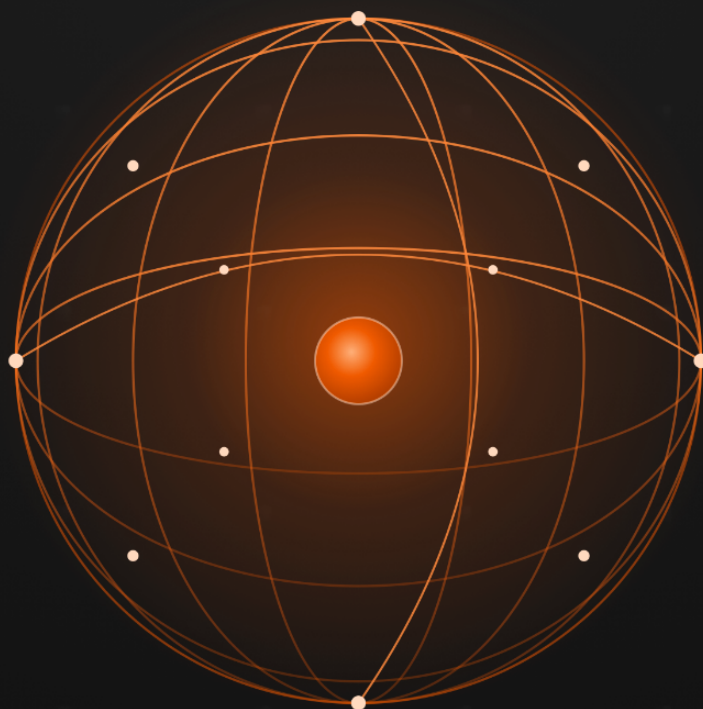


COMITÉ DE EXPERTOS DE RETAIL

RETAIL 2028

— EXECUTIVE SUMMARY

Las claves estratégicas para competir en
2028



CON EL APOYO DE

Simpler.

Horizonte 2028 · Junio 2026

LA TESIS

El problema no es la tecnología. Es el orden.

El retail español tiene una penetración de ecommerce del 6,6% frente al 20,5% global, el 72% de las compras ocurren en tienda física, y solo el 7% de los retailers ha alcanzado madurez real en unified commerce. No es un retraso: es una posición con opciones. Pero esas opciones tienen fecha de caducidad.

La mayoría de los retailers españoles no tienen un problema de ambición tecnológica. Tienen un problema de orden. Están intentando construir el tejado antes que los cimientos. La IA no resuelve datos fragmentados. La personalización no funciona sin conocimiento real del consumidor. La tienda del futuro no existe si la operativa del presente no está en orden.

7%

retailers con madurez real en unified commerce

Manhattan Associates 2026

6,6%

penetración ecommerce España vs 20,5% global

CNMC / Statista 2025

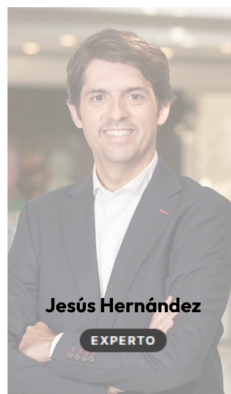
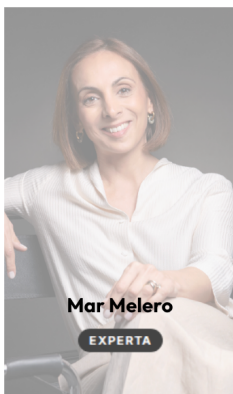
€240–320Bn

valor potencial de IA en retail europeo en 5 años

McKinsey / EuroCommerce 2026

Sobre los autores

Este paper está creado por el Comité de Expertos de Retail de la Asociación Española de Retail, AER. Domingos Esteves actúa como director del comité y coordinador de este paper. Mar Melero, Mónica San José, Jesús Hernández y Roi Iglesias han contribuido al desarrollo de los contenidos, análisis de los casos y construcción del modelo de documento, en nombre de los subgrupos en los que está conformado el Comité de Expertos y que aborda las temáticas de: Customer Experience, Tendencias y Tecnología, Sostenibilidad, Personas y Cultura, Privacidad y Legal.



LOS SIETE CAPÍTULOS · SÍNTESIS

Lo que el Comité observa en el retail español

1 · El consumidor que tienes, no el que imaginas

El consumidor español de 2026 es más racional, más selectivo y menos fiel de lo que era antes de la pandemia. La inflación cambió hábitos que no se van a revertir automáticamente. La silver generation es el segmento más infraatendido. La Gen Z llega como consumidor de pleno derecho en 2028. El 76% usa más de un canal antes de comprar, pero la mayoría de los retailers ve cuatro registros distintos del mismo cliente en cuatro sistemas que no se hablan.

El consumidor español no gasta menos. Decide más. No basta con estar presente en la categoría: hay que justificar por qué se merece esa elección cada vez que se produce.

2 · Los datos: el activo que casi nadie tiene en orden

Solo el 7% de las empresas ha alcanzado la preparación de datos para escalar IA avanzada. El 71% de los equipos de merchandising dice que las herramientas de IA no han tenido impacto real. La razón es siempre la misma: datos fragmentados, sistemas sin integrar, catálogos incompletos. El dato como 'cadáver' -que explica lo que ya pasó- vs. el dato como indicador vivo que anticipa lo que va a pasar es la diferencia más crítica que existe hoy en el retail.

El retail media, en construcción en España, requiere como prerequisite una base de first-party data de calidad. Sin eso, no hay segmentación real. Sin segmentación real, no hay modelo de negocio.

3 · La tienda física: de canal de venta a activo estratégico

La tienda española no está en crisis de relevancia. Está en crisis de actualización. El layout se decidió cuando se abrió la tienda. Las rupturas de stock en lineal destruyen entre el 4% y el 8% de las ventas sin aparecer en ningún dashboard. La tienda como hub phygital (click & collect con inventario verificado, ship from store, devoluciones sin fricción) puede reducir costes de fulfillment un 27% y la tasa de abandono un 18%.

4 · Supply chain y ecommerce: la rentabilidad que se escapa

Muchos retailers han crecido en ecommerce y perdido en margen. El coste real de un pedido online (incluyendo fulfillment, última milla, gestión de devoluciones y atención al cliente) está infraestimado en la mayoría de las organizaciones. Laagam demuestra con producción bajo demanda que stock cero no es utopía. MiiN Cosmetics logró un 17,2% de incremento en conversión simplemente unificando un stack de checkout que nadie había diseñado como tal.

5 · Tecnología e IA: qué adoptar, en qué orden y por qué

La hoja de ruta tiene tres fases: cimientos (2026), escalar (2026-2027) y transformar (2028). La fase 3 no es alcanzable sin la fase 2, y la fase 2 no produce resultados sin la fase 1. El GEO (Generative Engine Optimization) es el nuevo SEO: el 38% de los consumidores europeos ya usa IA para investigar productos. Un catálogo mal estructurado no genera mala experiencia en un agente de IA: genera invisibilidad total. La 'quiet tech' como principio: la mejor tecnología es la que el consumidor no percibe como tecnología.

6 · Sostenibilidad: del coste regulatorio a la ventaja competitiva

CSRD, CSDDD, ESPR y el Pasaporte Digital de Producto tienen calendarios. El 90% del impacto ambiental está en el Scope 3, que la mayoría de los reportes ESG ignoran. LEGO alcanzó el 52% de contenido reciclado en materiales en 2025 y creció un 16% en ventas simultáneamente. Zara Pre-Owned e IKEA segunda mano demuestran que la circularidad puede ser una línea de P&L propia. La 'S' de ESG, condiciones laborales, salarios dignos, es la próxima frontera regulatoria.

7 · Personas y talento: el factor que habilita o bloquea todo lo demás

La rotación en retail no se resuelve con salario: nace en los primeros 90 días, en el onboarding deficiente y en la calidad del liderazgo local. El silicon ceiling (BCG): 72% de directivos usa IA regularmente; solo el 51% de los trabajadores de primera línea. El manager de tienda dedica menos del 20% de su tiempo a liderar. Boots UK tiene 17 millones de miembros en su Advantage Card porque el conocimiento de sus empleados de farmacia y belleza no lo tiene ningún algoritmo.

DOS TEMAS TRANSVERSALES

Crecimiento rentable y gobierno de la transformación

Rentabilidad: el hilo que atraviesa todo

El documento habla de tecnología, datos, tienda, ESG y personas. Pero el objetivo final de todas esas decisiones es el mismo: crecer manteniendo o mejorando el margen. En el retail español, ese objetivo está bajo presión simultánea por tres frentes: costes logísticos crecientes (especialmente en ecommerce), compresión de márgenes por plataformas globales que operan con estructuras de coste distintas, y costes regulatorios que van a aumentar antes de estabilizarse.

El Comité AER observa un patrón que se repite: retailers que invierten en transformación sin definir primero qué impacto en margen esperan de cada iniciativa. La rentabilidad no puede ser la métrica que se mira al final para ver si la transformación mereció la pena: tiene que ser el criterio que guía qué se hace y en qué orden desde el principio.

Crecer en canal no es crecer en margen. Muchos retailers españoles han aprendido esto con el ecommerce: facturación arriba, margen abajo. La pregunta correcta antes de cualquier inversión no es '¿esto va a crecer?' sino '¿esto va a ser rentable, y cuándo?'

Gobierno de la transformación: el problema que nadie quiere nombrar

La mayoría de las iniciativas de transformación en retail español no fracasan por tecnología. Fracasan porque nadie definió quién decide qué, con qué información, con qué frecuencia de revisión y con qué consecuencias si no se ejecuta. El resultado son organizaciones que acumulan proyectos en paralelo, donde cada departamento tiene su agenda, donde la priorización cambia con el trimestre y donde el seguimiento es una presentación anual de avances que mide actividad, no impacto.

El gobierno de la transformación tiene cuatro elementos concretos: un sistema de priorización explícito (qué se hace y qué no se hace, con criterio de ROI y de secuencia), accountability real (quién responde de cada iniciativa con nombre y apellido), un ritmo de revisión operativo (mensual sobre ejecución, trimestral sobre impacto), y una métrica de éxito definida antes de empezar.

DECISIONES CLAVE

- Definir las tres iniciativas de transformación prioritarias para los próximos 12 meses. Solo tres. Con responsable, presupuesto, métrica de éxito y fecha de revisión.
- Establecer un comité de transformación con reunión mensual operativa: no para hacer presentaciones de avance sino para tomar decisiones de desvío cuando los proyectos no van según plan.
- Vincular al menos dos KPIs de transformación a la retribución variable de la primera línea. Sin ese vínculo, los objetivos de transformación son aspiraciones comunicativas.
- Revisar el portfolio de iniciativas activas: ¿cuántas están en piloto hace más de 12 meses sin escalar? Esas son las que hay que cerrar antes de abrir nuevas.

CIERRE

Las 10 preguntas que todo CEO de retail debería hacerse hoy

No son preguntas retóricas. Son las que, según la experiencia del Comité de Expertos de la AER, la mayoría de los directivos de retail español no pueden responder con datos verificados en este momento. Eso ya es, en sí mismo, información.

01 ¿Sé el coste real de un pedido online en mi empresa?

No el margen bruto: el coste total incluyendo fulfillment, última milla, devoluciones y atención al cliente, por categoría. Si no se tiene ese número, las decisiones de inversión en ecommerce son ciegas.

02 ¿Cuántos registros distintos tengo del mismo cliente en mis sistemas?

CRM, programa de fidelización, ecommerce, tienda física. Si la respuesta es más de uno, la personalización real no es posible con la arquitectura actual.

03 ¿Qué % de mis SKUs tiene los atributos completos y coherentes entre canales?

Ese porcentaje define la visibilidad en agentic commerce. Un catálogo incompleto no genera mala experiencia en un agente de IA: genera invisibilidad total.

04 ¿Cuánto tarda en detectarse una rotura de stock en lineal en mis tiendas?

Si la respuesta es 'cuando el equipo de tienda lo ve', hay ventas perdiéndose sin aparecer en ningún dashboard. Entre el 4% y el 8% de las ventas potenciales se pierden por este motivo.

05 ¿Cuál es la tasa de rotación en los primeros 90 días en tienda?

Si no se mide por separado de la rotación total, hay una fuente de coste significativa sin diagnóstico. La rotación no nace en el mercado laboral: nace en el onboarding y en el liderazgo local.

06 ¿Quién en mi organización es el responsable de la calidad del dato de cliente?

No de la infraestructura IT, sino de que el dato sea correcto, coherente y esté actualizado. Si la respuesta es 'IT' o 'nadie', el dato no va a mejorar solo.

07 ¿Cuándo entra en vigor la CSRD en mi empresa y qué tengo que medir que no mido?

El Scope 3 representa el 90% del impacto ambiental de un retailer y la mayoría de los reportes lo ignoran. La regulación no lo va a seguir tolerando.

08 ¿Cuánto tiempo dedica un manager de tienda a liderar vs. a administrar?

Si la respuesta es menos del 30% a liderar, la organización tiene un problema de diseño de rol, no de calidad del manager. Y ese problema se paga en rotación y en satisfacción del cliente.

09 ¿Tengo una hoja de ruta tecnológica con tres fases claras y con lógica de prerequisites entre ellas?

Si la respuesta es 'tenemos varios proyectos en marcha', probablemente se están ejecutando fases 2 y 3 sin haber completado la fase 1. Eso explica los pilotos que no escalan.

10 ¿Las tres iniciativas de transformación más importantes de mi organización tienen responsable, presupuesto, métrica y fecha de revisión?

Si no, no son iniciativas: son intenciones. Y las intenciones no transforman organizaciones.

La respuesta a estas preguntas no la tiene ninguna consultora ni ningún informe.

La tiene el CEO que decide qué hacer el lunes.

Informe Retail España 2028 — MiiN Cosmetics

EL PROBLEMA

El 70% del abandono de carrito ocurre en el último paso. Cada semana sin resolverlo es conversión que no recuperas.

Simpler.

¿QUÉ ES SIMPLER.?

Un checkout completo y gestionado, listo en 24 horas sobre tu tienda actual. Con todos los métodos de pago locales, transportistas y programas de fidelización incluidos, sin proyectos de desarrollo.

CASO DE ÉXITO

+17,2%

de conversión
en MiiN Cosmetics

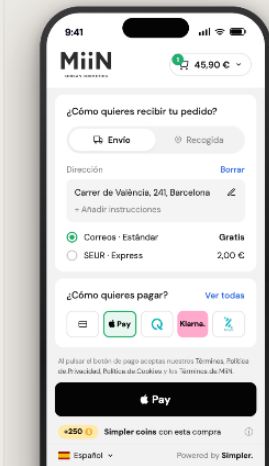
- Sin fricción en cada canal. Web, app y tienda. Un sistema único de gestión.
- Conoce a tu cliente en cada punto. Un perfil unificado en tiempo real.
- Menos abandonos. Más conversión. Check-out completado en segundos.

¿HABLAMOS?



Escanea para abrir una demo en vivo
o escribe a Jordi -
jordi@simpler.so

MÓVIL · APP



TIENDA FÍSICA



Escanea y paga
Bizum · Tarjeta · Apple Pay

ESCRITORIO · WEB

MiiN

Pago 100% seguro

1 Carrito

2 Envío

3 Pago

4 Confirmación

Método de envío

☒ Envío estándar · 2-3 días laborables

Gratis

☐ Envío express · 24-48h

3,95 €

Dirección de envío

Editar

María García

Carrer de València, 241, 1-1

08007 Barcelona, España

666 123 456 · maria.garcia@mail.com

Método de pago

☒ Tarjeta de crédito o débito

VISA

MasterCard

☐ PayPal

PayPal

☐ Bizum

☐ seQura

☐ Códigos de descuento

Añadir

Resumen del pedido

Editar carrito

Beauty of Joseon

Relief Sun: Rice + Probiotics

18,00 €

COSRX

Advanced Snail 96 Mucin

22,00 €

Round Lab

1025 Dokdo Cleanser

15,90 €

Código promocional

Aplicar

Subtotal

55,90 €

Envío

Gratis

Total (IVA incl.)

45,90 €

☒ Guardar mis datos para 1 clic

Pagar 45,90 €

☒ Envío gratis a partir de 35€

☒ 2-3 días laborables

☒ Muestras gratis en cada pedido

☒ Devoluciones fáciles

DATOS CAPTURADOS

- ✓ Preferencias
- ✓ Historial de compras
- ✓ Interacciones
- ✓ Datos transaccionales

”

La solución de check-out orquestado de Simpler nos ha permitido optimizar la conversión, mejorar la experiencia de cliente y conectar todos nuestros puntos de contacto con una visión única del cliente.

Equipo eCommerce, MiiN Cosmetics

Nota metodológica: El presente paper ha sido elaborado por el Comité de Expertos de la Asociación Española de Retail, AER. Las fuentes externas han sido seleccionadas por su relevancia para reforzar o contrastar los hallazgos del Comité de Expertos AER. Todos los datos, casos y propuestas de acción se han elaborado de forma independiente y sin la participación de compañías proveedoras. Las cifras pueden variar según la metodología.

RETAIL 2028 · AER Comité de Expertos · Junio 2026