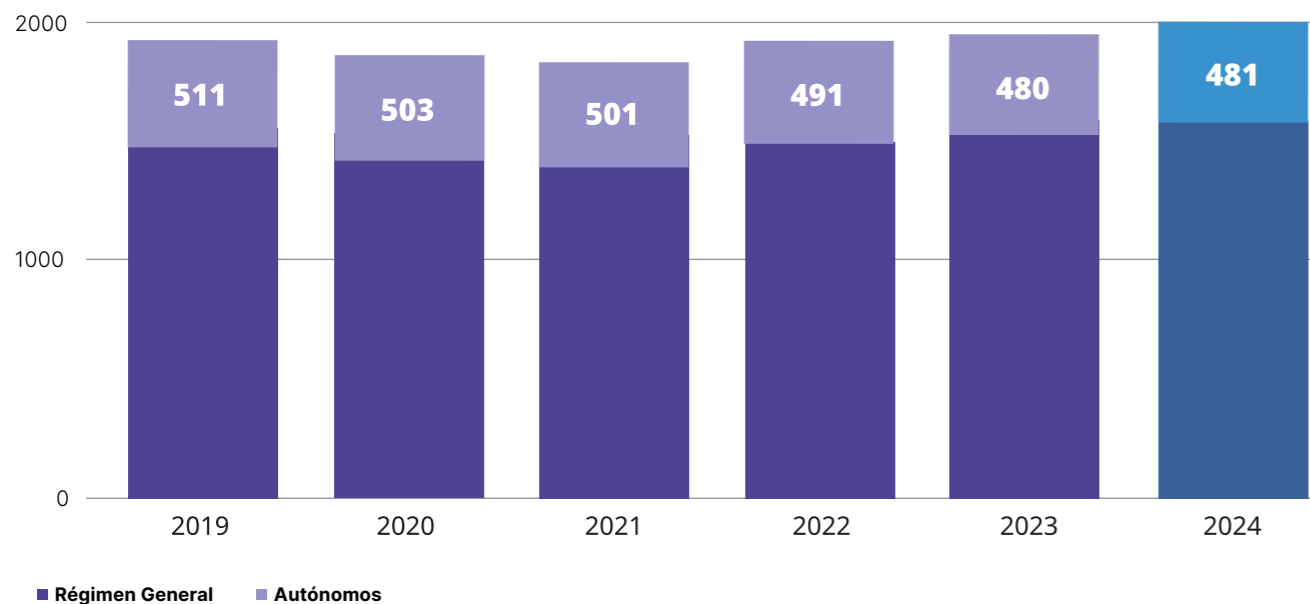
El peso de los **afiliados en Régimen General** en el sector del comercio (excluyendo la

automoción) alcanza el 76% del total, frente al 73,5% del año 2019. Así, el número de afiliados en este régimen alcanza el **máximo de la serie histórica** superando los 1,5 millones de personas, mientras que los autónomos se mantienen por debajo del medio millón de afiliados.

En cuanto a la distribución por sexo, **las mujeres afiliadas representan el 65,2%** en el dígito del comercio minorista, y en algunas

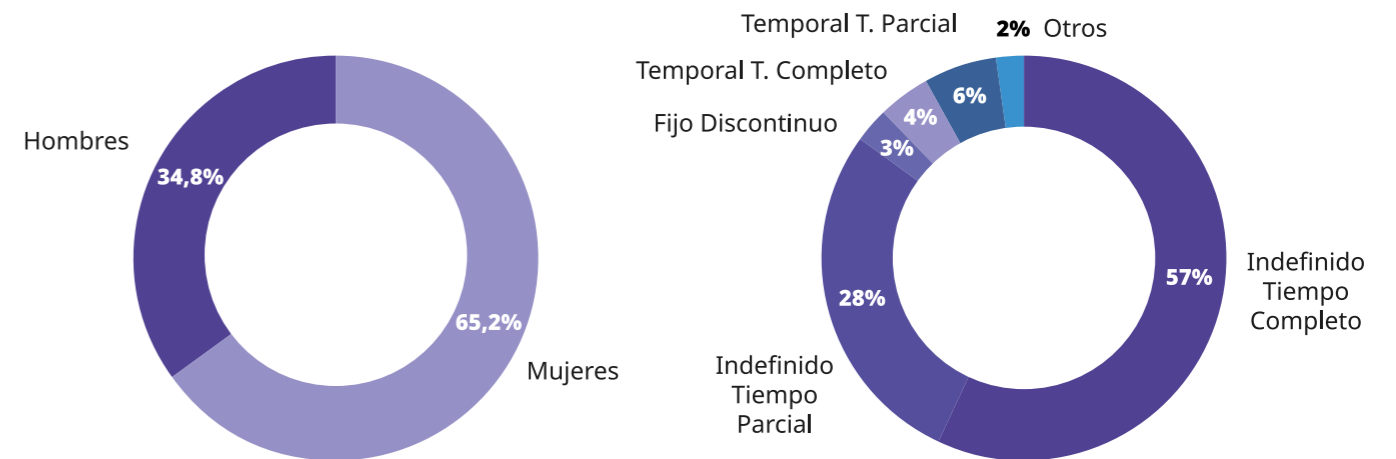
actividades como el comercio al por menor de prendas de vestir y de calzado y artículos de cuero superan ampliamente este porcentaje. Por lo que respecta a la estabilidad del empleo, **el 85,5% de los afiliados tenían en junio de 2024 un contrato indefinido** y el 57% del total corresponde a contratos a tiempo completo, como se aprecia en el gráfico siguiente. Así, solo el 9,6% de los afiliados en el sector del comercio minorista tienen contratos temporales.

Afiliados al Régimen General en el comercio minorista



Fuente: ANGED según datos del SEPE.

Afiliados al Régimen General en el comercio minorista



Fuente: ANGED según datos del SEPE.

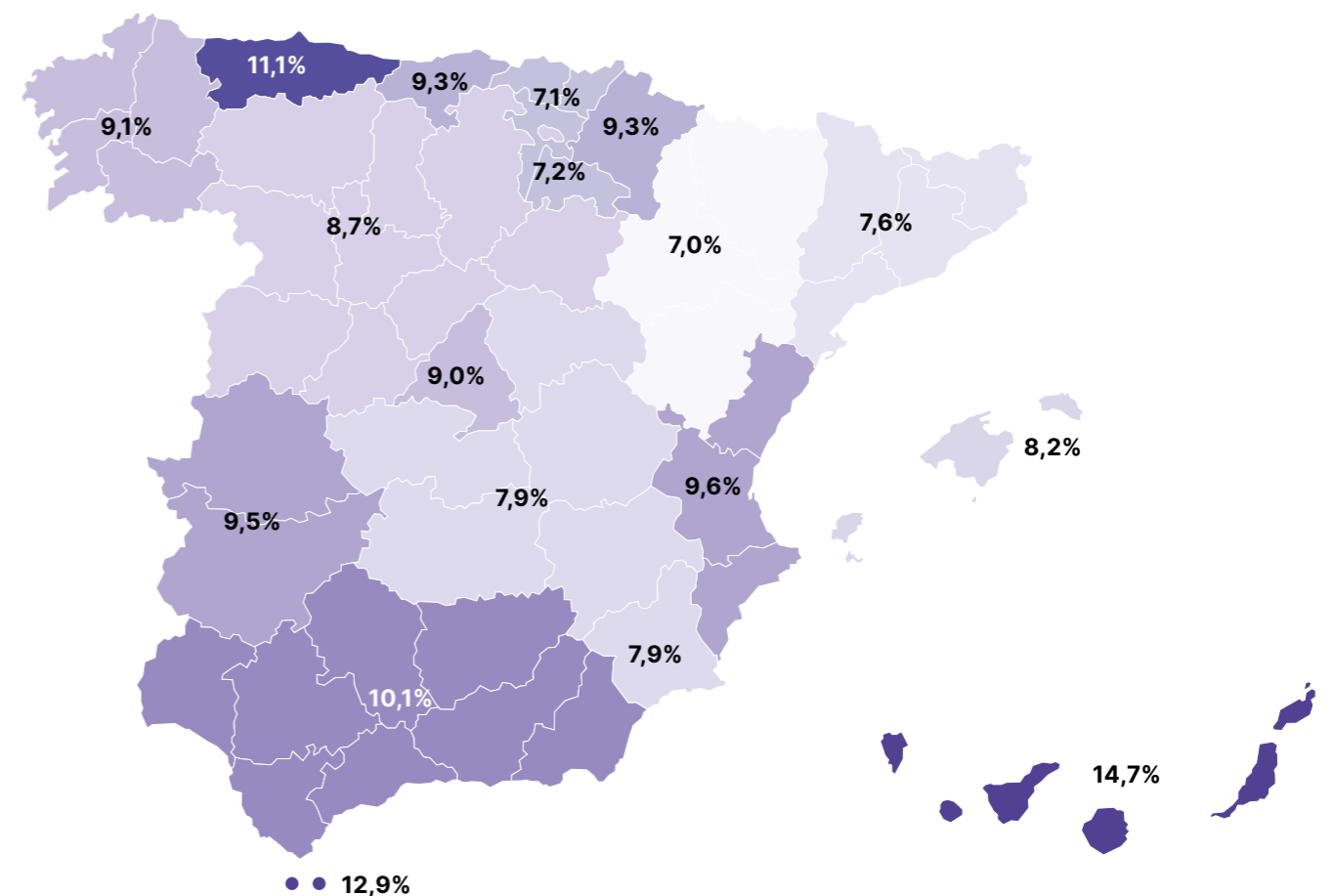


Análisis comparado por CC.AA.

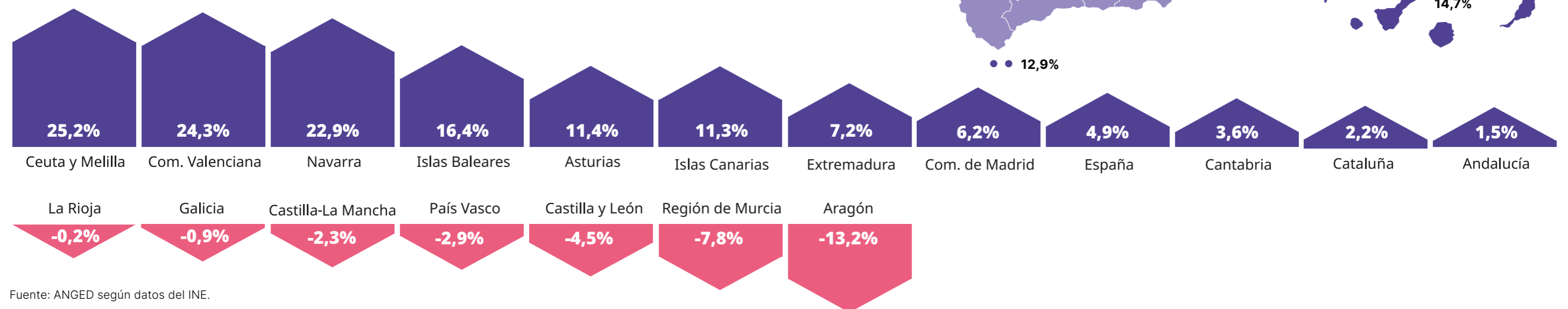
Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el número de ocupados en el sector del comercio minorista (excluyendo la automoción) en 2023 se cifró en 1,92 millones de personas, lo que representa un incremento interanual del 3,8%. En todo caso, el desempeño del empleo muestra una **elevada heterogeneidad por comunidades autónomas**, así como la participación del comercio minorista en el mercado laboral. En aquellas comunidades más turísticas, como es el caso de **Canarias**, los empleados en el comercio minorista concentran **el 14,7% del total** de ocupación, casi 6 puntos porcentuales por encima de la media española. En el vértice opuesto se localizan en **Aragón, el País Vasco y La Rioja**, con un peso relativo de los empleados en el comercio minorista en torno al 7% del total.

El empleo en el sector del comercio está muy concentrado geográficamente, como muestra el hecho de que el **60% de los ocupados se localicen en cuatro CC.AA.**: Andalucía (17,8%), la Comunidad de Madrid (15,9%), Cataluña (14,9%) y la Comunidad Valenciana, que aglutina el 11,5% del total. La evolución del empleo en estas zonas geográficas también ha sido muy dispar en el último año. Las plazas más dinámicas son Ceuta y Melilla, junto con la Comunidad Valenciana, seguidas de Navarra y las Islas Baleares. En cambio, se produce un deterioro significativo del mercado laboral en el sector comercial de Aragón (concentra el 7% del empleo) y la Región de Murcia (7,9%).

Peso de ocupados en el comercio minorista sobre el total de ocupados



Ocupados en el comercio minorista. % de variación anual 2023



Fuente: ANGED según datos del INE.

CONTRIBUCIÓN DE ANGED AL MERCADO LABORAL

Fuente de empleo directo y estable

Las empresas de ANGED afianzan su cuota de participación en el empleo total del comercio minorista, de forma que 1 de cada 8 empleados del sector trabaja en una de nuestras compañías asociadas. El target de **compañías grandes** (con más de 250 empleados, solo representan un 0,1% del total del comercio) **ocupa al 32% del personal**, unos 616 mil empleados. Por tanto, las ANGED representan el 38% del empleo de las grandes empresas del sector. En cuanto a la participación en la generación de valor añadido, las empresas de ANGED concentran el 15,7% del total generado por el comercio minorista en 2023.

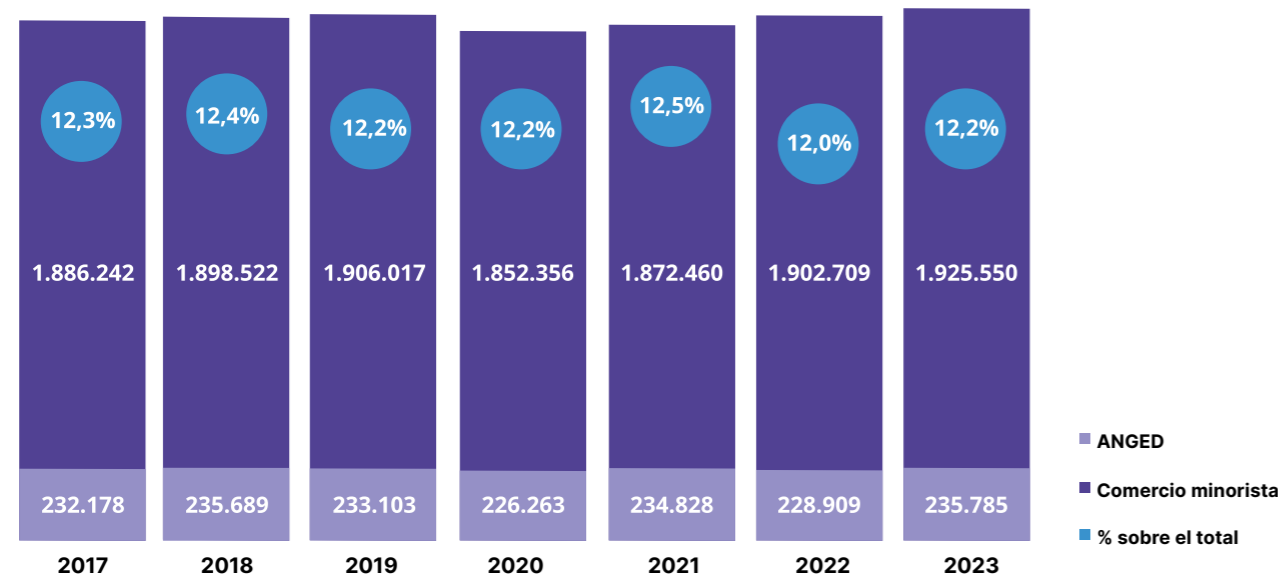
“Es destacable la favorable evolución del empleo en las empresas de ANGED, ya que concentran más del 30% del incremento total de empleados en el comercio minorista en 2023. Es decir, las

compañías asociadas de ANGED han creado 3 de cada 10 nuevos empleos.”

El **88,8% de los empleados de las empresas de ANGED tienen contrato indefinido** y, además, este porcentaje se ha ido incrementando, de forma que en 2023 la contratación indefinida en nuestras asociadas creció un 5,5% y se sitúa 6 puntos por encima de la media nacional. En cuanto a la duración de los contratos, el 54% del total que se firman son a tiempo completo.

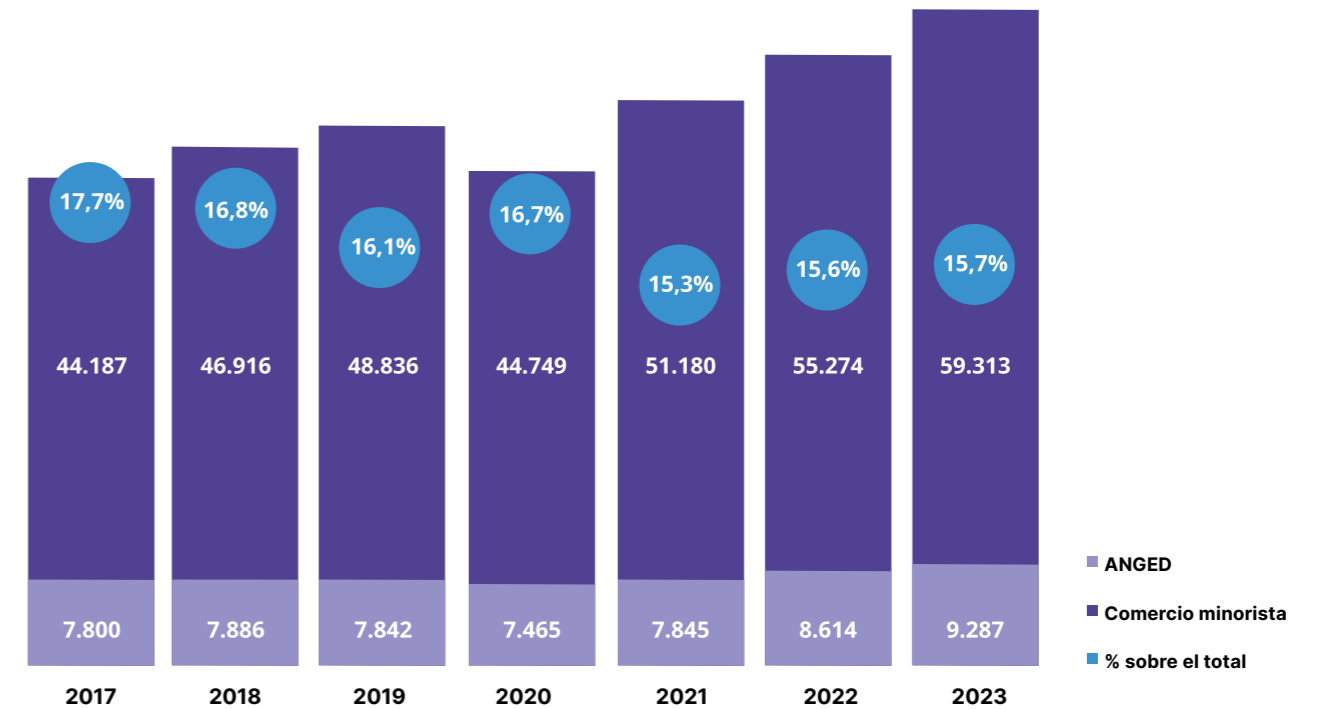
Como reflejo de la estabilidad laboral que aportan las empresas de ANGED, destacamos que el **58,5% de los empleados lleva más de 4 años trabajando** en su empresa, 7 puntos más que la media nacional. Sin duda, todos estos factores son vectores impulsores de los niveles de **productividad** de nuestras empresas, lo que permite que el VAB generado por empleado **supere en un 28% a la media sectorial**.

Nº de ocupados en empresas de ANGED y total del comercio minorista

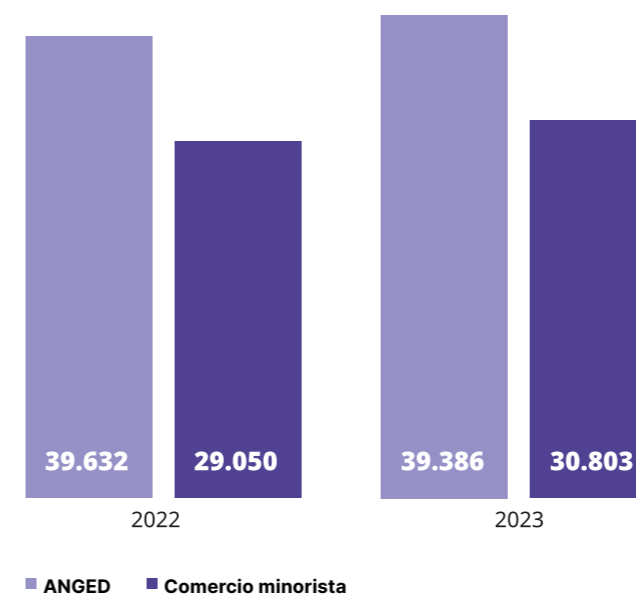


Fuente: ANGED según datos de la EPA y del INE.

VAB generado por las empresas de ANGED y total del comercio minorista (millones de euros)

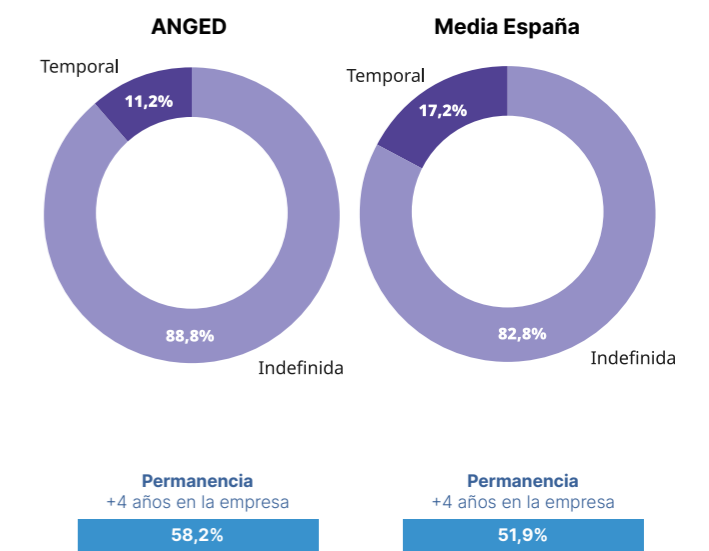


VAB por empleado (euros)



Fuente: ANGED según datos de la EPA y del INE.

Tipo de contratación



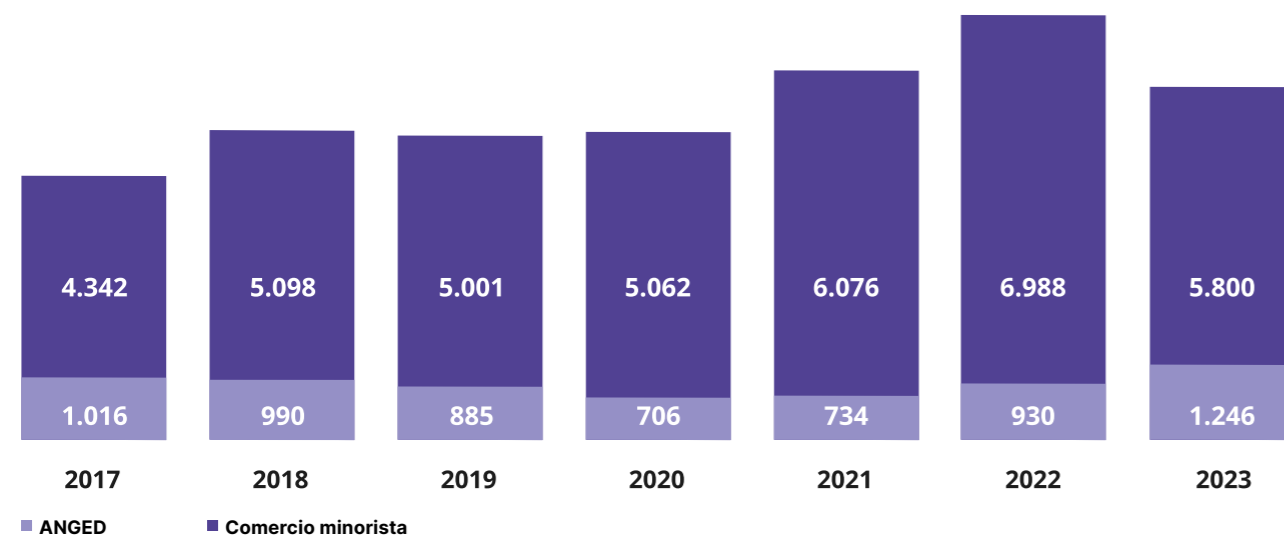
Repunte de la inversión productiva

El diferencial de productividad a favor de las empresas de ANGED se explica en parte por el dinamismo de la inversión, que repunta con fuerza en 2023 hasta alcanzar los 1.246 millones de euros. Los vectores de impulso de esta inversión son: la **renovación** y la adaptación de la red comercial a los nuevos hábitos de consumo, la **transformación digital**, que concentra 1 de cada 5 euros de inversión, y la transición hacia una **economía sostenible**. En el sector de la distribución comercial los

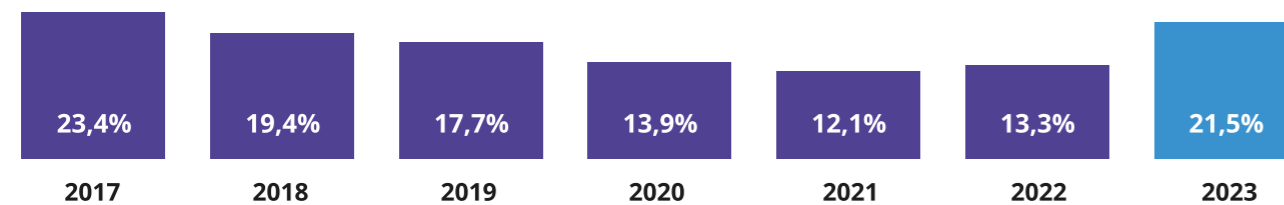
esfuerzos de inversión se están centrando en las áreas relacionadas con la **economía circular**, la **movilidad sostenible**, el reciclado de **envases** y la reducción del **desperdicio** y del consumo energético.

El dinamismo inversor de nuestras empresas ha permitido que repunte su **participación en los flujos totales** del comercio minorista hasta alcanzar una cuota de representación del **21,5%** en 2023.

Inversión comparada: empresas ANGED y total del comercio minorista (millones de €)



Participación de empresas ANGED en la inversión sectorial total



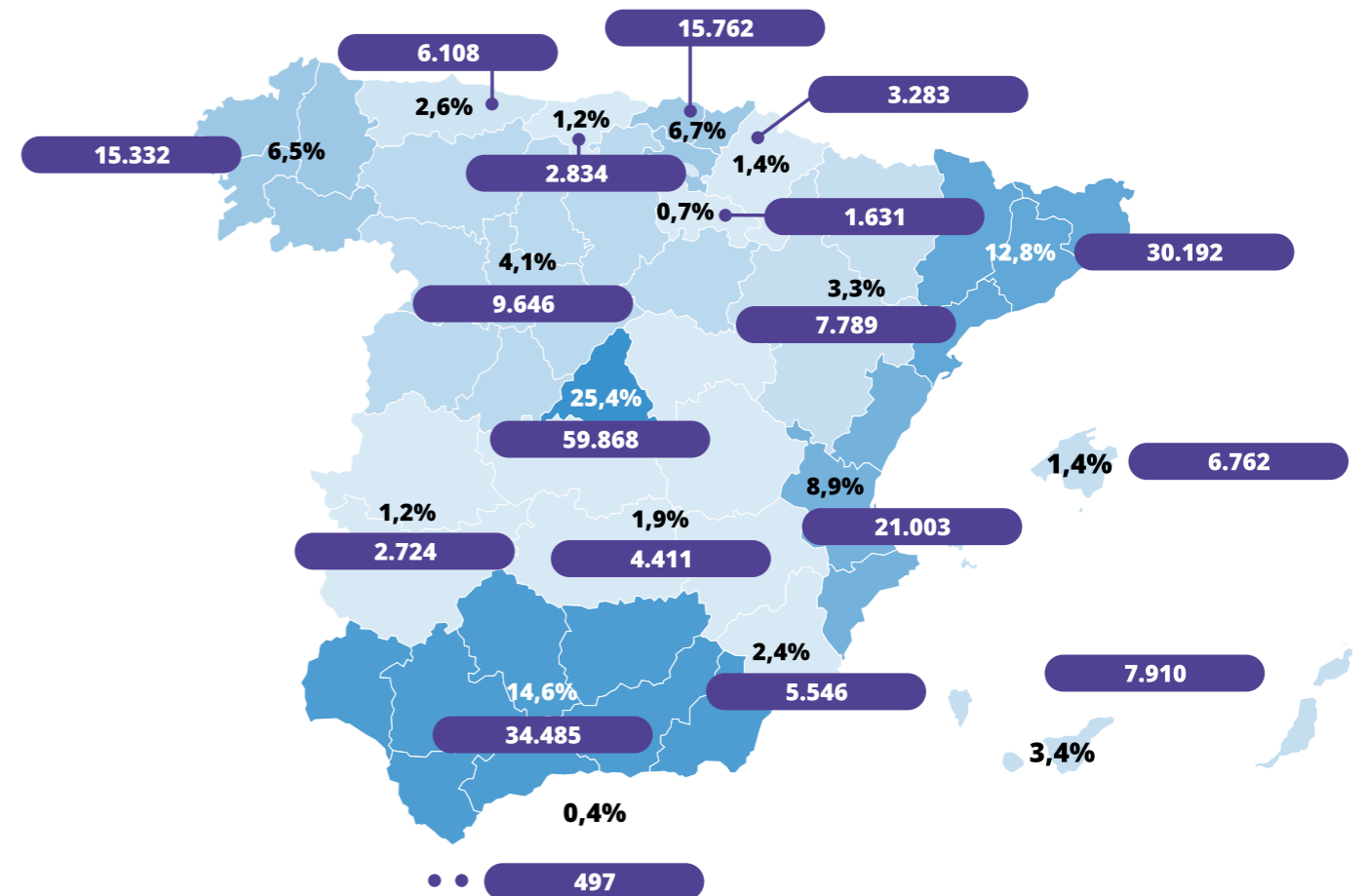
Fuente: ANGED según datos del INE.

Impacto laboral positivo en todo el territorio

La Comunidad de Madrid encabeza el ranking por número de empleados de las empresas de ANGED, con más de 60.000 personas (una cuota del 26%), gracias a la presencia de gran parte de los servicios centrales y digitales. De hecho, también esta comunidad retoma el liderazgo en superficie comercial, con más de 1,5 millones de metros

cuadrados. En cuanto a cuota de empleados, por detrás de la Comunidad de Madrid se posicionan **Andalucía** (15%), **Cataluña** (13%) y la **Comunidad Valenciana** (9%). En el año 2023 el empleo avanza de forma generalizada por todas las CC.AA. a excepción de Extremadura, La Rioja, el País Vasco y Canarias.

Número de empleados de empresas ANGED y % sobre el total del comercio minorista, 2023



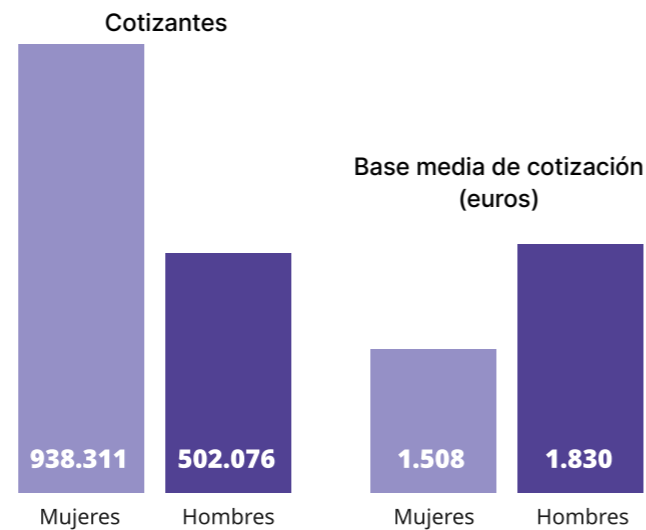
Fuente: ANGED.

Aportación social y tributaria

La **aportación retributiva y el pago de impuestos** de las empresas de ANGED creció en 2023 un 8% hasta alcanzar los **13.056 millones de euros**. El importe de sueldos y salarios directos más las cuotas a cargo de las empresas pagadas a la Seguridad Social suman una aportación retributiva de 7.791 millones de euros. En lo que respecta a la suma de los tributos directos e indirectos pagados en concepto de impuesto de sociedades, tasas locales, tributos autonómicos, IVA, Seguridad Social e IRPF de los empleados, supone una contribución total de 5.264 millones.

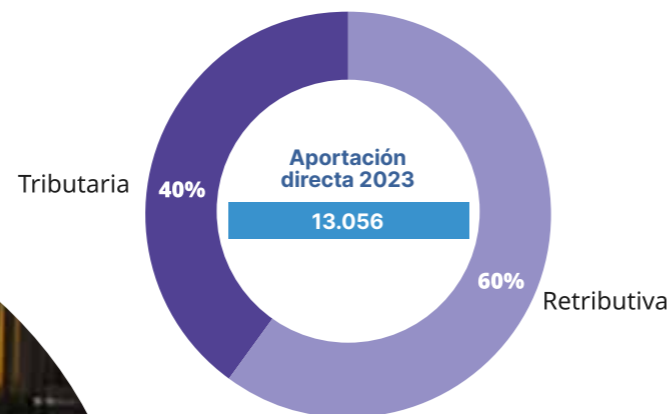
El **peso de nuestras empresas sobre la aportación retributiva total** del sector del comercio minorista se ha elevado hasta el **28%**, según estimaciones para 2023. En este ámbito hay que señalar que el 60% de la aportación social directa de las empresas de ANGED se materializa en cotizaciones y salarios.

Nº de cotizantes y base media de cotización (marzo 2024)



Fuente: elaboración de ANGED 2023.

Aportación tributaria y retributiva 2023 (Millones de €)



Fuente: elaboración de ANGED 2023.



Nuestro convenio colectivo de ámbito nacional

ANGED asienta su modelo social sobre **el único convenio colectivo de ámbito nacional para el comercio**, que alcanza a más de **240.000 empleados**. A lo largo de los años, el **Convenio Colectivo de Grandes Almacenes** ha sido una herramienta imprescindible de negociación y garante de la **paz social de las compañías** del sector. El último acuerdo fue suscrito en 2023 con el apoyo del 98% de los representantes legales de los trabajadores (FETICO, CC.OO., Valorian y UGT). En dicho convenio se han incorporado fórmulas que favorecen la **conciliación profesional y familiar** sin pérdida de capacidad productiva para las empresas. Entre otras cuestiones, se mantiene la jornada anual en 1.770 horas

y se establecen **incrementos salariales** muy importantes (16% en el periodo de vigencia hasta 2026), a cambio de medidas de **flexibilidad para las empresas** para adecuar la organización del trabajo a los ciclos de mayor afluencia de clientes en un sector donde la presencialidad es necesaria.

Hay que resaltar el impacto positivo de nuestro convenio en términos de estabilidad laboral de los empleados de las empresas de ANGED: una mejor planificación de la jornada que, a su vez, **permite conciliar la vida laboral y familiar**, la **jornada anual más reducida** y el resto de **medidas adicionales** que fomentan esta conciliación.

Estabilidad

Más de un 89% de la plantilla tiene un contrato indefinido, superando en 6 puntos a la media nacional. Por tanto, en nuestro sector la figura de la contratación por circunstancias de la producción es absolutamente residual. Además, en nuestras empresas el 59% de los empleados llevan trabajando para su compañía más de 4 años, una estabilidad 7 puntos por encima de la media.

Planificación trimestral de la jornada

Permite una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, dotando a los empleados de un grado de seguridad que no tiene ni el comercio en general, ni tampoco sectores como el de la hostelería.

Jornada máxima anual

La jornada máxima anual para los contratos a tiempo completo es de 1.770 horas/año. Tanto los sistemas de registro como la planificación trimestral garantizan los derechos de los trabajadores.

Medidas adicionales para mejorar la conciliación laboral y familiar

Descansos en domingos y festivos

Limitación al trabajo en domingos/ festivos por persona, hasta un máximo del 30% de los días autorizados por la Administración.

Descansos de calidad

El Convenio Colectivo de Grandes Almacenes tiene una garantía de descanso de 7 fines de semana completos (sábado y domingo) en 2024, que se ampliará a 9 en 2026 (a 10 en lugares como Madrid, con plena libertad comercial). Esto contrasta con la mayoría de convenios provinciales, que no limitan el trabajo en sábado e incluyen la obligación de trabajar 6 días a la semana.

Posibilidad Reducciones de jornada

(más allá de la prevista en la ley) hasta que los menores alcanzan los 13 años.

Políticas de igualdad transversales

en todas las empresas, a través de planes de igualdad acordados y firmados a nivel de empresa con más del 98% de las representaciones legales de los trabajadores.

Mujeres embarazadas

Adaptación del puesto de trabajo a las mujeres embarazadas



PARTE 2

TENDENCIAS Y RETOS



INTRODUCCIÓN

Evolución y grandes cifras del déficit de talento

La **creciente escasez de mano de obra** es un fenómeno exacerbado tras la pandemia debido al desajuste que supuso, a corto plazo, la explosión de la demanda tras la crisis sanitaria. También existen tendencias de largo plazo que están afectando a este desequilibrio entre oferta y demanda de empleo, como el **envejecimiento demográfico** o los **desajustes de cualificación**. Según

los datos del Eurobarómetro de la Comisión Europea, **tres cuartas partes de las pymes europeas se enfrentan a un déficit de talento** para al menos un puesto de trabajo en su empresa. Además, más del **50% de las compañías tienen dificultades para retener** a los trabajadores cualificados. El problema es generalizado por sectores y tamaño empresarial.

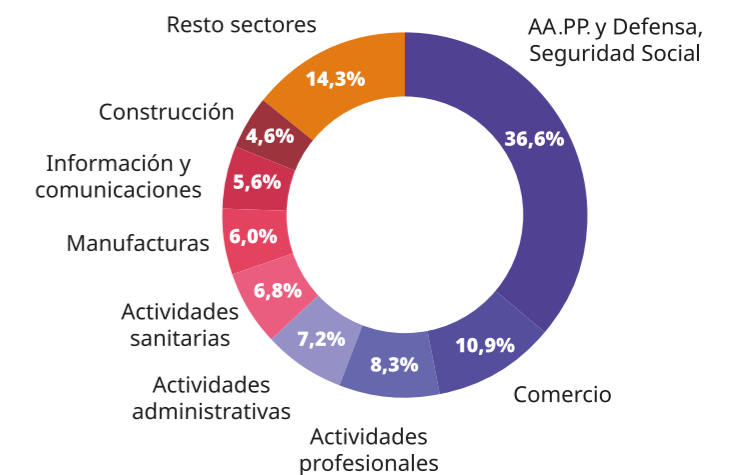
Además de limitar la expansión de los negocios, este desajuste de talento **obstaculiza** los esfuerzos de las empresas para avanzar en los procesos de **digitalización y sostenibilidad**, según afirman el 45% y el 39% de las compañías encuestadas, respectivamente.

Las cifras en España también son elocuentes de la necesidad de abordar el problema, ya que **más de 148.000 puestos de trabajo quedaron vacantes a lo largo de 2023**, lo que supone un récord histórico, un **crecimiento acumulado del 44%** desde la pandemia. Detrás de estos datos están la reducción del paro, la jubilación de la generación del baby boom, la emigración del talento y los desajustes formativos. En 2023 el **coste estimado** de los empleos que no se pudieron cubrir, en términos de **menor PIB** para el país, se sitúa en torno a los **8.150 millones** de euros, según estimaciones de la Fundación BBVA y el IVIE.

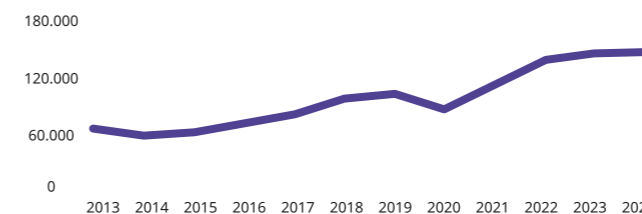
El **sector del comercio es uno de los más afectados** por la problemática descrita anteriormente. De hecho, los últimos datos sobre vacantes del INE muestran que es el **segundo sector en el ranking de vacantes, concentrando un 10,9%** del total si consideramos el conjunto del sector del comercio minorista y al por mayor, posicionándose por detrás de la Administración pública (el 36,6% del total de vacantes).



Distribución sectorial de las vacantes



Nº medio de vacantes en España



Fuente: Fundación BBVA-IVIE.

Un sector en transformación impulsado por el consumidor

La distribución es el sector que garantiza el abastecimiento de todo tipo de productos a las personas y uno de los más innovadores. Hoy lidera ámbitos como el de la robotización de la logística, la experiencia digital del e-commerce, el desarrollo de nuevos servicios y la transición hacia una economía circular.

En los últimos años, el sector ha ejemplificado como pocos la transformación de nuestra economía. Si bien todo el tejido empresarial aceleró su digitalización durante la pandemia del COVID-19, la distribución, en su papel de actividad esencial, se vio forzada a adaptar totalmente su modelo y las cadenas de

suministro o a **modificar sus procesos para proteger a sus equipos y al cliente.**

Pero este capítulo solo fue un acelerador de un proceso que lleva en marcha muchos años. Desde el inicio de Internet, **la digitalización ha generado desintermediación, más información para los clientes** y mayor transparencia competitiva. Hoy los clientes saben y exigen más, quieren mejores experiencias de compra y, sobre todo, inmediatez.

Todo ello ha tenido un impacto crítico sobre el sector, que ha adaptado su cadena de valor tanto en la parte operativa –ofreciendo más producto, en menor tiempo, con nuevos modelos de servicio–; como en la parte comercial –digitalizando su proceso y mejorando de forma constante la experiencia para un usuario más exigente–. Además, esto se produce en un contexto de alta competitividad de precios, elevados costes y una fuerte presión regulatoria que en conjunto ha tensionado más los márgenes de las empresas.

A la vez, encontramos un **consumidor dual, que muestra mayor interés por la**

sostenibilidad, pero su principal driver de compra sigue siendo el precio. En un contexto de competencia global, las empresas de distribución están realizando un gran esfuerzo inversor para abordar la transición sostenible y los estándares medioambientales, soportando una presión de costes mayor que la de compañías que operan en otras regiones.

Por tanto, no se puede leer la transformación del sector como una simple digitalización, porque **están en marcha cambios estructurales que afectan a todas las cadenas de valor.** El escenario hoy es mucho más complejo, con un mercado más competitivo y un consumidor más exigente. Y cuando se habla de talento, se aborda un reto en todo el proceso de gestión de las personas y, en especial, del **liderazgo, que ha tenido que evolucionar de un modo vertiginoso** para dar respuesta al mercado.

Todo ello impacta directamente sobre las estrategias de recursos humanos de las empresas, que hoy deben seguir reinventándose para que el sector siga avanzando con éxito.



LOS RETOS DE UN SECTOR ESTRATÉGICO

1. Escasez de perfiles y brecha formativa, la tormenta perfecta

El desajuste de talento en España se ha disparado en los últimos 10 años, se ha pasado de un 3% a un 78%. O lo que es lo mismo, **un problema casi inexistente se ha multiplicado por 26 en solo una década** para convertirse en un fenómeno transversal. Empresas de todos los ámbitos tienen problemas para atraer e incorporar a los profesionales.

En el caso concreto de la distribución, tal y como se puso de manifiesto en las sesiones llevadas a cabo para elaborar este informe, este es un problema especialmente agudo en dos tipos de perfiles:

- Por un lado, es muy complicado encontrar personal para atender las tiendas, una tendencia que se agrava en el caso de **perfiles de oficios cualificados, como mecánicos, carniceros o pescaderos**.
- Y, por otro, en una industria en constante transformación y con la omnipresencia de las herramientas digitales, los **perfiles de IT** son muy demandados, al igual que otros relacionados con el desarrollo estratégico en áreas como **sostenibilidad, logística u omnicanalidad**. Estas necesidades son compartidas con otros sectores, lo que deriva en una competencia agresiva por la captación de talento.

Además, al reto de la escasez de perfiles se suma el de **la formación**:

- En primer lugar, **la formación reglada está desactualizada**, desconectada de la realidad de las tiendas y lejos de los volúmenes necesarios que demanda el sector.
- En segundo lugar, un sistema con **las competencias transferidas a las autonomías dificulta la armonización** y una gestión integral de la formación.

“Más que escasez de talento en general, existen carencias en determinados perfiles concretos: profesionales de logística con conocimientos específicos de nuestro sector, que tiene sus particularidades, y también expertos en comercio digital. Para tratar de sobreponernos a ello apostamos por la formación y la capacitación internas, con el riesgo que supone convertirse en caladero de talento para otros.”

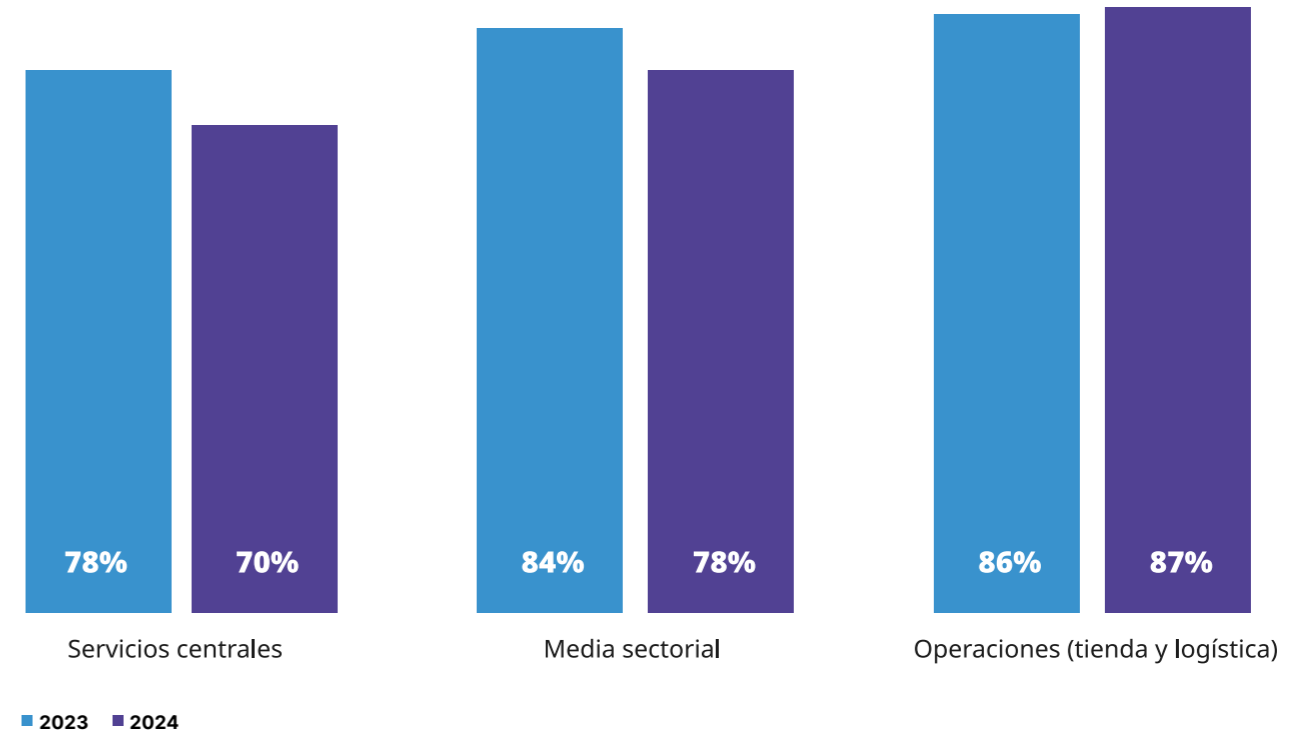
2. Dos realidades profesionales en una sola industria

El sector retail se enfrenta a un desafío crítico en cuanto a la gestión de su talento, debido a su **gran diversidad de perfiles profesionales**. Abordar de una manera eficaz y eficiente la coexistencia de empleados que trabajan en las tiendas físicas, los que se ocupan de las operaciones logísticas y los que desempeñan la gestión en los servicios centrales multiplica los requerimientos de los equipos de Recursos Humanos.

La transición hacia un modelo omnicanal ha obligado a las empresas a tomar un enfoque integrado en todas las fases de su negocio, desde el punto de venta a las oficinas

corporativas. Esto requiere de **un mayor alineamiento de los equipos, sin obviar que existen diferencias** en el desajuste del talento.

De media, **8 de cada 10 empresas del sector (78%) reconocen tener un desajuste de talento**; es decir, problemas para cubrir las vacantes de empleo. Mientras que para las posiciones de servicios centrales de las empresas el desajuste se ha reducido 8 puntos en el último año, las complicaciones para sumar talento en la parte de operaciones del negocio (tienda y logística) siguen creciendo y afectan ya a prácticamente 9 de cada 10 empresas.



Fuente: estudio Desajuste de talento 2023 y 2024 de ManpowerGroup.

Los empleados de tienda están en la primera línea de servicio a los clientes y tienen una visión directa de sus necesidades, comportamientos y expectativas. Por su parte, desde los servicios centrales se enfrentan a desafíos estratégicos, de planificación y operativos. Esto puede **generar una brecha entre la percepción de lo que es necesario a nivel de campo y las decisiones corporativas**. Además, son dos realidades dentro de las empresas que afectan directamente a las propuestas de valor que se puedan construir.

La naturaleza del negocio de la distribución comercial conlleva para los empleados de la parte operativa una presencialidad en tienda y unos horarios de atención al público que, inevitablemente, tienen impacto en uno de los elementos que más valoran los trabajadores, la conciliación. En este sentido, tanto desde las propias empresas como desde el ámbito sectorial de la negociación colectiva, se buscan otros elementos para incorporar a la propuesta de valor y compensar esta realidad. Pese a todo, el sector tiene problemas para captar y fidelizar en sus tiendas a determinados perfiles cualificados de oficios que son muy escasos y rotan muy rápido.

Mientras tanto, las sedes centrales corporativas pueden encajar mejor determinadas medidas de flexibilidad, que suponen un recurso poderoso a la hora de plantear la propuesta de valor. No obstante, hay perfiles –como los del ámbito de las TIC– que están acostumbrados a un trabajo en remoto casi exclusivo y, si el sector no lo ofrece, pueden migrar a otras industrias. Y,

aunque los desafíos son diferentes, también existen problemas de retención, especialmente en roles especializados como el del IT, el marketing digital o la logística, donde la competencia por el talento es intensa.

En cualquier caso, lo que manifiesta este complejo escenario es que, cada vez más, habrá que **articular paquetes de compensación adaptados a la realidad e inquietudes del equipo, más allá del salario**.

Se hace necesario diseñar estrategias específicas para la fidelización del talento, pero que sean, a la vez, capaces de adaptarse a las distintas realidades de las compañías y sus equipos. Deben incluir incentivos competitivos, programas de reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente de trabajo positivo.



3. Oportunidades reales

El sector de la distribución desempeña un papel esencial en la economía, la creación de empleo y el desarrollo de carreras profesionales. Sin embargo, tiene dificultades para atraer y fidelizar talento. A continuación, se contrastan algunas percepciones con las oportunidades reales que ofrece la distribución.

Existe una percepción relativamente generalizada de que el sector no ofrece estabilidad laboral en los puestos de operativa. Sin embargo, las opciones –jornadas completas o parciales y contratos temporales– abren **un abanico de oportunidades adaptadas a las diferentes realidades y necesidades de los profesionales**.

El sector ofrece **oportunidades para que muchas personas comiencen o retomen su actividad laboral**, y en algunas posiciones no se exige de entrada un alto nivel de cualificación. A pesar de ello, tiende a percibirse como una solución temporal, más que como una oportunidad real de carrera. Y, además, la rotación contribuye a asentar una imagen de inestabilidad. Sin embargo, **es un sector que apuesta decididamente por la formación, el desarrollo y la promoción interna**.

Otro factor clave es que el trabajo en el comercio está marcado por la presencialidad en tienda, la socialización y los horarios de atención al cliente. Esta realidad contrasta con la tendencia del **trabajo en remoto o híbrido, que resulta más atractivo para los jóvenes profesionales**, sobre todo tras la pandemia.

Por otro lado, el sector de la distribución se ha visto afectado por la rápida digitalización, que va más allá del comercio electrónico. A menudo se asocia la automatización con la destrucción de empleo, pero es una visión distorsionada de la realidad, ya que esta transformación ha abierto oportunidades en áreas como la logística, el análisis de datos y la gestión de la cadena de suministro. En particular, **para los profesionales de tienda la digitalización presenta una oportunidad de formación, a través de los programas de las empresas para adquirir habilidades digitales que mejoran la productividad y la especialización de las tareas**.

Por lo tanto, lejos de los estereotipos, **la actividad de la distribución ofrece oportunidades de empleo y de desarrollo de carrera para todo tipo de personas con diferentes niveles de cualificación y es importante realizar un esfuerzo divulgativo en este sentido**.

4. La generación Z lidera un cambio en las demandas de los empleados

Al igual que los consumidores en la “economía del yo”, los profesionales buscan hoy flexibilidad y autonomía. Esto incrementa la brecha existente entre las expectativas de los empleados y las necesidades operativas de las compañías. De hecho, casi 1 de cada 5 profesionales (18%)² consideraría **cobrar menos para tener una mejor conciliación**.

Además, la pandemia y la irrupción de la generación Z en el mercado laboral han sacudido la cultura dentro de las organizaciones. Esta nueva generación prioriza poner límites entre la vida personal y profesional, demanda la adopción de nuevas tecnologías y espera encontrarse con **organizaciones comprometidas en temas sociales**. Y se observa una creciente relevancia de la **salud mental, que ha pasado a un primer plano**. De hecho, solo el 15% de los profesionales de la generación Z consideran que tienen buenas condiciones en su puesto de trabajo.

Además, el 60% de los profesionales de la generación Z³ esperan que sus empresas les ofrezcan **planes de carrera y de desarrollo**

“Más que escasez de talento en general, existen carencias en determinados perfiles concretos: profesionales de logística con conocimientos específicos de nuestro sector, que tiene sus particularidades; y también expertos en comercio digital. Para tratar de sobreponernos a ello apostamos por la formación y capacitación interna, con el riesgo que supone convertirse en caladero de talento para otros”

personalizados con apoyo regular, mentores capaces y planes de progreso transparentes y adaptados a sus objetivos personales. Y esto no es algo específico de los más jóvenes, los profesionales esperan y exigen una mayor personalización en todos los aspectos: compensación, formación y desarrollo de carrera en función de sus fortalezas e intereses personales.

Por eso, las organizaciones que se mantengan al día con los cambios culturales en torno al bienestar y creen entornos flexibles y psicológicamente seguros tendrán más posibilidades de atraer y fidelizar al mejor talento.

5. Absentismo y rotación, cada vez más presentes

La tasa de absentismo sigue una tendencia ascendente en todos los sectores, especialmente tras la pandemia. Y el de **la distribución** es uno de los sectores más impactados porque, por las particularidades del negocio, el trabajo en tiendas, almacenes o cadenas de valor y otras operaciones, **resulta muy afectado por la falta de personal que ocasiona el absentismo**.

Hay otro factor clave que supone un reto en la gestión de personas. El conjunto del sector de la distribución en España sufre de una alta tasa de rotación de personal: aproximadamente **1 de cada 4 trabajadores deja la empresa en el transcurso del primer año⁴**, un dato significativamente superior a la media de otros sectores.

Toda esta situación acarrea perjuicios a la operativa diaria y tiene un impacto transversal en las organizaciones:

- Se generan problemas de cohesión en los equipos.
- El clima laboral se ve impactado.
- Se reduce la productividad.

- Se pierde talento y se incrementan los costes de formación.
- La experiencia de cliente se ve afectada.
- Aumentan los costes operativos.

Además de estos dos factores, en un sector que vive notables aumentos de actividad en diferentes momentos del año, **el trabajo temporal debería ser un elemento que ayude a suavizar estas tensiones**. Sin embargo, en España este tipo de contrataciones presenta limitaciones y reduce la capacidad de las empresas de sectores como del comercio para adaptar la gestión de personas a los ciclos de mayor actividad.

² *Qué quieren los profesionales hoy*, ManpowerGroup, 2022.

³ *What Generation Z Really Means for the Future of Work*, Oracle, 2020.

⁴ Datos propios de ManpowerGroup España.

“El absentismo y la rotación son problemas muy relevantes que se deben abordar, pero la gestión de los efectos de la desfidelización también es complicada porque supone un desgaste para los equipos.”

PROPUESTAS Y OPORTUNIDADES

1. Desarrollo de carrera y creación de talento

El retail ha tenido que afrontar históricamente una imagen distorsionada sobre las oportunidades de empleo que ofrece. Sin embargo, es una puerta de entrada al mercado del empleo y un sector para el crecimiento profesional.

Algunos de los trabajos en tiendas, como el de cajeros, reponedores o personal de atención al cliente, no suelen requerir de una formación académica avanzada –aunque se valora, cada vez más, que se tengan soft skills–. Esto **permite a muchas personas sin estudios superiores acceder o reincorporarse al mercado laboral**. No obstante, lo que muchas veces no se valora del sector es que, más allá de una puerta de acceso, **uno de los principales atractivos del retail es su apuesta decidida por la promoción interna**. Las empresas del sector han desarrollado **programas de formación y promoción** para empleados que comienzan en posiciones de base, permitiéndoles escalar dentro de la empresa y asumir roles de mayor responsabilidad.

El desarrollo de estos programas de formación, costeados habitualmente por las propias empresas, demuestra cómo el retail sigue evolucionando hacia un sector en el que el aprendizaje continuo y el crecimiento personal son posibles, incluso para aquellos que inicialmente ingresan con baja cualificación.

Por otro lado, **los profesionales cualificados también pueden acceder a recorridos de**

carrera sólidos y dinámicos en ámbitos como la tecnología, el marketing, las finanzas o la logística. Es crítico comenzar una labor de divulgación que ponga de manifiesto que personas de diferentes niveles educativos y formativos pueden no solo encontrar empleo, sino desarrollarse y progresar en sus carreras.

Por lo tanto, es fundamental divulgar y poner en valor todas las oportunidades que se ofrecen desde el sector.

Sin embargo, dada la escasez de perfiles, se requiere **una profunda revisión de las fórmulas educativas mediante la colaboración público-privada**. Sería necesario desarrollar un plan nacional que aglutine a las distintas Administraciones públicas con competencias en educación, además de a los grandes agentes privados del sector de la distribución, como

“Las Administraciones tienen que ayudar –mediante formación, bonificaciones, etc.–, pero es necesario un cambio social que abarque todas las capas, empezando por la educativa.”



ANGED, para abordar diferentes cuestiones que permitan, a medio plazo, reducir la brecha existente:

- **Revisión de la oferta de la formación dual** para que se adecúe, tanto a nivel de contenidos como de dinámica, a la realidad del sector.
- **Valorar mejor este tipo de cualificación** a nivel social.
- Revisión del **catálogo de Certificados de Profesionalidad y reducción de la burocracia** asociada que contribuya a que las empresas puedan impulsar la cualificación de sus equipos.
- Desarrollo de fórmulas para que la **Administración reconozca las formaciones que el propio sector realiza** de manera interna.

Por otro lado, a pesar de que las empresas ya están realizando notables esfuerzos para atraer, fidelizar y desarrollar su talento, existe una **oportunidad de colaboración privada-privada** que puede traer sinergias positivas al sector. En paralelo al trabajo con las Administraciones públicas, a través de organizaciones como ANGED se podrían diseñar **escuelas que den una respuesta ágil e inmediata las necesidades formativas del sector**, tanto a nivel de operaciones como de servicios centrales.

En este contexto complejo, a nivel individual, las empresas también tienen que trabajar en la planificación futura de sus necesidades de talento e identificar qué tipo de perfiles necesitarán a medio y largo plazo. Con esa imagen en mente, se pueden poner en marcha **planes de captación y de desarrollo para becarios y juniors**.

2. Propuesta de valor para el empleado integral y flexible

Pese al reto y la complejidad que supone gestionar diferentes políticas según la posición o los intereses generacionales o personales, **desarrollar una propuesta de valor para el empleado (PVE) integral pero flexible permite atraer y fidelizar** perfiles diversos y marcar la diferencia. Una PVE sólida ayuda a diferenciar a la empresa frente a la competencia y tiene un impacto directo en la productividad, la satisfacción y la motivación de los equipos.

Algunas claves para tener en cuenta:

- **Ya no sirve el “café para todos”:** distintos perfiles profesionales, diferentes intereses personales y diversas percepciones de lo que es importante dibujan un tablero complejo.
- **Un rendimiento excepcional requiere de una compensación proporcional:** las empresas buscan talento, quieren encontrar empleados con un rendimiento por encima de la media y la compensación que éstos reciban debe ser proporcional. Por eso, es importante que las reglas del juego sean conocidas por todos y marcar de una manera transparente cuáles son los objetivos y qué incentivos se obtienen por superarlos.
- **Adaptación a diferentes generaciones:** la generación Z tiene una escala de valores y unas prioridades diferentes a las de sus predecesoras. Estos profesionales están acostumbrados a expresar lo que sienten y, además, tienen capacidad de influir en sus compañeros.
- **Un plan de desarrollo a la medida de las capacidades e inquietudes:** los planes de formación y desarrollo deben contribuir a que los empleados mejoren sus habilidades y avancen en sus carreras, dando un papel predominante a las soft skills y teniendo en cuenta sus propios intereses e inquietudes.
- **Cultura organizacional y propósito:** el mundo está cada vez más orientado hacia los valores y los profesionales esperan trabajar en empresas alineadas con sus propios valores. La cultura y el estilo de liderazgo que se fomente debe contribuir de forma activa a generar entornos profesionales más atractivos. Y todo esto no ocurre simplemente por ponerlo en una web o en un manual.
- **El bienestar es físico y mental:** la distribución es un sector en el que muchos de los puestos tienen un notable nivel de exigencia física y los planes de salud y bienestar deben contemplarlo, pero no se puede dejar de lado la salud mental. Una política de cuidado de esta contribuirá a identificar posibles riesgos psicosociales y poner en marcha medidas para minimizar sus consecuencias.

- **Ya se están dando los pasos, toca acelerar:** el sector ha empezado a buscar soluciones, además de subidas salariales por convenio, para adaptarse y dar respuesta a nuevas demandas. Ahora toca acelerar el paso e innovar para ofrecer más a los empleados sin que el negocio se resienta.

Este enfoque permite atraer, retener y motivar a empleados de diferentes perfiles, creando un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo. Al centrarse en las necesidades de cada trabajador y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, **las empresas pueden construir una cultura organizacional sólida y resiliente.**



3. La búsqueda de nuevos nichos de talento

En un entorno de escasez existe **una oportunidad en la búsqueda activa de talento entre colectivos que**, tradicionalmente, quizá, **no hayan tenido planes específicos** para captarlos. Esto implica desarrollar campañas de atracción específicas y contemplar en la PVE elementos particulares de estos grupos demográficos.

Los séniors

La población envejece rápido en los países desarrollados: en 2030 habrá más de 8,7 millones de profesionales de 55 a 66 años en España⁵. Para abordar esta situación, cada vez más compañías están revisando sus políticas de selección y contratación para incorporar a profesionales de más edad, tal y como recoge el informe de ManpowerGroup *Repensando la selección frente al desajuste de talento*.

Tal es así que un 35% de compañías en nuestro país (un 34% a nivel global) asegura haber apostado en los últimos 12 meses por candidatos de más de 43 años, como una medida intencionada para sobreponerse a la dificultad de encontrar los perfiles que necesitan.

Talento sin fronteras

Según el Banco de España⁶, la capacidad de los flujos migratorios para mitigar de forma apreciable el proceso de envejecimiento

poblacional es limitada. Estima unos saldos netos de entrada de entre 200.000 y 500.000 personas en el próximo bienio. De hecho, el 54% de los nuevos ocupados tienen nacionalidad extranjera.

Para ciertos perfiles, las organizaciones empiezan a tener un enfoque global y desarrollar estrategias de atracción y selección que integran la movilidad del talento, apostando por buscar habilidades más allá de su entorno inmediato, dando acceso en los procesos a solicitantes internacionales.

Si bien este tipo de contrataciones globales no solucionan los déficits inmediatos, la integración exitosa de equipos multiculturales permite paliar parcialmente ese desajuste a corto plazo y ofrece beneficios adicionales a largo plazo.

Sin embargo, existe un reto intrínseco en la incorporación de talento procedente de otros países: compleja burocracia, demoras en los plazos, dificultades en la homologación de certificaciones, etc.

⁵ Índice séniors, ManpowerGroup España, 2021.

⁶ Informe Anual, Banco de España, 2023.

4. Diversidad, igualdad e inclusión

La diversidad, la igualdad y la inclusión son una parte crítica de la estrategia y el negocio de las empresas actualmente.

El sector ha sido pionero en la incorporación y en la generación de buenas prácticas con respecto a la diversidad y queda patente que, además de ampliar su visión sobre el talento, las empresas que apuestan por estas políticas logran otros beneficios que las convierten en:

- **Más innovadoras:** los equipos diversos aportan visiones más amplias, lo que impulsa la creatividad y la innovación.
- **Más atractivas para el talento:** los profesionales valoran cada vez más a las empresas inclusivas de cara a aceptar un nuevo empleo. Las organizaciones percibidas como diversas y equitativas tienen una ventaja a la hora de atraer y fidelizar a empleados, lo que, a su vez, supone un ahorro de costes.
- **Más relevantes para todos:** las compañías que defienden la inclusión también reflejan mejor la diversidad de sus clientes, lo que contribuye a su relevancia en el mercado.

Por ello, merece la pena impulsarlas y valorarlas adecuadamente.



5. Comunicación, divulgación y difusión

Para mejorar **el atractivo laboral y reivindicar el sector**, es fundamental que todos los agentes realicen un esfuerzo coordinado enfocado a mostrar los avances del sector y corregir las visiones distorsionadas. Es necesario inspirar a nuevos profesionales y fomentar el sentido de pertenencia al comercio.

El objetivo es que la imagen pública se corresponda con la realidad de la distribución de hoy en día: un sector dinámico, innovador y que genera oportunidades. Esta estrategia debe estar centrada en **cambiar la narrativa para que los profesionales, especialmente los más jóvenes, vean el retail como una opción viable para desarrollar una carrera profesional** de largo plazo.

En este escenario, son las propias empresas el principal motor de la transformación y, por lo tanto, tienen un papel fundamental a la hora de:

- Destacar las **oportunidades de crecimiento**.
- Poner en valor la apuesta por la **innovación y la tecnología**.
- Crear campañas de **employer branding**.
- Fomentar el orgullo de pertenencia y convertir a los empleados en **embajadores de la empresa y el sector**.

El papel de las Administraciones públicas en la creación de un entorno favorable para el desarrollo del retail es clave. Además de fomentar un marco normativo que impulse la innovación y la competitividad, pueden

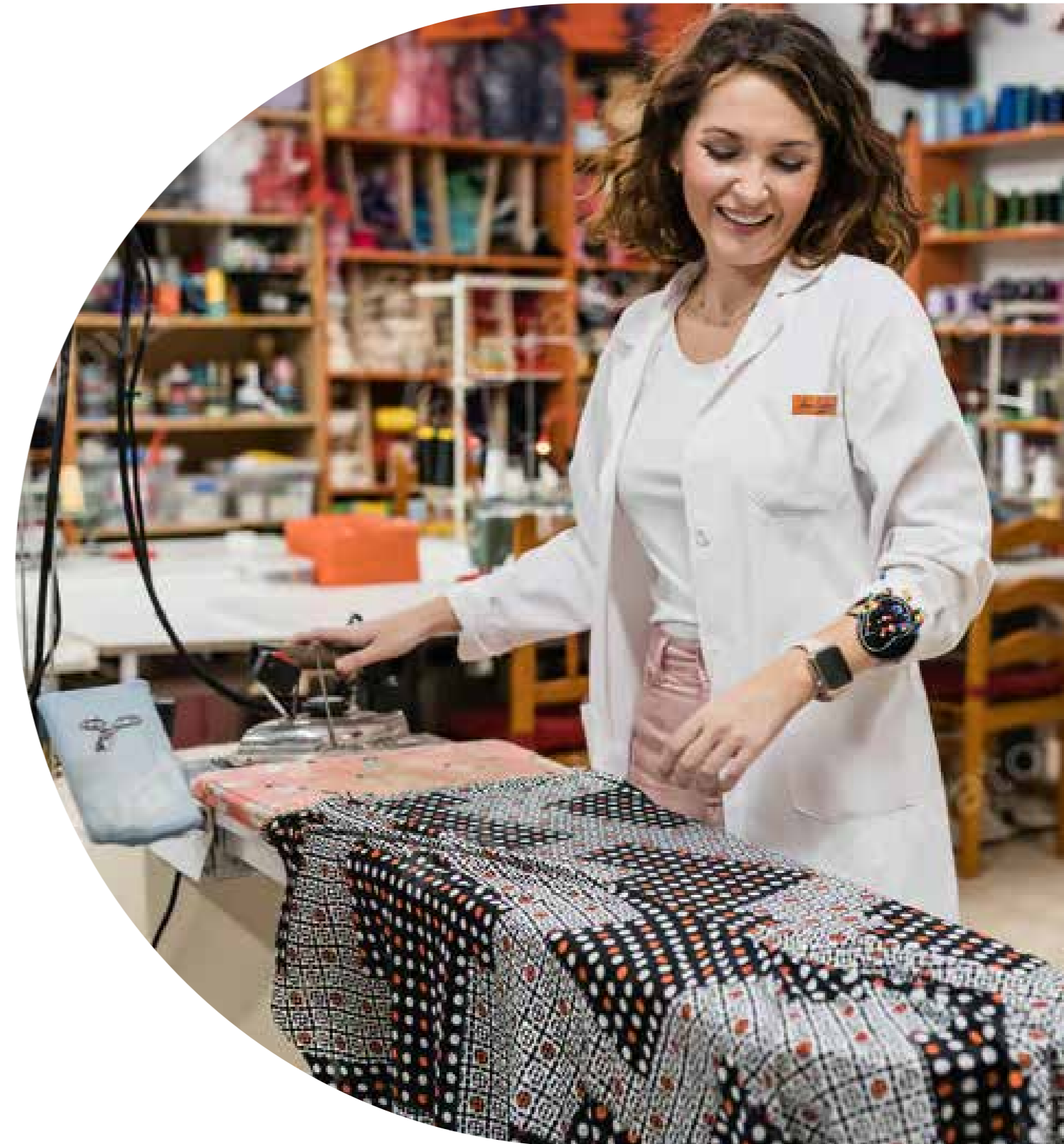
contribuir a mejorar la imagen del sector y atraer talento mediante:

- Incentivos a la formación.
- Campañas de divulgación.
- Foros de colaboración con el sector.

Por su parte, las instituciones educativas, más allá de actualizar la propuesta formativa, deben **promover el retail como opción real de carrera**, a través de eventos de orientación profesional que muestren el potencial del sector y la presentación de casos de éxito de profesionales que han escalado dentro del mismo para cambiar las percepciones de los estudiantes.

Las asociaciones del sector, como ANGED, pueden aglutinar a grandes compañías y multiplicar su impacto sumando su experiencia y actuando de catalizador para impulsar las iniciativas.

“El gran problema es la selección y la contratación de talento especialmente joven, porque los profesionales de este segmento tienen otras inquietudes. Pero tenemos que poner en valor la promoción interna y el desarrollo profesional que ofrecemos. De hecho, tenemos distintos programas de formación, incluido un máster universitario.”



PARTE 3
FOCOS DE TRABAJO



1.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: ALIADO CLAVE PARA COMBATIR EL DESAJUSTE DE TALENTO

FORMACIÓN REGLADA: IMPULSAR LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR

La formación reglada debe diseñar itinerarios alineados con la industria para convertirse en la palanca principal del cambio que se necesita.

Hoy muchas de las funciones clave del sector (profesiones en secciones de ultrafrescos) **no encuentran una formación que ofrezca las competencias necesarias.**

Hoy muchas de las funciones clave del sector (profesiones en secciones de ultrafrescos) no encuentran una formación que ofrezca las competencias necesarias.

Además, las formaciones afines se encuentran desalineadas, lo que dificulta la orientación a los estudiantes. Por ejemplo, parte de la formación se encuentra bajo el “Título profesional básico de industrias alimentarias”, dentro del epígrafe “Industrias alimentarias”, junto a otros como “Título profesional básico en actividades de panadería y pastelería”, en lugar de encontrarse en el epígrafe de “Comercio y marketing”, donde sí encontramos la formación de “Título profesional básico en servicios comerciales” o la de “Técnico de comercialización de productos alimentarios”. Por tanto, aquí se ve que las formaciones no preparan para estas posiciones que el sector necesita cubrir.

El desarrollo de **más formaciones orientadas al sector y una revisión de su clasificación que facilite los itinerarios para estudiantes sería un factor clave** para dotar a las empresas del talento necesario y, a su vez, profesionalizar dichas posiciones y darles mayor visibilidad.

ALINEAR LAS PRÁCTICAS DE LA FORMACIÓN DUAL A LA EMPRESA

Uno de los principales problemas de la formación dual es **su encaje en la dinámica de la empresa para que las prácticas sean efectivas.** Dado que dicha formación corre a cargo de profesionales en activo –para que sea eficaz y funcional–, estas prácticas no deberían generar una carga adicional al profesional en ejercicio.

Los plazos actuales de formación conllevan, especialmente en los primeros años, prácticas muy cortas para los alumnos que implican un esfuerzo de los profesionales que las imparten sin un retorno claro para los equipos. En un contexto de plantillas tensionadas por el desajuste de talento y el absentismo, este desequilibrio supone poner en riesgo la efectividad del programa.

APOYO A LA FORMACIÓN: COLABORAR EN LA CREACIÓN DE TALENTO

Ante la falta de formación reglada, **las propias compañías asumen la responsabilidad** de dotar de las competencias necesarias a los profesionales.

Esa capacitación, más allá de facilitar el encaje del profesional en la posición, lo dota de un mayor nivel de empleabilidad para el mercado laboral. La colaboración público-privada y/o la bonificación de esta formación podría facilitar y acelerar los procesos de creación de talento

por parte de las compañías. Además, generaría oportunidades para colectivos con baja empleabilidad para acceder a un empleo.

Existen ejemplos de colaboración público-privada que han reducido el desajuste de talento. Para ello, una de las necesidades de las empresas es **adaptar los requisitos de la bonificación de Fundae a los formatos que desarrollan.** Las horas dedicadas a formaciones prácticas tienen, en muchos casos, características que impiden que se beneficien de dichas bonificaciones y, con ello, la carga queda totalmente en manos de la empresa.

FAVORECER LA FLEXIBILIDAD QUE EL SECTOR NECESITA

Por la propia naturaleza de la actividad del comercio, **el sector requiere de profesionales a tiempo parcial y contar con flexibilidad** para dar respuesta a picos de actividad temporales.

Facilitar la utilización de contratos que favorezcan esta gestión es imprescindible para que las estrategias de talento de las compañías cuenten con las herramientas necesarias para responder a las necesidades de producción.

FACILITAR LA INCORPORACIÓN DE NICHOS DE TALENTO

Diferentes estudios reflejan la necesidad de incorporar trabajadores extranjeros para dar respuesta al desajuste demográfico y del mercado laboral. No obstante, **la incorporación**

de este talento se ve dificultada por largos procesos burocráticos en aspectos como la homologación de certificados o el mismo sistema de habilitación para el empleo. Estas barreras frenan el potencial acceso a nuestro mercado de nuevos profesionales.

COORDINACIÓN AUTONÓMICA

La fragmentación del mercado supone un alto coste en términos de gestión y económicos para las empresas. Es necesario coordinar los programas formativos de las comunidades autónomas y evitar barreras innecesarias a la movilidad de los empleados.



2.

EL TRIPLE IMPACTO DE LA **FORMACIÓN** SOBRE LA CARENCIA DE PERFILES

Una de las principales demandas del sector se centra en contar con formaciones regladas para paliar la escasez de talento.

PROFESIONALIZAR EL SECTOR

El gap formativo actual para muchas ocupaciones de la distribución se está cubriendo por la empresa privada. Si bien esto implica que cada empresa desarrolla a sus equipos según sus necesidades, también nos lleva a una falta de homogeneidad formativa, que crea problemas tanto para los profesionales como para las empresas.

Desarrollar caminos formativos con certificaciones estandarizadas tendría un impacto directo en las estrategias de atracción y ayudaría a los profesionales a reconocer sus competencias y ofrecerles un mejor encaje en el mercado laboral.

Considerando el volumen de ocupación que implica el sector (el 13,5% del total), el esfuerzo de profesionalización está más que justificado como retorno a la sociedad.

CREAR EL TALENTO

Contar con el talento adecuado permitiría al sector seguir **avanzando en su transformación con mayor agilidad** y disponer de más margen para invertir sus esfuerzos en aspectos estratégicos que mejoran la competitividad.

REIVINDICAR LAS PROFESIONES DE LA INDUSTRIA

La falta de atractivo de las profesiones del sector no se deriva de las condiciones económicas –que de media se encuentran por encima de otras con mayor reconocimiento, como las actividades artísticas (+18% de media salarial) o las administrativas (+20% de media salarial)⁷–, sino que **se vincula más con el concepto profesional**: al no contar con un camino formativo o un reconocimiento como profesión, tiene peor consideración.

El desarrollo de formaciones regladas desempeña un papel clave también en la generación de prestigio de estas ocupaciones. Con una ordenación correcta de las ramas formativas, que agrupe profesiones bajo el paraguas de la distribución, y con programas específicos que preparen a las personas, se daría un cambio relevante en la percepción de las nuevas generaciones.

⁷ INE salarios, ingresos y cohesión social; medias salariales por sector 2021 (www.ine.es).



3.

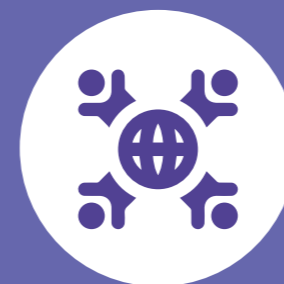
LA IMPORTANCIA DE ACTUAR COMO UN SECTOR



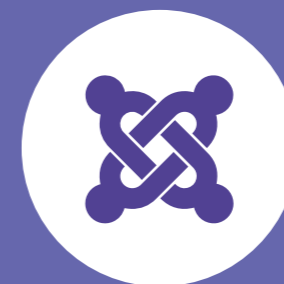
Las organizaciones empresariales como ANGED desempeñan un papel determinante como parte activa de la sociedad civil y como interlocutores del sector ante las Administraciones, agentes sociales y público en general.

Este estudio, que parte de la colaboración entre ANGED y ManpowerGroup, permite analizar precisamente una problemática clave para las empresas y sentar las bases para un debate con las Administraciones que permita avanzar en la búsqueda de soluciones.

En esta materia concreta, el papel de las organizaciones sectoriales puede ser clave en:



La negociación colectiva y la interlocución con los representantes sindicales.



La creación de foros de colaboración público-privada.



La construcción de una narrativa que refuerce la reputación del sector.



La canalización de propuestas e iniciativas sectoriales.

PARTE 4
**METODOLOGÍA Y
FUENTES**



EXPERTOS CONSULTADOS

| | | | |
|---|---|---|---|
|  | Cristina Serra Directora de RR.HH. | Isabel Gavilanes Gómez Directora de Gestión y Desarrollo de Talento | |
|  | Gloria Cuadrado García Directora de Talento y Transformación RR.HH. | Isabel Avivar Contreras Gerente de Relaciones Laborales | |
|  | Ana Belén Gutierrez Directora de Relaciones Laborales | Francisco Curto Iglesias Director corporativo de Formación | |
|  | Ainara Blanco Equipo de Talento y Desarrollo | Iratzeder Mendicute Equipo de Talento y Desarrollo | |
|  | Ana Flecha HR Selección y Desarrollo | Fernando Carmona HR Selección y Desarrollo | Sergio Moreno HR Selección y Desarrollo |
|  | Aaron Santana Guanche Especialista en Formación | | |
|  | Celia Cisneros Directora de Talento | Jean-Michel Robert Responsable de formación | |
|  | Ramón Amorós HR General Manager | | |

FUENTES DE INFORMACIÓN

- *Barómetro del Comercio*, ANGED.
<https://anged.es/el-sector/barometro-del-comercio/>
- *Capital humano y vacantes de empleo. Esenciales, 03/2024*". BBVA-IVIE (2024).
https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2024/06/esenciales_03-2024-vacantes-espana.pdf
- *Encuesta de Población Activa*, INE.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- *Eurobarómetro de la Comisión Europea* (septiembre 2023).
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2994>
- *Impacto del sector de comercio en la economía española*, Cámara de Comercio de España (marzo 2024).
https://www.camara.es/sites/default/files/documents/Impacto%20sector%20comercio%20en%20la%20econom%C3%ADa%20-%20marzo%202024_MAQ.pdf
- *Índice seniors*, ManpowerGroup España (2021).
<https://www.manpowergroup.es/notas-de-prensa/el-mercado-laboral-espanol-envejece-dramaticamente-en-2030-habra-mas-de-87-millones-de-profesionales-de-55-a-66-anos>
- *Informe Anual*, Banco de España (2023).
<https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anuales/informe-anual/informe-anual-2023.html>
- *Qué quieren los profesionales hoy*, ManpowerGroup (2022).
<https://www.manpowergroup.es/estudios/estudio-lo-que-quieren-los-profesionales-hoy>
- *SME Performance Review* (2024).
https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en
- *Tendencias del Mercado de Trabajo en Españ*, Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal (2023).
https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/observatorio/Que-es-elObservatorio/2023_Tendencias_Mercado_Trabajo.pdf
- *What Generation Z Really Means for the Future of Work*, Oracle (2020).
<https://blogs.oracle.com/oraclehcm/post/what-generation-z-really-means-for-the-future-of-work>

SOBRE ANGED

La Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) es la organización más representativa del comercio en España. Con 7.400 establecimientos, sus 22 empresas asociadas ofrecen la más amplia y completa variedad de canales, formatos comerciales, productos y marcas en todas las categorías: alimentación, moda, hogar, muebles, bricolaje, electrónica, cultura, juguetes, bazar, accesorios de taller y servicios. Todos los días visitan nuestras tiendas 4,5 millones de consumidores.

ANGED cuenta con el convenio colectivo más importante de España y el único de ámbito nacional en el comercio, superando las 235.700 personas, lo que sitúa a nuestras empresas a la cabeza del empleo y la inversión, con una enorme influencia sobre otras actividades como la industria, los servicios, la restauración, el ocio o la logística. Somos un motor para la economía nacional, con una facturación de 48.000 M€; unas compras a proveedores españoles de 35.400 M€; una quinta parte de la inversión total del comercio; y una aportación social y tributaria de 13.000 M€.

Más información en www.anged.es.



SOBRE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup es la compañía líder mundial en soluciones de talento y tecnología. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a un mercado del empleo en constante cambio, seleccionando, evaluando, desarrollando y gestionando el talento que necesitan para lograr sus objetivos de negocio. Apoyándose en las últimas herramientas tecnológicas, crea estrategias innovadoras para cientos de miles de empresas cada año, permitiéndoles contar con los profesionales cualificados que necesitan, al mismo tiempo que ofrece un empleo digno y sostenible a millones de personas. A través de sus distintas marcas (Manpower, Experis y Talent Solutions), aporta valor a candidatos y clientes en más de 75 países, como lleva haciendo durante más de 70 años. Además, sus políticas de diversidad, inclusión e igualdad y sus buenas prácticas de negocio son reconocidas por multitud de organizaciones.

Soluciones de ManpowerGroup para todo el ciclo de talento



Consultoría
y análisis de
talento



Gestión
del talento



Selección
de talento



Gestión
de carrera



Transición
de carrera



Atracción del
mejor talento



