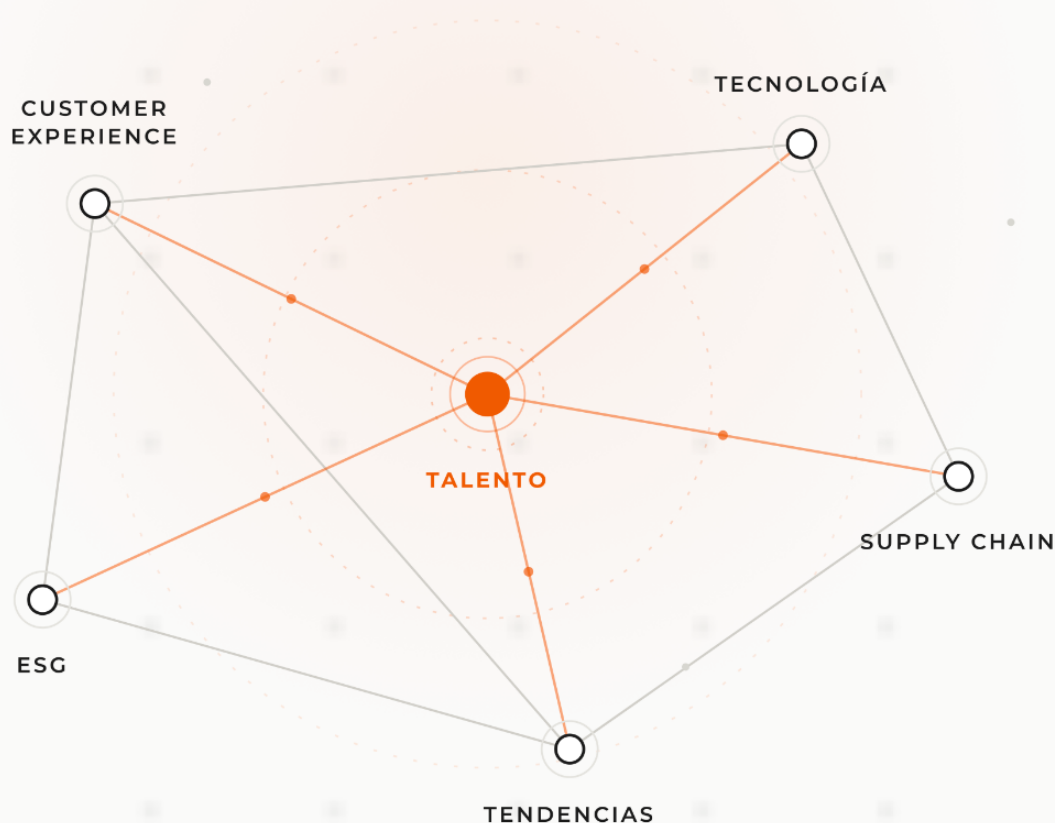


COMITÉ DE EXPERTOS DE RETAIL

RETAIL 2028

Hoja de ruta para el retail actual que quiere triunfar en 2028



NOTA PREVIA

Cómo leer este documento

Estructura, criterios y para quién está escrito

Este paper es el resultado de dieciocho meses de trabajo colectivo del Comité de Expertos de Retail de la Asociación Española del Retail (AER). No es un inventario de tendencias. No es una revisión de lo que dicen las consultoras. Es un documento escrito desde dentro del sector, por profesionales que operan en él, que tienen diagnósticos propios y que han contrastado esos diagnósticos con los benchmarks internacionales más recientes.

La tesis que vertebra todo el documento es incómoda pero necesaria: el mayor problema del retail español no es que no esté adoptando suficiente tecnología. Es que está intentando adoptar tecnología sobre cimientos que no están preparados para sostenerla. 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.

Construir los cimientos antes de levantar el tejado. Esa es la hoja de ruta que este documento propone.

Cómo está estructurado

El paper tiene una lógica narrativa deliberada. Empieza por el consumidor porque todo lo demás se justifica desde ahí. Continúa con los datos porque sin ellos ninguna decisión basada en información es posible. Después desarrolla los tres grandes vectores de acción —tienda, tecnología y supply chain— y cierra con sostenibilidad y personas, que no son los últimos por ser menos importantes sino porque son los que habilitan o bloquean todo lo anterior.

Cada capítulo tiene tres capas: un resumen ejecutivo para quien necesita la conclusión sin el desarrollo, el análisis completo con datos y casos reales para quien necesita entender el razonamiento, y una sección de decisiones concretas que no es una lista de recomendaciones genéricas sino un conjunto de movimientos específicos con una lógica de secuencia.

Una nota sobre las fuentes y los casos

Las fuentes externas citadas en este documento -McKinsey, Forrester, Manhattan Associates, NRF, KPMG y otras- no están aquí para avalar lo que dice el Comité. Están para mostrar que el diagnóstico que hemos construido desde dentro del mercado español está alineado con lo que los mejores analistas del sector están observando en mercados más avanzados. Cuando citamos un dato internacional es porque refuerza un argumento, no porque sea el argumento.

Los casos de retailers mencionados cumplen dos criterios: son verificables con información pública y tienen resultados concretos. Cuando mencionamos Walmart, Inditex, Carrefour o Mercadona no es para que nadie los replique. Es para ilustrar un principio que sí puede replicarse. La escala no es transferible; los principios sí lo son.

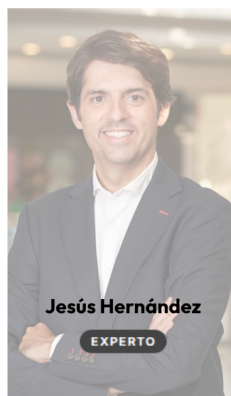
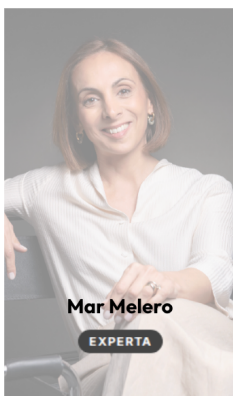
Los casos españoles merecen una mención especial. En algunos capítulos hay más ejemplos internacionales que nacionales, no porque España no esté haciendo cosas interesantes sino porque la transparencia sobre resultados es mucho mayor fuera. Lo que sí existe en España son movimientos estratégicos claros: Carrefour formando a toda su organización en IA con su plataforma ai.carrefour, Mercadona Tech construyendo un equipo tecnológico propio centrado en logística y ecommerce, Inditex liderando unified commerce a escala global desde España. Estos casos aparecen en el lugar del documento donde son más relevantes.

Este paper es un trabajo colectivo del Comité de Expertos de la AER

Este documento es el resultado del trabajo colectivo del Comité de Expertos de Retail de la Asociación Española del Retail (AER), a través de cinco subgrupos especializados: Customer Experience, Tendencias, ESG, Personas y Cultura, y Tecnología. Cada subgrupo ha aportado su análisis, su diagnóstico del mercado español y sus recomendaciones desde la experiencia profesional directa de sus integrantes. El resultado es un documento de conocimiento sectorial construido desde dentro del retail, no desde la observación externa. Las fuentes internacionales citadas están aquí para reforzar o contrastar los hallazgos del Comité, no para sustituirlos.

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.



ÍNDICE

Retail 2028 · AER Comité de Expertos

Cómo leer este documento	2
Cómo está estructurado	2
Una nota sobre las fuentes y los casos	2
El momento en que el retail se parte en dos	7
1.1 El mercado español en perspectiva real	7
1.2 La trampa del piloto permanente	8
1.3 Por qué 2026–2028 es una ventana y no otra ola de transformación	8
1.4 El problema de orden: qué va antes de qué	9
El consumidor que tienes, no el que imaginas	10
1.1 Quién es el consumidor español en 2026	10
La demografía como oportunidad ignorada	10
El consumidor racional: cómo ha cambiado la forma de comprar	11
La paradoja macro-micro: por qué los datos macroeconómicos engañan	11
1.2 Cómo compra realmente: el problema de la asimetría omnicanal	12
1.3 Lo que el consumidor castiga y lo que premia	13
La fricción invisible: más cara que la visible	13
Lo que premia: conveniencia, coherencia y relevancia percibida	13
1.4 El consumidor de 2028: tres vectores que ya no son futuros	14
Conversational commerce: la búsqueda que cambia de forma	14
Agentic commerce: el consumidor que delega la compra	14
El consumidor sostenible: intención y comportamiento	15
1.5 Decisiones que este capítulo pide	15
Los datos: el activo que casi nadie tiene en orden	17
2.1 El estado real de los datos en el retail español	17
Los tres silos que destruyen valor	18
2.2 Del dato histórico al dato vivo: la diferencia que cambia el negocio	18
Cuatro niveles de madurez analítica	18
La orquestación en tiempo real: qué significa en la práctica	19
2.3 La verdad del producto: el requisito que nadie menciona	20
Qué significa tener un catálogo agent-ready	20
2.4 First-party data: el activo que se construye hoy o no se tiene mañana	21
El Customer Data Platform: cuándo tiene sentido y cuándo no	21
2.5 Retail media: un modelo de negocio en construcción	22
2.6 El gobierno del dato: una decisión de negocio disfrazada de problema técnico	23
2.7 Decisiones que este capítulo pide	24
La tienda física: de canal de venta a activo estratégico	25
3.1 La ventaja que nadie está aprovechando	25
3.2 El agujero negro de información: por qué la tienda no genera datos	26
El coste real de no medir	27
3.3 Analítica de tienda: lo que ya es posible hoy	27
Las cuatro capas de analítica de tienda	27
Computer vision e IA en tienda: casos con datos reales	28
3.4 Layout, merchandising y ventas: la conexión que falta	28

Merchandising dinámico: de la planificación anual a la optimización continua	29
3.5 La tienda como hub phygital: el nodo logístico infrautilizado	29
Click & collect: la promesa que la mayoría no ha cumplido	30
Ship from store: el inventario distribuido como ventaja	30
Devoluciones: el coste oculto que la tienda puede resolver	30
3.6 La tienda del futuro que ya existe: qué están haciendo los líderes	31
John Lewis: IA en catálogo para ser visible en agentic commerce	31
Tesco: IA que empieza en los empleados	31
Carrefour España: la apuesta de escala en IA	31
3.7 Decisiones que este capítulo pide	31
Supply chain y ecommerce: rentabilidad que se escapa por la operación	33
4.1 El ecommerce español: oportunidad de crecimiento con trampa de rentabilidad	33
El coste real de un pedido online: el número que casi nadie calcula bien	34
4.2 La cadena de suministro que Walmart está construyendo: principios para el retailer español	34
La predicción de demanda: el caso de Kroger y 84.51°	35
4.3 Laagam: el modelo de producción bajo demanda como respuesta al sobrestock	35
4.4 La última milla: el campo de batalla de los próximos años	36
MiiN Cosmetics: cuando la fricción en el checkout destruye la conversión	37
4.5 Devoluciones: rediseñar el proceso antes de lamentarse del coste	37
4.6 Decisiones que este capítulo pide	38
Tecnología e IA: qué adoptar, en qué orden y por qué	39
5.1 El mapa real de la IA en retail en 2026	39
5.2 GEO: el nuevo campo de batalla de la visibilidad	40
5.3 IA en merchandising: la promesa y el obstáculo	41
El modelo Walmart: de jugadores a coaches	41
5.4 La hoja de ruta tecnológica en tres fases	41
5.5 Agentic commerce: los cuatro niveles de autonomía	42
5.6 La tecnología silenciosa como criterio de diseño	43
5.7 Ciberseguridad: el riesgo que crece con la digitalización	43
5.8 Decisiones que este capítulo pide	44
Sostenibilidad: del coste regulatorio a la ventaja competitiva	45
6.1 La regulación que ya tiene fecha	45
6.2 El Scope 3: el elefante en la habitación	46
6.3 LEGO: sostenibilidad con números, no con compromisos	46
6.4 Circularidad como modelo de negocio: más allá del piloto	47
6.5 Co-op UK: cuando el modelo de negocio es la ventaja ESG	48
6.6 La 'S' de ESG: la próxima frontera	48
6.7 Decisiones que este capítulo pide	48
Personas y talento: factor que habilita o bloquea todo lo demás	50
7.1 El diagnóstico honesto: el problema no es el mercado laboral	50
7.2 La complejidad acumulada: por qué el puesto de tienda es diferente	51
7.3 El manager de tienda: la palanca más infrautilizada	51
7.4 Boots UK: cuando el talento y los datos son el mismo activo	52
7.5 La propuesta de valor para el talento: no existe una sola	52
7.6 Tecnología que retiene vs. tecnología que expulsa	53

7.7 Decisiones que este capítulo pide	54
Gobierno, rentabilidad y privacidad: lo que las iniciativas no dicen en voz alta	58
8.1 Crecimiento rentable: el hilo que debe atravesar todo	58
8.2 Gobierno de la transformación: el problema que nadie quiere nombrar	59
Los cuatro elementos de un sistema de gobierno que funciona	59
8.3 Privacidad, legalidad y el AI Act: lo que hay que revisar antes de ejecutar	60
Computer vision en tienda: qué dice la regulación	60
First-party data y programas de fidelización	61
El AI Act: lo que aplica al retail ya en 2026	61
8.4 Dunhumby Retail: Vision y la tesis de la interconexión	61
8.5 Decisiones que este capítulo pide	62
Lo que no puede aplazarse	63
Las cinco decisiones estructurales que no pueden aplazarse	63
1. Poner los datos en orden antes que cualquier tecnología	63
2. Activar la tienda como generador de datos y nodo logístico	63
3. Preparar el catálogo y la arquitectura para agentic commerce	63
4. Integrar ESG en el modelo de negocio antes de que sea solo cumplimiento	64
5. Rediseñar el trabajo de tienda antes de cubrir más vacantes	64
La matriz de decisiones: urgencia e impacto	64
Una última advertencia sobre el orden	65

INTRODUCCIÓN

El momento en que el retail se parte en dos

Los próximos dos años son una ventana, no una tendencia

RESUMEN EJECUTIVO

- El retail español opera con una penetración de ecommerce del 6,6% frente al 20,5% global. No es solo un retraso: es también una ventana de actuación que se está cerrando.
- La confluencia simultánea de regulación ESG exigente, madurez de la IA agéntica, presión de márgenes y cambio generacional del consumidor crea una presión que no va a esperar.
- Solo el 7% de los retailers ha alcanzado madurez real en unified commerce. El 93% restante está operando con una arquitectura diseñada para un modelo de negocio que ya no existe.
- Los retailers que tomen decisiones estructurales en 2026 llegarán a 2028 con una ventaja de 18 a 24 meses sobre los que sigan gestionando el presente.
- La pregunta no es si transformarse. Es en qué orden hacerlo.

1.1 El mercado español en perspectiva real

El retail español tiene una característica que lo distingue de casi cualquier otro mercado europeo: una densidad excepcional de comercio físico combinada con una penetración digital muy por debajo de la media global. Eso no es una debilidad estructural. Es una posición de partida con opciones.

6,6% Penetración ecommerce en España <i>CNMC 2025</i>	20,5% Media global de ecommerce <i>Statista 2025</i>	72% Compras en tienda física en España <i>INE / CNC 2025</i>
--	---	---

El consumidor español compra mayoritariamente en tiendas. Eso significa que los retailers españoles tienen algo que los retailers de mercados más digitalizados están intentando recuperar a golpe de inversión: presencia física consolidada, relaciones de confianza con el consumidor local, y una red de puntos de contacto que ninguna plataforma online puede replicar en el corto plazo.

El problema es que esa ventaja física se está infrautilizando. La mayoría de las tiendas generan tráfico pero no generan datos. Tienen inventario pero no tienen visibilidad unificada. Tienen clientes frecuentes pero no tienen una visión única de cada uno de ellos. La tienda física española es, en muchos casos, el canal con más volumen y el que menos información produce.

Forrester proyecta que el ecommerce crecerá hasta representar el 21% del retail total en los cinco grandes mercados europeos para 2030. **España está en el 6,6% hoy.** El crecimiento que viene no es una amenaza si la tienda física se rediseña como parte del sistema. Es una amenaza si se gestiona como un canal separado.

1.2 La trampa del piloto permanente

Hay un patrón que se repite en el sector con una regularidad que ya no sorprende a nadie dentro de él: el retailer anuncia una iniciativa de transformación, lanza un piloto, obtiene resultados interesantes en un entorno controlado, y el piloto no escala. Un año después, hay un nuevo piloto.

Este ciclo no es un problema de ambición ni de inversión. Es un problema de orden. Los pilotos no escalan cuando la infraestructura de datos no está preparada, cuando los sistemas no se hablan entre sí, y cuando la organización no ha cambiado los procesos sobre los que la nueva tecnología tendría que operar. Lanzar un motor de personalización sobre un CRM con cuatro registros distintos del mismo cliente no produce personalización. Produce ruido con mejor presentación.

El mayor coste de un piloto que no escala no es el dinero invertido en el piloto. Es el tiempo que la organización tarda en recuperar la confianza en que la siguiente iniciativa va a ser diferente.

7%

Retailers con madurez real en unified commerce

Manhattan Associates 2026

Solo 32%

de las pymes españolas integra canales online y offline realmente

OSF Omnichannel Index 2025

La madurez de unified commerce no es un lujo reservado a los grandes operadores. Es el prerequisite para que cualquier inversión en personalización, IA o experiencia de cliente produzca el retorno que se le promete al consejo de dirección. Sin inventario unificado, la promesa omnicanal es una aspiración. Con inventario unificado, los retailers que lo han implementado han reducido costes de fulfillment en un 27% y la tasa de abandono en un 18%.

1.3 Por qué 2026–2028 es una ventana y no otra ola de transformación

La historia del retail está llena de momentos que se describieron como transformadores y que luego resultaron ser más graduales de lo esperado: el ecommerce en los años 2000, el mobile commerce en 2010, el omnicanal en 2015. Cada uno de esos ciclos tardó más de lo previsto en impactar al retailer mediano.

El momento actual es diferente por una razón estructural: no hay una sola fuerza de cambio, hay cinco actuando simultáneamente, y varias de ellas tienen fechas límite.

Fuerza de cambio	Naturaleza	Urgencia para el retailer español
Regulación ESG	CSRD, CSDDD, Pasaporte Digital de Producto	Obligación legal con calendario definido

IA agéntica	Google UCP, ChatGPT Shopping operativos en mercados líderes	Ventana de 18-24 meses antes de que afecte a la visibilidad
Presión de márgenes	Inflación, costes logísticos, plataformas globales de bajo coste	Inmediata y creciente
Cambio generacional del consumidor	Gen Z como comprador de pleno derecho en 2028	Proceso en curso, irreversible
Concentración del mercado	Las plataformas globales se llevan el 57% del crecimiento hasta 2030	Estructural, no cíclico

La combinación de estas cinco fuerzas crea una situación que no tiene precedente reciente en el sector: un retailer que tome hoy decisiones de arquitectura de datos, de rediseño operativo y de preparación para agentic commerce estará compitiendo en 2028 desde una posición radicalmente distinta a la de un competidor que posponga esas decisiones dieciocho meses.

No es una cuestión de velocidad de adopción tecnológica. Es una cuestión de si la organización estará lista para ejecutar cuando el mercado lo exija. Y la preparación tiene una curva de tiempo que la urgencia no puede comprimir.

1.4 El problema de orden: qué va antes de qué

Este documento tiene una tesis secuencial. No es que todo sea importante. Es que hay cosas que tienen que estar hechas antes de que otras tengan sentido. Y en el debate público del sector esa secuencia casi nunca se nombra con claridad.

Primero el consumidor, luego los datos, luego la tecnología. En ese orden. La inversión que rompe esa secuencia produce resultados pobres y frustración organizativa. No porque la tecnología sea mala, sino porque se está aplicando sobre una base que no puede sostenerla.

Los capítulos que siguen desarrollan cada uno de esos cimientos y los vectores de acción que se habilitan cuando están en orden. La conclusión del paper recoge todo en una hoja de ruta con prioridades y horizonte temporal.

Antes de entrar en el análisis, una advertencia sobre el tono: este documento no está escrito para describir posibilidades. Está escrito para ayudar a tomar decisiones. Cuando nombra un problema, propone qué hacer con él. Cuando menciona una tendencia, la evalúa con el criterio de si es relevante para un retailer español en el momento en que estamos, no en abstracto.

Empezamos por donde todo empieza: por el consumidor.

CAPÍTULO 1

El consumidor que tienes, no el que imaginas

La mayoría de las decisiones de inversión en retail se toman con una imagen del consumidor que tiene entre tres y cinco años de retraso

RESUMEN EJECUTIVO

- 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 van a revertirse automáticamente aunque los precios se estabilicen.
- España ha superado los 50 millones de habitantes y tiene una demografía que ofrece oportunidades infratendidas: la silver generation con capacidad adquisitiva, la población inmigrante joven como segmento en crecimiento y la Gen Z como consumidor de pleno derecho en 2028.
- El 76% de los consumidores usa más de un canal antes de comprar, pero solo el 32% de los retailers tiene esos canales realmente integrados. La asimetría entre lo que vive el cliente y lo que ve el retailer es el origen de la mayoría de las fricciones.
- El 52% de los clientes abandona una marca por mala experiencia. Mala experiencia no significa solo una web lenta: significa inconsistencia, promesas incumplidas y fricciones que el cliente percibe aunque el retailer no las mida.
- La personalización que prometen los algoritmos es imposible sin conocimiento profundo del consumidor. Invertir en motores de recomendación antes de tener ese conocimiento es construir sobre arena.

1.1 Quién es el consumidor español en 2026

La demografía como oportunidad ignorada

La población española ha superado por primera vez los 50 millones de personas. Es un hecho estadístico que el sector ha registrado sin extraer todas sus implicaciones. Detrás del número hay tres realidades demográficas con impacto directo en el retail que se están gestionando de forma insuficiente.

La primera es el envejecimiento de la población. La silver generation, consumidores mayores de 55 años con capacidad adquisitiva y tiempo disponible, representa el segmento de mayor crecimiento en España y el más infratendido por la industria. La mayoría del retail español sigue diseñando experiencias, comunicaciones y surtidos orientados implícita o explícitamente a consumidores de 25 a 45 años. El resultado es que hay un segmento con dinero, con disposición a gastar en calidad y en experiencia, y con una propensión a la lealtad superior a la media, que no está siendo bien atendido por casi nadie.

La segunda es el crecimiento de la población inmigrante, que aporta un segmento joven significativo a una pirámide demográfica que en caso contrario estaría envejeciendo mucho más rápido. Este segmento tiene patrones de consumo propios, referencias de categoría distintas a las del consumidor tradicional español y una penetración digital mayor de la que el sector le suele atribuir. Está siendo captado por plataformas internacionales de precio bajo con más eficacia que por el retail local.

La tercera es la Gen Z (los nacidos entre 1997 y 2012), que en 2028 tendrá entre 16 y 31 años, es decir, estará en el núcleo del público activo de consumo. Esta generación no distingue entre canales, empieza sus búsquedas en TikTok con más frecuencia que en Google y tiene una relación con la marca fundamentalmente distinta a la de generaciones anteriores: no busca lealtad, busca relevancia.

+50M Habitantes en España por primera vez INE 2025	+1% Crecimiento de natalidad, primera alza en una década INE 2025	43% de la Gen Z inicia búsquedas de producto en TikTok Salesforce 2025
---	--	---

El consumidor racional: cómo ha cambiado la forma de comprar

La inflación de 2022-2024 produjo un cambio de comportamiento que el sector todavía no ha asimilado del todo: el consumidor español aprendió a decidir. Antes compraba con más impulso, con más confianza en las marcas de siempre y con menos análisis de alternativas. Ahora compara, valora, posterga y prioriza.

Esto tiene varias consecuencias prácticas para el retail. La primera es que el gasto discrecional (moda, hogar, electrónica, ocio) compite ahora de forma mucho más directa con otras categorías de gasto que antes estaban en compartimentos mentales separados: restauración, viajes, experiencias, cuidado personal. El cliente no tiene menos dinero en muchos casos; tiene más criterio sobre dónde lo gasta.

La segunda consecuencia es el fenómeno de polarización del gasto que los analistas denominan down-trading con momentos premium. El mismo consumidor que elige marca blanca en la compra habitual de alimentación puede gastar lo que no ha gastado en el súper en una experiencia gastronómica o en un producto de marca selecto que considera una recompensa. No es un consumidor que haya abandonado la calidad; es un consumidor que ha decidido de forma más activa cuándo le importa la calidad y cuándo no.

El consumidor español no gasta menos. Decide más. Y esa diferencia cambia profundamente las reglas del retail: no basta con estar presente en la categoría, hay que justificar por qué se merece esa elección cada vez que se produce.

83% de los consumidores prioriza la conveniencia como criterio de compra Forrester 2025	52% abandona una marca tras una mala experiencia de cliente Forrester 2025
--	---

La paradoja macro-micro: por qué los datos macroeconómicos engañan

España tiene uno de los crecimientos del PIB más sólidos de la eurozona en 2025. El empleo mantiene niveles históricamente altos. Y sin embargo, la confianza del consumidor no se ha recuperado a los niveles pre-pandemia.

La razón es microeconómica y no aparece en el PIB: los salarios no han crecido al mismo ritmo que los precios, la vivienda consume una proporción del presupuesto familiar muy superior a la de hace cinco años, y la incertidumbre política genera una cautela que afecta a las decisiones de compra no esencial.

Para el retailer, esto significa que hay que mirar la macroeconomía con un ojo y la microeconomía familiar del cliente con el otro. Un retailer que diseñe su propuesta de valor asumiendo que el consumidor se comporta como sugiere la macroeconomía (optimista, con poder adquisitivo en recuperación) cometerá errores de surtido, de precio y de comunicación que serán difíciles de corregir una vez establecidos.

1.2 Cómo compra realmente: el problema de la asimetría omnicanal

El 76% de los consumidores españoles usa más de un canal antes de comprar. Busca en el móvil, consulta en la tienda, compara en el ordenador, compra donde le resulta más conveniente en ese momento. Eso no es omnicanal como concepto de marketing: es la realidad cotidiana de cómo toma decisiones de compra la mayoría de los clientes.

El problema es que el retailer casi nunca tiene esa visión integrada. Ve fragmentos: una sesión en la web, una visita a la tienda sin registro, una transacción en la app. El cliente tiene una experiencia que percibe como continua. El retailer tiene cuatro silos de datos que no se hablan.

El cliente no distingue entre canales. Su problema es que el retailer sí. Esa asimetría es el origen de la mayoría de las fricciones que destruyen experiencia y, con ella, lealtad.

Las consecuencias de esta asimetría son múltiples. La primera es la atribución equivocada: el retailer no sabe qué canal generó la venta porque el proceso de decisión se repartió entre varios. Eso lleva a subinvertir en los puntos de contacto que más influyen y a sobreinvertir en los que son más fáciles de medir.

La segunda consecuencia es la experiencia inconsistente: el precio de un producto en la web es distinto al de la tienda; el stock que aparece disponible online no está en la tienda cuando el cliente llega a buscarlo; el descuento del programa de fidelización no aplica en todos los canales. Cada una de estas inconsistencias es una fricción que el cliente percibe aunque el retailer la haya normalizado.

La tercera consecuencia, y la más costosa a largo plazo, es que el retailer no puede construir una visión del cliente porque los datos están fragmentados. Sin esa visión, la personalización es segmentación demográfica genérica con el nombre del cliente en el asunto del email.

Comportamiento del consumidor	Lo que ve el retailer	Consecuencia
Busca en Google y entra en la web	Sesión de tráfico orgánico	Sin contexto de intención de compra
Va a la tienda a ver el producto	Visita sin registro	Invisibilidad total

Compra en la app usando el programa de fidelización	Transacción con ID de cliente	Un dato de tres pasos del journey
Devuelve el producto en tienda	Devolución en POS	No conectada al motivo ni al historial
Comparte en redes sociales	Nada	Señal de satisfacción no capturada

1.3 Lo que el consumidor castiga y lo que premia

La fricción invisible: más cara que la visible

Cuando un retailer piensa en fricción en la experiencia de compra, suele pensar en lo visible: colas en caja, web lenta, proceso de checkout complicado. Esas son fricciones reales, pero hay otra categoría de fricción que cuesta más y que se detecta menos: la fricción sistémica.

La fricción sistémica es la que produce la inconsistencia entre canales: el cliente que compra online y recibe algo diferente a lo que vio en tienda; el que intenta devolver online algo que compró en tienda y descubre que los sistemas no están conectados; el que tiene puntos de fidelización acumulados que no puede usar en el canal donde quiere comprar. Ninguna de estas fricciones es visible como problema en un dashboard de operaciones. Pero todas están destruyendo decisiones de recompra.

52%

de los consumidores abandona tras una mala CX. El 81% no vuelve a informar del problema: simplemente no regresa

Forrester 2025

3,5€

de retorno por cada euro invertido en IA aplicada a mejora de experiencia de cliente, cuando los datos subyacentes son de calidad

McKinsey 2025

Lo que premia: conveniencia, coherencia y relevancia percibida

El análisis del comportamiento del consumidor español en el período 2024-2026 muestra con consistencia tres dimensiones de valor que generan lealtad real, por encima de los programas de puntos o los descuentos.

La primera es la conveniencia, que en 2026 no significa solo velocidad de entrega. Significa ausencia de esfuerzo en todos los puntos del proceso: buscar, decidir, comprar, recibir, devolver. El 83% de los consumidores prioriza la conveniencia como criterio de elección, pero definen conveniencia de forma más amplia que hace cinco años. La entrega rápida importa; importa más la ausencia de complicaciones en todo el proceso.

La segunda es la coherencia de precio y propuesta entre canales. El consumidor que descubre que el mismo producto está más barato en otro canal del mismo retailer no solo se siente engañado: pierde la confianza en el precio que ve en cualquier otro contexto. La guerra de precios entre canales propios destruye margen y confianza simultáneamente.

La tercera es la relevancia percibida. No la personalización técnica, el algoritmo que recomienda lo que el consumidor ya compró o algo parecido, sino la sensación de que la marca entiende sus

necesidades en este momento de su vida. Esta es la frontera donde los retailers más avanzados están compitiendo, y donde la distancia con el retail español promedio es mayor.

Un buen programa de fidelización que no genera lealtad real es uno que vende el pasado: te recuerda lo que compraste y te ofrece más de lo mismo. El siguiente nivel es el que anticipa lo que vas a necesitar. Esa diferencia requiere datos de ciclo de vida, no solo historial de transacciones.

1.4 El consumidor de 2028: tres vectores que ya no son futuros

Conversational commerce: la búsqueda que cambia de forma

Las búsquedas de producto que se inician dentro de modelos de lenguaje (ChatGPT, Gemini, Perplexity) pasaron de representar el 7% del tráfico referido a webs de retailers en Estados Unidos a finales de 2024 al 16% en octubre de 2025. En España la penetración es menor, pero la dirección es la misma y la velocidad de adopción de estas herramientas no tiene precedente.

Lo que cambia no es solo dónde empieza la búsqueda. Cambia la naturaleza de la búsqueda misma. Un consumidor que pregunta a un modelo de lenguaje «necesito un regalo para mi madre de 65 años que le gustan los jardines y tiene un presupuesto de 50 euros» no está haciendo una búsqueda de producto: está describiendo una necesidad. El retailer que tenga su catálogo estructurado con atributos ricos, con contextos de uso y con información de disponibilidad en tiempo real aparecerá en esa respuesta. El que tenga un catálogo mal estructurado no existirá para ese agente.

16%

del tráfico web de retailers en EEUU ya proviene de LLMs (ChatGPT, Gemini...), vs 7% hace un año

SimilarWeb / Oct 2025

18%

de compradores en tienda física usó un LLM durante el proceso de compra en Thanksgiving 2025

Acosta Group 2025

Agentic commerce: el consumidor que delega la compra

Más allá del conversational commerce está el agentic commerce: agentes de IA que no solo ayudan al consumidor a decidir sino que actúan por él. Google Universal Commerce Protocol, ChatGPT Shopping y varios otros están operativos en mercados líderes, principalmente en Norteamérica y, en menor medida, Reino Unido y Alemania.

El impacto para el retailer es más profundo de lo que sugiere el debate habitual sobre «la IA que compra por ti». Los agentes no navegan webs del mismo modo que los humanos. No ven imágenes inspiracionales, no responden a la narrativa de la marca de la misma manera, no se quedan en la tienda mirando. Buscan atributos concretos, disponibilidad verificada y precio coherente. Un retailer cuyo catálogo no está estructurado para ser leído por una máquina será invisible para esos agentes, independientemente de cuánto haya invertido en su web.

España está 18 a 24 meses detrás de Norteamérica en adopción de agentic commerce. Eso es una ventaja, no un retraso. Significa que hay tiempo para prepararse aprendiendo de los errores ajenos y sin tener que ser el primero en resolver los problemas de infraestructura que ese canal

implica. Pero ese tiempo no es infinito, y las decisiones de arquitectura de datos que hay que tomar para ser agent-ready se toman hoy, no cuando el canal ya es urgente.

El consumidor sostenible: intención y comportamiento

El 73% de los consumidores europeos declara que la sostenibilidad influye en sus decisiones de compra. La cifra lleva años estable, lo que no impide que sea citada permanentemente en presentaciones de estrategia de retail. El problema es que intención y comportamiento son cosas distintas, y el gap entre ambas es mayor de lo que el sector suele reconocer.

Lo que sí está cambiando, y con más solidez que la declaración de intención, es el comportamiento concreto en categorías específicas. El mercado de segunda mano en España ha crecido de forma sostenida. Las categorías de producto donde el consumidor puede verificar la sostenibilidad de forma directa —certificaciones visibles, transparencia de origen, durabilidad percibida— tienen tasas de adopción de producto sostenible superiores al promedio. El consumidor no ha decidido ser sostenible en abstracto; ha decidido serlo en contextos concretos donde entiende qué significa y puede verificarlo.

Para el retailer, esto tiene una implicación práctica: la sostenibilidad como narrativa genérica de marca no mueve comportamiento. La sostenibilidad incorporada en el producto (en su durabilidad, en su reparabilidad, en su trazabilidad visible) sí lo hace. La inversión en comunicación de sostenibilidad antes de que el producto y la cadena de suministro lo soporten no genera retorno; genera exposición al riesgo de greenwashing.

1.5 Decisiones que este capítulo pide

El análisis del consumidor no termina con el diagnóstico. Termina con una pregunta que todo CEO de retail debería poder responder: ¿tengo una visión real y actualizada de quién me compra, por qué lo hace y qué le impide hacerlo más?

Si la respuesta es «tenemos datos de transacciones y encuestas de satisfacción», la respuesta real es no. Los datos de transacciones dicen qué se compró; no dicen por qué, ni qué se estuvo a punto de comprar y no se compró, ni qué canal fue el que realmente influyó en la decisión. Las encuestas de satisfacción dicen qué dice el cliente que valora; no dicen qué comportamiento produjo realmente la satisfacción o el abandono.

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Auditar la calidad del conocimiento real del consumidor: ¿qué datos tenemos, de qué fuentes, con qué frecuencia de actualización y qué decisiones están tomando con ellos los equipos?
- Identificar los segmentos infratendidos más relevantes para el negocio: silver generation, nuevos segmentos de consumidores, Gen Z. ¿Hay propuestas específicas o se gestionan como parte del total?
- Mapear las fricciones sistémicas: no las visibles, sino las que se producen entre canales. ¿Dónde percibe el cliente inconsistencia que el retailer no está midiendo?
- Establecer qué significa tener una visión única del cliente en la organización y qué sistemas, procesos y decisiones de datos se necesitan para llegar ahí.

→ Decidir cuándo y cómo prepararse para agentic commerce: la pregunta no es si afectará al negocio, sino en qué categorías afectará primero y qué decisiones de catálogo y datos hay que tomar ya.

El capítulo siguiente analiza la base que habilita todo lo que viene después: los datos. No como proyecto tecnológico, sino como decisión estratégica.

CAPÍTULO 2

Los datos: el activo que casi nadie tiene en orden

La IA sin base de datos sólida no produce inteligencia, produce ruido con mejor presentación

RESUMEN EJECUTIVO

- Solo el 7% de las empresas ha alcanzado el nivel de preparación de datos necesario para escalar IA avanzada. Ese mismo 7% tiene márgenes EBIT hasta 1,6 veces superiores a sus competidores (Accenture, 2026).
- El 71% de los equipos de merchandising dice que las herramientas de IA han tenido impacto limitado o nulo en su negocio. El problema no es la tecnología: es que los datos subyacentes son demasiado desordenados para que esa tecnología funcione (McKinsey, 2026).
- El dato como cadáver vs. el dato como indicador vivo: la diferencia entre un sistema que explica lo que ya pasó y uno que muestra lo que está pasando ahora y anticipa lo que va a pasar.
- La verdad del producto —catálogo estructurado, atributos completos, disponibilidad en tiempo real— es el nuevo requisito de visibilidad. Un catálogo mal estructurado no genera mala experiencia en un agente de IA: genera invisibilidad total.
- Retail media como modelo de negocio en construcción: quién tiene datos de calidad tiene opciones; quién no, no. Pero el punto de partida es siempre el dato, no la red de medios.
- La decisión de quién es el dueño del dato dentro de la organización es una decisión de negocio, no de IT. Sin esa decisión, todo lo demás es proyecto sin tracción.

2.1 El estado real de los datos en el retail español

Hay una conversación que se repite en casi cualquier organización de retail que empieza un proyecto de transformación digital. En algún momento del diagnóstico aparece la misma revelación: los datos no están donde se pensaba que estaban, no tienen la calidad que se suponía que tenían, y los sistemas no se hablan entre sí de la manera en que el negocio necesita.

Esto no es un problema de negligencia. Es el resultado acumulado de años de decisiones que tenían sentido en su momento: implementar el mejor CRM disponible en 2012, añadir una plataforma de ecommerce en 2016, lanzar una app de fidelización en 2019, integrar un sistema de gestión de almacén en 2021. Cada decisión fue razonable. El resultado conjunto es una arquitectura de datos que nadie diseñó para lo que el retail necesita hoy.

El mayor problema de datos del retail español no es la falta de datos. Es la abundancia de datos fragmentados que no se hablan entre sí. Un retailer con cuatro sistemas que no están integrados no tiene cuatro fuentes de información: tiene cuatro silos de ruido.

7%

de empresas han alcanzado preparación de datos para escalar IA avanzada

Accenture 2026

71%

de teams de merchandising dicen que las herramientas de IA han tenido impacto limitado o nulo

McKinsey / NRF 2026

32%

de pymes españolas integra canales online y offline realmente

OSF Omnichannel Index 2025

Los tres silos que destruyen valor

En el retail hay tres categorías de datos que generan la mayor parte del valor cuando están integradas y la mayor parte de los problemas cuando no lo están.

El primer silo es el dato de cliente. En la mayoría de los retailers medianos y grandes españoles existe un cliente que tiene un perfil en el programa de fidelización, otro registro en el CRM de marketing, un historial de transacciones en el ecommerce y una presencia completamente anónima en la tienda física. Son cuatro representaciones del mismo ser humano que el sistema trata como cuatro personas distintas. El resultado es una comunicación incoherente, una personalización imposible y una medición de la lealtad que no refleja la relación real.

El segundo silo es el dato de producto. La misma referencia de producto tiene distintos atributos en el catálogo online, en el sistema de gestión del almacén, en el POS de tienda y en la ficha del proveedor. Los nombres son diferentes, las categorías no coinciden, las imágenes no están actualizadas. Esto no es solo un problema de experiencia de compra: es un problema de visibilidad en motores de búsqueda, en comparadores de precio y, cada vez más, en los agentes de IA que toman decisiones de compra en nombre del consumidor.

El tercer silo es el dato de stock e inventario. El sistema dice que hay doce unidades de un artículo. Ocho están reservadas para pedidos online pendientes de confirmar. Dos están en proceso de devolución. Una está dañada en almacén. Solo hay una disponible. Pero el sistema lo muestra como doce. La promesa omnicanal: «puedes recoger en tienda en dos horas», se construye sobre ese número, y falla cuando el cliente llega y no hay stock. Cada vez que eso sucede se destruye confianza que es muy difícil de recuperar.

2.2 Del dato histórico al dato vivo: la diferencia que cambia el negocio

Cuatro niveles de madurez analítica

La analítica de datos en retail tiene cuatro niveles de madurez que vale la pena nombrar con precisión, porque el debate sobre IA suele saltar directamente del primero al cuarto sin pasar por los intermedios.

Nivel	Pregunta que responde	Ejemplo en retail	Dónde está la mayoría
Descriptiva	¿Qué pasó?	Ventas por tienda del mes pasado	✓ La mayoría llega aquí
Diagnóstica	¿Por qué pasó?	Qué causó la caída en una categoría	Pocos llegan aquí de forma sistemática

Predictiva	¿Qué va a pasar?	Demanda prevista para las próximas 4 semanas	Minoría con datos limpios
Prescriptiva	¿Qué debería hacer?	Qué precio aplicar, qué reponer, cuándo	El destino, no el punto de partida

La mayoría del retail español opera en el nivel descriptivo: sabe lo que vendió, cuándo y dónde. Algunos han llegado al diagnóstico: entienden, con mayor o menor profundidad, por qué las cosas suceden. La analítica predictiva (que requiere datos limpios, series temporales coherentes y modelos bien entrenados) es el dominio de una minoría. La prescriptiva, donde la IA no solo predice sino que recomienda o ejecuta acciones directamente, es el horizonte hacia el que todos dicen ir pero pocos están preparados para alcanzar.

El salto de descriptivo a predictivo no es un salto tecnológico. Es un salto de calidad de datos. Un modelo de predicción de demanda alimentado con datos incorrectos predice con precisión lo que pasaría en un mundo que no existe. El output parece sofisticado. Las decisiones que genera son incorrectas.

La orquestación en tiempo real: qué significa en la práctica

Cuando los expertos hablan de datos en tiempo real en retail no están hablando solo de velocidad. Están hablando de relevancia contextual: tener los datos correctos, en el sistema correcto, en el momento en que se necesitan para tomar una decisión.

Esto tiene implicaciones concretas en tres áreas que el retail español gestiona todavía de forma demasiado secuencial. La primera es la gestión de stock. Un sistema que actualiza el inventario cada cuatro horas toma decisiones de reposición sobre una realidad que ya no existe. Los retailers que han pasado a visibilidad de inventario en tiempo real reducen roturas de stock en lineal entre un 20% y un 35%, que es la categoría de pérdida de ventas más infraestimada del sector.

La segunda área es la personalización en el momento de compra. No la personalización de la semana pasada, cuando el algoritmo procesa los datos del batch nocturno y envía el email a las nueve de la mañana con lo que el cliente «podría estar interesado», sino la que adapta lo que el cliente ve en la app, en la web o en el terminal de tienda en función de lo que está haciendo en ese preciso momento. Eso requiere datos fluyendo en tiempo real, no en ciclos de veinticuatro horas.

La tercera área es la gestión de precios y promociones. Los retailers más avanzados en mercados maduros actualizan precios múltiples veces al día en función de competencia, demanda observada, niveles de stock y comportamiento del consumidor. El retailer español promedio actualiza sus precios semanalmente o mensualmente. La brecha no es de ambición: es de infraestructura de datos.

20–35%

Reducción en roturas de stock en lineal con visibilidad de inventario en tiempo real

Manhattan / OSF 2026

€240–320Bn

Valor económico potencial de la IA en el retail europeo en los próximos 5 años, si se construyen los cimientos correctos

McKinsey / EuroCommerce, junio 2026

2.3 La verdad del producto: el requisito que nadie menciona

Hay un problema de datos en el retail que ha existido durante años y que el sector ha gestionado como una ineficiencia operativa tolerable. La IA agéntica lo ha convertido en una amenaza estratégica.

Se llama la calidad y completitud del catálogo de producto. En términos simples: la mayoría de los catálogos de producto del retail tienen datos incompletos, inconsistentes o incorrectos. Nombres de producto que no coinciden entre canales. Atributos que faltan o están mal asignados. Imágenes desactualizadas. Dimensiones incorrectas. Información de disponibilidad que no refleja la realidad del stock.

Un catálogo de producto mal estructurado no genera mala experiencia en un agente de IA. Genera invisibilidad total. El agente no ve el producto, no lo recomienda, no lo incluye en la comparación. El retailer sencillamente no existe para ese canal.

Los datos del impacto económico son elocuentes. Un análisis de 510 SKUs en ocho plataformas líderes encontró que el 27% de los productos falla por incompletitud y el 23% por inexactitud. El 42% de los compradores abandona la compra cuando la información del producto es incompleta. Y una investigación que evalúa más de 3.000 empresas de ecommerce encontró que los errores de datos de producto cuestan hasta el 23% en clics y el 14% en conversiones.

Cuando la búsqueda la hace un humano, un catálogo incompleto produce una mala experiencia que el retailer puede intentar compensar con diseño, imagen de marca o servicio. Cuando la búsqueda la hace un agente de IA buscando «auriculares con cancelación de ruido por menos de 150 euros con disponibilidad en Madrid para hoy», el agente necesita atributos estructurados, precio actualizado y stock verificado. Si alguno de esos tres datos falta o es incorrecto, el producto desaparece del resultado. No hay segunda oportunidad.

27%

de SKUs falla por incompletitud y 23% por inexactitud en catálogos de retailers analizados

Nudge / McKinsey 2026

42%

de compradores abandona la compra cuando la información del producto es incompleta

NRF 2026

Qué significa tener un catálogo agent-ready

La preparación del catálogo para la era agéntica no es un proyecto de IT: es una decisión de negocio que afecta a cómo se gestiona el producto en toda la organización. McKinsey y SAP lo definen con precisión en tres pasos concretos que cualquier CEO puede entender: estructurar los datos de las páginas de producto para que sean legibles por máquinas, añadir resúmenes semánticos para el razonamiento de modelos de lenguaje, y etiquetar los productos por los problemas que resuelven, no solo por sus atributos técnicos.

El primer paso es el más urgente porque es el que más tiempo lleva y el que más resistencia organizativa genera: requiere que mercancías, marketing, IT y operaciones compartan criterios sobre qué datos tiene que tener cada referencia de producto y quién es responsable de mantenerlos actualizados.

El tercer paso es el más diferenciador: etiquetar un abrigo no solo como «Abrigo, lana, color camel, talla M» sino como «para días de frío intenso, reuniones de trabajo, regalo para mujer, clásico y duradero» es lo que permite que un agente de IA lo encuentre cuando alguien pregunta «¿qué regalo puedo comprar para una mujer que trabaja en oficina y vive en un clima frío?». Ese nivel de preparación del catálogo diferencia a los retailers que serán visibles del agentic commerce de los que no lo serán.

2.4 First-party data: el activo que se construye hoy o no se tiene mañana

El contexto regulatorio europeo y la evolución hacia un entorno sin cookies de terceros han creado una situación paradójica: los retailers europeos tienen una restricción que, bien gestionada, se convierte en ventaja competitiva. El GDPR obliga a construir relaciones de datos basadas en consentimiento explícito. Eso produce, cuando se hace bien, datos de mejor calidad y mayor confianza del consumidor que los basados en seguimiento implícito.

El first-party data (los datos que el retailer captura directamente en su relación con el cliente, con consentimiento explícito) es el activo que permite personalización real, que hace posible el retail media propio y que alimenta los modelos de IA con información fiable. La empresa que tiene una base de datos de comportamiento de calidad construida sobre consentimiento tiene algo que ninguna plataforma externa puede ofrecer: datos propios, con contexto, sobre sus propios clientes.

Los retailers que han invertido en privacidad y consentimiento no solo cumplen con GDPR: tienen una base de datos de mayor calidad. El GDPR europeo, que se percibe como freno, es en realidad una ventaja competitiva frente a plataformas que operan con datos de menor calidad y menor confianza del consumidor.

El problema es que construir first-party data requiere darle al consumidor una razón para identificarse. Y esa razón suele ser un programa de fidelización, una propuesta de valor en la app, una experiencia personalizada que el cliente percibe como relevante. Lo que no funciona es pedirle al cliente que se registre sin ofrecerle nada a cambio. El consentimiento sin valor percibido produce bases de datos grandes pero poco activas.

El Customer Data Platform: cuándo tiene sentido y cuándo no

El CDP (Customer Data Platform) es la arquitectura técnica que permite construir una visión unificada del cliente a partir de todas las fuentes de datos disponibles. En el mercado español el término se está usando de dos formas muy distintas: como descripción de un sistema real que integra datos y activa audiencias, y como etiqueta comercial que se aplica a cualquier herramienta que agregue datos de alguna manera.

La pregunta que un CEO debería hacerse antes de invertir en un CDP no es «¿qué CDP compramos?» sino «¿tenemos los datos que necesitamos para que un CDP produzca valor?». Un CDP que agrega cuatro fuentes de datos fragmentadas no produce una visión unificada del cliente: produce cuatro visiones fragmentadas en una sola pantalla.

El CDP tiene sentido cuando: hay al menos dos o tres fuentes de datos de cliente que se necesitan conectar, existe un equipo capaz de activar esos datos en decisiones de negocio, y hay

casos de uso concretos definidos antes de la implementación. No tiene sentido cuando se implementa como proyecto tecnológico sin esos prerequisites, que es como se implementa en la mayoría de los casos en los que produce decepción.

2.5 Retail media: un modelo de negocio en construcción

El retail media es uno de los temas más mencionados en el debate del sector en 2026 y uno de los más malinterpretados. La narrativa dominante presenta las redes de medios de los retailers como la siguiente gran línea de ingresos después de Amazon. La realidad es más matizada.

Amazon generó 68.600 millones de dólares en publicidad en 2025. Walmart generó 6.400 millones, creciendo un 46%. Esos números son extraordinarios. Y son el resultado de décadas de construcción de datos de cliente, infraestructura tecnológica y volumen de tráfico. No se replica en tres años.

Para el retailer español, el retail media no es hoy una estrategia de ingresos masivos. Es algo más importante: es un modelo para entender el valor real de sus datos propios y una forma de financiar, en parte, la infraestructura de datos que el resto de la transformación necesita.

Kiri Masters, una de las analistas más rigurosas del sector, señala algo que el debate habitual ignora: mientras el retail media digital enfrenta preguntas existenciales sobre su futuro en un entorno de IA agéntica donde los agentes no «ven» los anuncios de la misma forma que los humanos, la tienda física se convierte en la superficie publicitaria más valiosa e irremplazable. Las pantallas en tienda, las zonas de producto destacado, las experiencias de marca en el punto de venta: ningún agente de IA puede interferir en lo que sucede en el espacio físico.

Hay seis modelos distintos de retail media que los retailers pueden explorar, desde el más ambicioso hasta el más accesible para un operador mediano. Lo que tienen en común es que todos requieren lo mismo como punto de partida: datos de calidad, segmentación precisa y capacidad de medir resultados con credibilidad. Sin eso, el retail media es publicidad con etiqueta premium pero sin la precisión que justifica ese precio.

Modelo	Requisito de datos	Adecuado para	Riesgo principal
Red propia full-stack	CDP completo, alto tráfico, datos ricos	Top 5-10 retailers	Inversión enorme sin garantía de ROI
Monetización de audiencias offsite	First-party data de calidad, segmentación precisa	Retailers medianos con programa fidelización activo	Calidad del dato insuficiente
Retail media en tienda física	Datos de comportamiento en tienda	Cualquier retailer con red física	Medición y atribución complejas
Co-inversión con marcas	Datos compartidos con proveedores	Gran consumo, alimentación	Gobernanza y privacidad del dato
Licencia de audiencias a terceros	Audiencias validadas y consented	Operadores con alto volumen de datos	Regulatorio y reputacional

Datos como input de proveedor	Ventas por referencia, comportamiento en tienda	Cualquier retailer con proveedores activos	Bajo si se hace con orden
--------------------------------------	---	--	---------------------------

La recomendación para el CEO que está explorando retail media en 2026 es pragmática: no empieces por la red de medios. Empieza por construir la base de datos de cliente que hace posible cualquier modelo de retail media. El orden importa. El retailer que construye bien su CDP y su estrategia de first-party data hoy tiene cuatro o cinco opciones en 2027. El que lanza una red de retail media sin esa base tiene una opción: descubrir que no funciona.

2.6 El gobierno del dato: una decisión de negocio disfrazada de problema técnico

La pregunta más importante sobre los datos en retail no es cuál es la mejor tecnología para gestionarlos. Es quién dentro de la organización es responsable de su calidad y de las decisiones que toman con ellos.

En la mayoría de los retailers españoles, los datos son responsabilidad de IT en lo que se refiere a su infraestructura y responsabilidad de nadie en lo que se refiere a su calidad y coherencia. El equipo de marketing tiene sus métricas. El equipo de operaciones tiene las suyas. El equipo de ecommerce tiene las propias. Cuando alguien necesita una visión integrada, empieza un proceso de exportación y consolidación manual que tarda semanas y produce una foto que ya está desactualizada cuando se presenta.

Ser una organización data-driven no significa tener buenos dashboards. Significa que las decisiones cotidianas de negocio —qué reponer, a quién comunicar, qué precio aplicar, qué producto destacar— se toman con datos actualizados, en lugar de con intuición o experiencia acumulada. Eso requiere procesos, no solo tecnología.

Las organizaciones que están produciendo resultados reales con datos en retail tienen tres cosas en común que no tienen que ver con la tecnología que usan. La primera es que hay alguien en la primera línea ejecutiva que tiene responsabilidad explícita sobre los datos como activo estratégico, no como proyecto de IT, y que esa persona tiene autoridad para tomar decisiones de gobernanza que afectan a toda la organización.

La segunda es que los casos de uso están definidos antes de la infraestructura. No se invierte en una plataforma de datos para «ver qué podemos hacer con ella». Se invierte para resolver un problema concreto de negocio, reducir la tasa de abandono, mejorar la predicción de demanda, personalizar la comunicación en el momento de compra, y la infraestructura se construye para servir ese propósito.

La tercera es que los equipos que toman decisiones de negocio confían en los datos que reciben. Cuando un equipo deja de usar el dashboard porque «los datos no cuadran», la organización ha perdido más que tiempo: ha perdido la posibilidad de construir una cultura data-driven, que es exactamente lo que los modelos de IA necesitan para funcionar bien.

2.7 Decisiones que este capítulo pide

El diagnóstico de datos en retail no es complicado de hacer. Lo complicado es ser honesto sobre él. Estas son las preguntas que un CEO debería poder responder antes de cualquier conversación sobre IA, personalización o agentic commerce.

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Auditar honestamente la calidad del dato de cliente: ¿cuántos registros duplicados hay en el CRM? ¿Cuántos clientes del programa de fidelización tienen un email que ya no existe? ¿Se puede saber hoy cuánto ha gastado un cliente concreto en todos los canales en el último año?
- Auditar el catálogo de producto: ¿qué porcentaje de SKUs tiene todos los atributos completos y coherentes entre canales? ¿Cuántos tienen disponibilidad de stock actualizada en tiempo real? Este número define la capacidad de ser visible en agentic commerce.
- Definir el modelo de dato de inventario: ¿cuántas horas de retraso tiene el sistema de inventario respecto a la realidad física? ¿Es ese retraso aceptable para las promesas que se hacen al cliente?
- Decidir quién es el dueño del dato en la organización: no de la infraestructura técnica, sino de la calidad, la coherencia y la activación de los datos de cliente y producto.
- Definir los dos o tres casos de uso prioritarios que se quieren habilitar con datos mejorados, antes de elegir ninguna tecnología. La tecnología sirve al caso de uso, no al revés.
- Evaluar la estrategia de first-party data: ¿qué estamos ofreciendo al cliente a cambio de identificarse? ¿Cuál es la tasa de clientes identificados sobre el total de transacciones? Ese porcentaje define el techo de lo que la personalización puede producir.

Con los datos en orden, la tienda física deja de ser un agujero negro de información y se convierte en el activo más valioso del retailer español. El capítulo siguiente analiza cómo.

CAPÍTULO 3

La tienda física: de canal de venta a activo estratégico

El 72% de las compras en España ocurre en tienda y la mayoría de ese valor se está infrautilizando

RESUMEN EJECUTIVO

- La tienda física no está en declive en España. Está mal utilizada. El 72% de las compras ocurre en tienda física y el canal físico es el más infravalorado en términos de generación de datos y optimización continua.
- La tienda es el canal con más tráfico y el que menos datos genera por visita. Esa asimetría es la mayor oportunidad de mejora inmediata disponible para el retailer español.
- Las rupturas de stock en lineal destruyen entre el 4% y el 8% de las ventas potenciales. La mayoría de los retailers no las miden con precisión. Es dinero que se pierde sin aparecer en ningún dashboard.
- La analítica de comportamiento en tienda —heat maps, recorridos, tiempo de permanencia, tasa de conversión por zona— ya está disponible a coste razonable para cualquier retailer con red de más de diez tiendas. No es tecnología del futuro.
- La tienda como hub phygital —click & collect, ship from store, devoluciones sin fricción— es el nodo logístico más infrautilizado del retail omnicanal español. Los retailers que lo han activado reducen costes de fulfillment un 27% y tasa de abandono un 18%.
- El layout y el merchandising siguen decidiéndose mayoritariamente con criterios de hace veinte años. La analítica de comportamiento en tienda puede cambiar eso con datos, no con opiniones.

3.1 La ventaja que nadie está aprovechando

En el debate sobre el futuro del retail se habla mucho de ecommerce, de IA agéntica, de conversational commerce. Hay una realidad que esa conversación oscurece: en España, siete de cada diez euros de compras de retail se gastan en una tienda física. No es un dato del pasado. Es el dato de 2025.

Los retailers españoles tienen algo que sus competidores en mercados más digitalizados han estado intentando reconstruir a golpe de inversión: una red de puntos de contacto físico con el consumidor que genera confianza, relación emocional y experiencia que ningún canal digital puede replicar de la misma manera. La tienda española no está en crisis de relevancia. Está en crisis de actualización.

72%

de las compras en España ocurren en tienda física

INE / CNMC 2025

70%+

de europeos compran en tienda al menos una vez por semana

McKinsey / EuroCommerce 2026

4–8%

de ventas potenciales perdidas por rupturas de stock en lineal no detectadas

IHL Group 2025

El problema no es que la tienda física haya perdido relevancia para el consumidor. El problema es que la gestión de la tienda no ha evolucionado al mismo ritmo que las expectativas del consumidor. Un consumidor que ha buscado el producto en su móvil, ha comparado precios en tres plataformas, ha leído reseñas en TikTok y ha decidido ir a la tienda para verlo en persona llega con un nivel de información y de exigencia que la tienda de hace cinco años no está diseñada para satisfacer.

El resurgimiento de la tienda física en Europa no es nostalgia. Es una respuesta a una necesidad real que el ecommerce no cubre: ver, tocar, probar, sentir, recibir consejo y tener certeza antes de decidir. El dato es claro: más del 70% de los europeos compra en tienda al menos una vez por semana. La tienda no ha muerto. Ha cambiado lo que se espera de ella.

3.2 El agujero negro de información: por qué la tienda no genera datos

Hay una paradoja en el centro de la gestión de la tienda física española: es el canal con más interacciones con el consumidor y el que menos información capta de esas interacciones. Un cliente que navega por la web deja un rastro de datos extraordinariamente detallado: qué buscó, cuánto tiempo pasó en cada página, qué añadió al carrito, dónde abandonó, desde qué dispositivo, en qué momento del día. Un cliente que entra en una tienda física, toca quince productos, pasa doce minutos en la zona de electrónica y sale sin comprar nada no deja prácticamente ningún rastro en la mayoría de las tiendas españolas.

Esa asimetría no es inevitable. Es el resultado de no haber invertido en las herramientas que ya existen para capturar comportamiento en el espacio físico. Y el coste de esa inversión es significativamente menor de lo que la mayoría de los directivos de retail asume.

Evento en tienda	Dato que genera hoy	Dato que podría generar	Impacto potencial
Cliente entra	Cero (sin sensor de conteo)	Afluencia por hora y zona	Optimización de turnos y layout
Cliente recorre la tienda	Cero	Recorrido, zonas calientes, tiempo por área	Rediseño de layout basado en comportamiento real
Cliente toca un producto	Cero	Interacción con producto, comparación	Reposicionamiento de producto, merchandising
Producto no está en lineal	Rotura detectada manualmente (a veces)	Detección automática en tiempo real	Recuperación inmediata de ventas perdidas
Cliente no compra	Cero	Motivo de abandono (inferido)	Mejora de conversión por zona
Cliente compra	Transacción en POS	Transacción + historial + perfil + recorrido	Visión completa del journey de compra

El coste real de no medir

La mayoría de los retailers españoles conocen su tasa de conversión global, ventas sobre tráfico total de la tienda, pero muy pocos conocen su tasa de conversión por zona, por categoría o por tipo de cliente. Esa granularidad es la que permite entender qué está funcionando y qué no dentro del espacio físico.

Un retailer de moda que sabe que su zona de accesorios tiene una tasa de conversión del 4,2% cuando el promedio de la tienda es del 6,8% tiene un problema identificable y accionable: algo en esa zona —el layout, el surtido, la señalización, la iluminación, la proximidad a otras categorías— está impidiendo que los clientes que llegan conviertan. Sin ese dato, el problema no existe en ningún informe. La pérdida de ventas tampoco.

€1,8Tn

en ventas globales perdidas anualmente por rupturas de stock, de las cuales la mayoría ocurren en tienda física

IHL Group 2025

15–25%

de mejora en conversión observada en tiendas que implementan analítica de comportamiento y actúan sobre los datos

Forrester / McKinsey 2025

3.3 Analítica de tienda: lo que ya es posible hoy

Existe una percepción extendida en el sector español de que la analítica de comportamiento en tienda es tecnología cara, compleja de implementar y reservada a grandes operadores. Esa percepción era parcialmente correcta en 2018. En 2026 ya no lo es.

Las soluciones disponibles hoy abarcan desde sensores de conteo de personas con análisis de afluencia por zonas, accesibles para cualquier retailer con red de más de diez tiendas, hasta sistemas de computer vision que identifican comportamiento en lineal y rupturas de stock en tiempo real, que requieren mayor inversión pero producen retornos documentados en categorías de alto valor.

Las cuatro capas de analítica de tienda

Vale la pena distinguir entre cuatro niveles de sofisticación, porque permiten una hoja de ruta progresiva en lugar de la decisión de «todo o nada» que paraliza muchas organizaciones.

Capa	Qué mide	Tecnología requerida	Inversión relativa	Retorno típico
Afluencia y flujos	Tráfico por zona, hora, día	Sensores de conteo, WiFi, cámaras básicas	Baja	Optimización de turnos, layout macro
Comportamiento en zona	Tiempo de permanencia, recorridos, zonas calientes	Cámaras con análisis de vídeo, sensores RFID	Media	Rediseño de layout, reposición de categorías
Interacción con producto	Qué productos se tocan, comparan, devuelven al lineal	Computer vision, RFID en producto	Media-alta	Merchandising, reducción de pérdida desconocida

IA en lineal	Detección de rupturas, planograma, reposición predictiva	Computer vision + modelos de IA entrenados	Alta	Recuperación de 4–8% de ventas perdidas
---------------------	--	--	------	---

El error más común en la implementación de analítica de tienda es empezar por la capa más sofisticada porque es la más llamativa en una presentación de consejo. La recomendación del Comité AER, basada en lo observado en los retailers españoles más avanzados, es exactamente la contraria: empezar por afluencia y flujos, que tiene el menor coste de implementación, produce datos inmediatamente accionables y genera la cultura organizativa de tomar decisiones basadas en datos físicos que las capas superiores necesitan para funcionar bien.

Computer vision e IA en tienda: casos con datos reales

La aplicación de computer vision en tienda física ha superado ya la fase de piloto en varios contextos relevantes para el mercado español. Los casos más documentados con resultados verificables son tres.

El primero es la detección de rupturas de stock en lineal. Retailers de gran consumo en Reino Unido y Alemania han implementado sistemas de visión artificial que recorren el lineal, montados en robots o en cámaras fijas, y detectan huecos en tiempo real, alertando automáticamente al equipo de reposición. Los resultados documentados muestran reducciones de entre el 30% y el 50% en el tiempo de permanencia de las rupturas, lo que se traduce directamente en recuperación de ventas que antes simplemente no se producían.

El segundo es el análisis de planograma: verificación automática de que la disposición del producto en el lineal coincide con el planograma acordado con el proveedor o definido por categoría. En categorías donde el posicionamiento en lineal tiene impacto directo en ventas (alimentación, droguería, electrónica de consumo), la desviación del planograma es una fuente de pérdida de ingresos que la mayoría de los retailers no mide con precisión. Los sistemas de computer vision que verifican el cumplimiento del planograma permiten corregirlo en horas en lugar de en días.

El tercero es el análisis de comportamiento de compra. El tiempo que un cliente pasa frente a un producto antes de tomarlo o seguir su camino, la frecuencia con la que toma y devuelve el mismo artículo, la zona del lineal donde la atención se concentra y la que se ignora: estos comportamientos son altamente predictivos de la intención de compra y permiten rediseñar la disposición del espacio con datos de comportamiento real en lugar de con intuición o tradición.

3.4 Layout, merchandising y ventas: la conexión que falta

La decisión de cómo está organizada una tienda (qué categoría va en qué zona, cómo fluye el cliente desde la entrada hasta la caja, dónde se sitúan los productos de mayor margen, cómo se señala la oferta) tiene un impacto directo en las ventas que pocas organizaciones miden con la precisión que merece.

En muchas tiendas españolas, el layout se definió cuando se abrió la tienda y se ha modificado marginalmente desde entonces. Las categorías están donde siempre han estado. La señalización

sigue el mismo criterio estético que hace diez años. El comportamiento real del consumidor en ese espacio nunca se ha medido sistemáticamente.

Hay retailers que han rediseñado la zona de entrada de sus tiendas basándose en datos de recorrido y han observado incrementos de entre el 12% y el 18% en la tasa de conversión de esa zona. No porque el diseño fuese más bonito, sino porque el análisis de comportamiento reveló que los clientes no llegaban a ciertas categorías que estaban en las rutas menos transitadas. Mover una categoría treinta metros puede valer más que cualquier campaña de marketing.

Merchandising dinámico: de la planificación anual a la optimización continua

El modelo tradicional de gestión del espacio en tienda funciona en ciclos anuales o estacionales: la central define el planograma, lo comunica a las tiendas, las tiendas lo implementan, y no vuelve a revisarse hasta el próximo ciclo. Ese modelo asume que el comportamiento del consumidor es estable entre ciclos, que el surtido relevante no cambia, y que las condiciones locales de cada tienda no requieren ajustes. Ninguna de esas tres suposiciones es cierta en 2026.

El merchandising dinámico, que ajusta la disposición del producto, la señalización y el espacio asignado a cada categoría con base en datos de comportamiento, ventas y comportamiento del consumidor de forma continua, es el destino. La mayoría del retail español está todavía en el punto de partida: datos de ventas semanales procesados en batch, con decisiones de espacio que se toman trimestralmente.

La hoja de ruta hacia el merchandising dinámico tiene tres pasos. El primero es medir: instrumentar la tienda para capturar datos de comportamiento y de ventas por zona con granularidad suficiente. El segundo es conectar: vincular esos datos con el sistema de gestión del surtido para que los datos de tienda retroalimenten las decisiones de categoría. El tercero es decidir con más frecuencia: reducir el ciclo de revisión del planograma de trimestral a mensual, y después a semanal en las categorías donde el comportamiento del consumidor lo justifique.

3.5 La tienda como hub phygital: el nodo logístico infrautilizado

Hay una forma de ver la tienda que el debate habitual sobre «tienda vs. ecommerce» oscurece: la tienda como infraestructura logística. En un modelo de retail omnicanal bien diseñado, la tienda no es solo el lugar donde el cliente va a comprar. Es el nodo donde el inventario es más accesible al consumidor final, donde la última milla puede ser más corta y más barata, y donde las devoluciones pueden gestionarse con menor coste y mayor satisfacción del cliente.

27%

reducción en costes de fulfillment en retailers que han activado la tienda como hub logístico omnicanal

Manhattan Associates 2026

18%

reducción en tasa de abandono del proceso de compra cuando el click & collect funciona sin fricción

Manhattan Associates 2026

Click & collect: la promesa que la mayoría no ha cumplido

El click & collect es uno de los servicios omnicanal con mayor potencial de satisfacción del cliente y con más brechas de ejecución en el retail español. La idea es simple: el cliente quiere el producto hoy, sin pagar envío y con la certeza de que estará disponible. La tienda tiene el inventario. Solo hace falta conectar los dos.

El problema es que conectar los dos requiere exactamente lo que el Capítulo 2 describe como pendiente en la mayoría de los retailers: visibilidad de inventario en tiempo real. Un click & collect que promete disponibilidad en dos horas y falla porque el sistema de inventario no reflejaba la realidad destruye más confianza que no ofrecer el servicio. La promesa incumplida es peor que la ausencia de promesa.

Los retailers que han implementado click & collect bien (con inventario verificado en tiempo real, proceso de recogida fluido y comunicación proactiva al cliente) observan dos efectos adicionales que el modelo de negocio inicial no anticipaba. El primero es el incremento de ventas en tienda: el cliente que recoge también compra, con una tasa de compra adicional en el punto de recogida de entre el 25% y el 35% en categorías complementarias. El segundo es la reducción del coste de última milla, que es el componente más caro y más difícil de rentabilizar del ecommerce.

Ship from store: el inventario distribuido como ventaja

El modelo de ship from store, enviar pedidos online directamente desde la tienda más cercana al cliente en lugar de desde el almacén central, es uno de los cambios operativos con mayor impacto en la velocidad de entrega y en el coste logístico. Requiere visibilidad de inventario unificada entre canal físico y digital, y procesos de picking en tienda que no interfieran con la experiencia del cliente.

Cuando funciona bien, ship from store convierte las tiendas en una red de mini-almacenes distribuidos que pueden entregar en pocas horas en lugar de en días, reduciendo costes de transporte y aumentando la satisfacción del cliente. Inditex lo utiliza desde hace años como uno de los pilares de su ventaja logística: la tienda más cercana al cliente que tiene el artículo en stock es la que procesa y envía el pedido, con tiempos de entrega que ningún almacén centralizado puede igualar en la última milla urbana.

Devoluciones: el coste oculto que la tienda puede resolver

Las devoluciones son el talón de Aquiles del ecommerce. En moda, las tasas de devolución en España oscilan entre el 20% y el 35% según la categoría. El coste de gestionar una devolución (logística inversa, inspección, reacondicionamiento, restock) puede representar entre el 10% y el 30% del valor del pedido original. En muchos modelos de ecommerce de moda, las devoluciones son la diferencia entre un negocio marginalmente rentable y uno con pérdidas.

La tienda física puede resolver este problema de forma parcial si el proceso está bien diseñado. La devolución en tienda tiene tres ventajas sobre la logística inversa centralizada: es más rápida para el cliente, es más barata para el retailer, y genera una visita a la tienda que tiene posibilidades de convertirse en compra. Un cliente que devuelve un artículo en tienda y que es atendido bien en ese proceso tiene una probabilidad significativa de comprar algo en esa visita. El dato del sector apunta a que entre el 40% y el 60% de los clientes que devuelven en tienda realizan una compra adicional en la misma visita.

3.6 La tienda del futuro que ya existe: qué están haciendo los líderes

El debate sobre la «tienda del futuro» tiende a llenarse de ejemplos espectaculares: la tienda de Amazon Go, el flagship de Nike en Nueva York, el concepto de Decathlon en Singapur... que inspiran pero que no son directamente transferibles al retailer mediano español. La pregunta más útil no es «¿cómo será la tienda del futuro?» sino «¿qué están haciendo los retailers más avanzados en mercados similares al español que sea aplicable con los recursos disponibles?»

John Lewis: IA en catálogo para ser visible en agentic commerce

John Lewis en Reino Unido representa uno de los casos más relevantes para el mercado español por su posicionamiento como retailer de gama media-alta con una red física consolidada. En 2026, como parte de su programa de transformación de 800 millones de libras, está invirtiendo específicamente en estructura su catálogo de producto para que aparezca en las búsquedas de plataformas de IA. La decisión estratégica es clara: si el consumidor va a empezar a buscar productos a través de agentes de IA, John Lewis tiene que ser visible para esos agentes. Y para eso necesita datos de producto estructurados, con atributos ricos y disponibilidad actualizada.

Tesco: IA que empieza en los empleados

Tesco ha lanzado su asistente de IA generativa interno (probado inicialmente por 280.000 empleados) con casos de uso que incluyen la generación de planes de comida personalizados y la construcción dinámica de cestas de la compra. Lo más significativo del caso Tesco no es la tecnología en sí, sino el orden de implementación: primero los empleados, luego los clientes. La IA que el consumidor experimenta como fluida casi siempre ha sido primero una herramienta que ha mejorado la capacidad del equipo interno. Walmart hace lo mismo: la IA que forma a los asociados de tienda en tareas concretas es la misma IA que después mejora la experiencia del cliente que interactúa con esos associates.

Carrefour España: la apuesta de escala en IA

Carrefour España ha hecho la apuesta más visible del mercado local con su plataforma ai.carrefour, basada en Gemini 2.0, con despliegue progresivo en toda la organización y un programa de formación masiva para la plantilla. La señal estratégica es correcta: la IA no puede ser el proyecto del equipo de tecnología. Tiene que ser parte del trabajo cotidiano de toda la organización. El ClubIA, su asistente en el programa de fidelización, es un primer paso hacia la integración de IA en la relación con el cliente. Lo que hace interesante a Carrefour España como caso no son los resultados, que son demasiado recientes para ser evaluables con rigor, sino la decisión de apostar por la escala y la velocidad en lugar de por el piloto cuidadoso.

El principio que conecta John Lewis, Tesco y Carrefour no es la tecnología. Es el orden: primero los datos, luego los procesos, luego la tecnología que los hace funcionar. Ninguno de los tres ha anunciado una tecnología como solución a un problema. Los tres han identificado el problema que necesitan resolver y han elegido la tecnología que lo resuelve.

3.7 Decisiones que este capítulo pide

La tienda física española tiene una ventaja estructural que los mercados más digitalizados llevan años intentando recuperar. La pregunta es si se va a gestionar esa ventaja con los criterios del pasado o con los del presente.

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Medir la afluencia y los recorridos en tienda: si no hay datos de comportamiento físico, todas las decisiones de layout, merchandising y dotación de personal son opiniones. La instrumentación básica de una tienda para capturar afluencia por zonas cuesta significativamente menos de lo que la mayoría de los equipos directivos asume.
- Identificar las rupturas de stock en lineal con precisión: ¿cuánto tiempo permanece vacío un hueco en el lineal antes de ser repuesto? ¿Cuántas ventas se pierden por ese motivo? Si no hay respuesta a esas preguntas, hay dinero perdiéndose sin que aparezca en ningún informe.
- Activar la tienda como nodo logístico: ¿está el inventario de tienda visible para el canal online? ¿Existe proceso de click & collect con inventario verificado en tiempo real? ¿Se puede procesar ship from store desde las tiendas con mayor stock? Cada una de estas capacidades reduce coste logístico y aumenta satisfacción del cliente.
- Revisar el proceso de devoluciones en tienda: ¿es el proceso de devolución en tienda mejor que el de logística inversa desde casa? Si no lo es, está perdiendo la oportunidad de convertir una devolución en una visita y en potencial venta adicional.
- Definir qué tipo de tienda quiere tener en 2028: ¿tienda de transacción, tienda de experiencia, hub logístico, o una combinación? La respuesta define qué inversiones tiene sentido hacer en los próximos dieciocho meses y cuáles no.
- Establecer el principio de 'quiet tech' para la tecnología en tienda: cada iniciativa tecnológica debería evaluarse no por lo visible que es, sino por cuánto mejora la experiencia sin que el cliente lo perciba como tecnología. La tecnología que el cliente nota es tecnología que no está bien integrada.

Con la tienda como generador de datos y nodo logístico activado, la pregunta es cómo la supply chain conecta todo el sistema. El capítulo siguiente analiza dónde se gana y se pierde rentabilidad en la operación.

CAPÍTULO 4

Supply chain y ecommerce: rentabilidad que se escapa por la operación

Crece en ecommerce sin rediseñar la cadena de suministro destruye margen en lugar de crearlo

RESUMEN EJECUTIVO

- El ecommerce en España está en el 6,6% de penetración. Hay mucho margen de crecimiento. Pero la mayoría de los retailers españoles que han crecido en online lo han hecho con costes logísticos que hacen ese crecimiento poco o nada rentable.
- 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. Sin ese número preciso, las decisiones de inversión en ecommerce son ciegas.
- Walmart usa IA agéntica para detectar, diagnosticar y corregir problemas en la cadena de suministro en tiempo real sin intervención manual constante. El principio es transferible; la escala no.
- La devolución es el coste oculto más relevante del ecommerce de moda. En España, tasas de devolución del 20–35% convierten un negocio marginalmente rentable en uno con pérdidas si no se gestionan con la misma precisión que el proceso de venta.
- La tienda física, bien instrumentada, es el nodo logístico más rentable del sistema omnicanal. Click & collect, ship from store y devoluciones en tienda reducen coste y aumentan satisfacción simultáneamente.
- Laagam, la marca española de moda con producción bajo demanda, demuestra que el stock cero no es una utopía: es un modelo de negocio viable que combina datos de comportamiento, producción local y eliminación radical del sobrestock.

4.1 El ecommerce español: oportunidad de crecimiento con trampa de rentabilidad

Cuando se compara la penetración del ecommerce español (6,6%) con la media global (20,5%), la conclusión obvia es que hay un enorme potencial de crecimiento. Esa lectura es correcta. Lo que no siempre se dice es que ese potencial solo se convierte en valor si el modelo operativo que lo sustenta es rentable. Y en muchos casos, no lo es.

El problema estructural del ecommerce en España no es la demanda, el consumidor español compra online con creciente confianza, sino la estructura de costes que los retailers han construido para atenderla. Muchos han escalado el canal online con la infraestructura logística que tenían: almacenes diseñados para surtir tiendas, procesos de preparación de pedido manuales, y acuerdos de última milla que no se diseñaron para los volúmenes ni las expectativas de entrega actuales.

6,6%

Penetración ecommerce España vs 20,5% global. El potencial es real; la rentabilidad operativa, no automática

CNMC 2025

10–30%

del valor del pedido original: coste típico de gestionar una devolución en ecommerce de moda, sin recuperación de margen

Retail Economics 2025

El coste real de un pedido online: el número que casi nadie calcula bien

La forma más común de medir la rentabilidad del ecommerce en el retail español es la diferencia entre el precio de venta y el coste del producto. Eso no es la rentabilidad del canal. Eso es el margen bruto antes de contar lo que cuesta hacer llegar el pedido.

El coste real de un pedido online incluye: preparación en almacén (picking, packing, etiquetado), transporte de última milla, coste de la plataforma y pasarela de pago, atención al cliente asociada al pedido, y lo más infraestimado, la gestión de devoluciones. En muchos modelos de ecommerce de moda, la devolución tiene una tasa del 20-35% y un coste de entre el 10% y el 30% del valor del pedido original. Con esas cifras, un pedido de 80 euros puede tener un coste total de operación de entre 25 y 40 euros. Si se devuelve, el margen no solo desaparece: se convierte en pérdida.

El umbral de rentabilidad de un pedido online no es el mismo para todos los retailers ni para todas las categorías. Calcularlo con precisión, incluyendo la tasa y el coste real de las devoluciones, es el primer paso para decidir qué estrategia de ecommerce tiene sentido. Sin ese número, cualquier decisión de inversión en el canal es una apuesta.

4.2 La cadena de suministro que Walmart está construyendo: principios para el retailer español

Walmart opera una de las cadenas de suministro más complejas del mundo, con más de 10.000 proveedores y decenas de millones de SKUs. Lo que están haciendo con IA en su supply chain no es directamente replicable para un retailer mediano español. Lo que sí es transferible son los principios que guían esas decisiones.

El primero es la anticipación como estándar operativo. La cadena de suministro de Walmart no reacciona a los problemas: los anticipa. Sus sistemas de IA monitorizan en tiempo real señales de demanda, alertas climáticas, capacidad de proveedores y interrupciones logísticas, y ajustan automáticamente los planes de reposición antes de que el problema llegue al lineal. En palabras del propio equipo: la IA permite «detectar, diagnosticar y corregir problemas en tiempo real sin intervención manual constante».

El segundo principio es la integración vertical del dato. Los sistemas de Walmart conectan las señales de comportamiento del consumidor en tienda con los planes de compra a proveedores, con los niveles de stock en almacén y con la planificación de rutas de transporte. Todo el sistema respira con los mismos datos. El retailer español que tiene esos datos en cuatro sistemas distintos está tomando decisiones de supply chain sobre un mapa desactualizado.

El tercero, y quizás el más relevante para el papel que tienen los equipos de tienda, es el concepto de «personas como coaches, no como jugadores». Walmart forma a sus asociados para

que supervisen y orienten los sistemas de IA, no para que compitan con ellos. La IA gestiona el qué y el cuándo de la reposición; el asociado gestiona el cómo y las excepciones. Ese reparto de responsabilidades es el que hace que la tecnología funcione sin deshumanizar el trabajo de tienda.

La predicción de demanda: el caso de Kroger y 84.51°

Kroger, el mayor supermercado de Estados Unidos, ha construido durante décadas una ventaja competitiva que ninguna tecnología puede replicar de un año para otro: 62 millones de hogares de los que tiene datos de comportamiento de compra detallados, procesados por 84.51°, su filial de ciencia de datos. Con esa base, Kroger puede anticipar qué va a comprar cada segmento de cliente antes de que lo decida, y ajustar su surtido, precios y comunicación en consecuencia.

En 2025 Kroger unificó su plataforma de retail media, loyalty y analítica bajo un mismo paraguas (Kroger Precision Marketing) con el argumento explícito de «eliminar la fricción entre funciones». El resultado es un sistema donde los datos de comportamiento de compra informan simultáneamente las decisiones de surtido, las campañas de marcas y la personalización de la experiencia del cliente. La lección para el retailer español no es replicar la escala de Kroger, sino el principio: los datos de comportamiento del consumidor son más valiosos cuando están integrados en una sola arquitectura que cuando se gestionan en departamentos separados.

4.3 Laagam: el modelo de producción bajo demanda como respuesta al sobrestock

Laagam es una marca de moda femenina barcelonesa que en 2021 adoptó un modelo de producción bajo demanda que, cinco años después, la convierte en uno de los casos más relevantes del retail español para ilustrar cómo resolver el problema del sobrestock desde el diseño del modelo de negocio, no desde la gestión del inventario.

Laagam no fabrica prendas que no tiene pedidas. Cada pieza se produce solo tras ser encargada. El resultado: cero sobrestock, cero rebajas por exceso de inventario, y un margen que, aunque sea diez puntos inferior al de un modelo convencional, es real y consistente, no el promedio entre temporadas completas y liquidaciones.

El modelo tiene costes: la producción unitaria es más cara en lotes pequeños, y los tiempos de entrega son más largos que en fast fashion. Pero los beneficios estructurales son significativos. La marca no acumula inventario muerto. No descuenta. No liquida. Y la relación con el cliente, que conoce que está comprando un producto que se va a fabricar para ella, genera un tipo de engagement diferente al de la compra impulsiva.

El componente de datos es central en el modelo de Laagam. Los lanzamientos semanales de pocas piezas, en lugar de colecciones estacionales masivas, permiten leer la respuesta del mercado con rapidez y ajustar lo que viene después. La curva de aprendizaje entre lo que se lanza y lo que se vende es continua, y retroalimenta directamente las decisiones de diseño y producción. Es, en miniatura, el mismo principio que Inditex aplica a escala: datos de venta como input de producción, no producción como input de venta.

El darLAAGAM en GitHub refleja la dimensión tecnológica de este enfoque: la marca ha incorporado herramientas de código abierto para apoyar sus procesos de toma de decisiones basados en datos, desde la predicción de demanda hasta la optimización de las colecciones. Es una señal de que incluso una marca pequeña puede construir una ventaja competitiva real sobre datos y código propio, sin necesidad de los sistemas enterprise que solo están al alcance de los grandes operadores.

Para el retailer mediano español, Laagam no es un modelo directamente aplicable, la producción bajo demanda no funciona igual en todas las categorías, pero es una demostración de que los principios de «dato antes que producción» y «vender antes de fabricar» pueden implementarse con recursos limitados y producir ventajas estructurales reales.

4.4 La última milla: el campo de batalla de los próximos años

La última milla, el tramo final desde el almacén o tienda hasta el domicilio del cliente, es el coste más visible del ecommerce y el más difícil de optimizar. El consumidor español quiere entrega rápida, preferiblemente gratuita y con un margen de error cercano a cero. Cada una de esas expectativas tiene un coste que alguien tiene que asumir.

Modelo de última milla	Coste relativo	Velocidad	Satisfacción del cliente	Sostenibilidad
Entrega estándar (24–48h)	Bajo	Media	Aceptable	Media
Entrega urgente (same day)	Muy alto	Alta	Alta (si funciona)	Baja
Click & collect en tienda	Bajo	Inmediata si hay stock	Alta (experiencia bien diseñada)	Alta
Puntos de recogida / taquillas	Muy bajo	Flexible para el cliente	Alta (conveniencia)	Alta
Q-commerce (< 2h)	Altísimo	Muy alta	Alta en categorías correctas	Muy baja
Ship from store	Bajo-medio	Alta en zonas urbanas	Alta (velocidad percibida)	Alta

La tabla revela una conclusión que el debate habitual sobre última milla no suele enunciar con claridad: el modelo más rentable y sostenible para la mayoría de los casos es el que implica a la tienda física como nodo de distribución. Click & collect y ship from store tienen un coste significativamente inferior a cualquier modalidad de entrega en domicilio, y generan niveles de satisfacción equivalentes o superiores cuando la experiencia está bien diseñada.

El Q-commerce, entrega en menos de dos horas, generalmente a través de dark stores, tiene sentido en categorías muy específicas: alimentación de conveniencia, farmacia urgente, productos de primera necesidad. En moda, electrónica o hogar, la velocidad no es el criterio de compra dominante y el coste de la promesa de entrega ultrarápida raramente se justifica.

MiiN Cosmetics: cuando la fricción en el checkout destruye la conversión

MiiN Cosmetics es uno de los principales retailers de cosmética coreana en Europa, con más de 40 boutiques en España, Francia, Italia, Portugal y Alemania y más de 25 millones de euros en ingresos anuales. Su caso ilustra con precisión uno de los problemas más frecuentes y más costosos del ecommerce: la acumulación de soluciones técnicas parciales que, juntas, generan una experiencia de checkout que destruye conversión.

A medida que MiiN se expandía por Europa, su proceso de checkout se había convertido en un mosaico de entre 30 y 50 integraciones separadas: tres a cinco métodos de pago por mercado, métodos de pago locales adicionales, múltiples socios de envío y herramientas de fidelización, venta cruzada y analítica independientes. Cada integración adicional tenía un coste de implementación de entre 3.000 y 10.000 euros. El resultado era un sistema que nadie había diseñado como tal, sino que había crecido integración a integración.

Tras reemplazar todo ese stack con una infraestructura de checkout unificada, MiiN observó un incremento del 17,2% en la conversión del checkout. Aproximadamente el 95% de los compradores optó por guardar sus datos, acelerando significativamente las compras repetidas. Y la expansión a nuevos mercados pasó de requerir múltiples proyectos de integración a ser activable en días desde una misma plataforma.

El caso MiiN ilustra un principio que el retail omnicanal aprende frecuentemente a golpe de coste: la fricción en el proceso de compra no siempre es visible. El checkout de MiiN funcionaba, en el sentido de que los clientes podían completar sus pedidos. Pero lo hacían con más pasos, más tiempo y más abandonos de los necesarios. La fricción invisible es la más cara porque no aparece en ningún ticket de soporte, solo en la tasa de conversión.

4.5 Devoluciones: rediseñar el proceso antes de lamentarse del coste

Las devoluciones son el tema más evitado en las presentaciones de estrategia de ecommerce. Aparecen en el P&L como coste operativo pero raramente se analizan como oportunidad de rediseño. Las marcas que han reducido sus tasas de devolución de forma sostenida lo han hecho cambiando el proceso aguas arriba, no gestionando mejor el proceso aguas abajo.

Las causas de devolución en ecommerce son conocidas y bastante consistentes entre categorías: el producto no coincide con las expectativas generadas por la descripción o las imágenes, la talla o el tamaño no es correcto, el producto llega en mal estado, o el cliente simplemente cambió de opinión. Las tres primeras causas son responsabilidad del retailer, no del cliente.

La primera línea de defensa es la calidad del contenido de producto: descripciones precisas, imágenes representativas de la realidad, guías de talla verificadas, y en categorías relevantes, probadores virtuales que reduzcan la incertidumbre antes de la compra. H&M ha implementado tecnología de ajuste de talla basada en datos del consumidor que ha reducido su tasa de devolución en categorías piloto. Inditex usa los datos de devolución como señal de diseño: una referencia con alta tasa de devolución por problemas de talla es una señal de que el patrón necesita revisión.

40–60%

de clientes que devuelven en tienda realizan una compra adicional en la misma visita si la experiencia de devolución es positiva

NRF / Retail Economics 2025

23%

de reducción en tasa de devolución observada en retailers que mejoran la completitud y precisión del contenido de producto antes de la compra

McKinsey 2025

4.6 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Calcular el coste real de un pedido online: no el margen bruto, sino el coste total de fulfillment, última milla, atención al cliente y devoluciones por pedido y por categoría. Ese número define qué modelos de ecommerce son rentables y cuáles no.
- Revisar la estrategia de última milla: ¿cuánto está pagando por envíos gratuitos que el cliente valora menos de lo que cuestan? ¿La tienda física está activada como nodo de recogida y distribución? ¿El proceso de click & collect tiene inventario verificado en tiempo real?
- Analizar las causas de devolución por categoría: ¿cuántas devoluciones son por calidad de la descripción de producto? ¿Cuántas por error de talla? Ese análisis define dónde está la oportunidad de reducción de tasa sin tocar el proceso logístico.
- Evaluar el modelo operativo de supply chain: ¿está diseñado para surtir tiendas o para servir pedidos omnicanal? ¿Cuántas horas de retraso hay entre la señal de demanda y la decisión de reposición? ¿Hay visibilidad de stock en tiempo real para todos los canales?
- Explorar si la producción bajo demanda o los modelos de pre-venta tienen aplicación en alguna categoría del negocio: no para replicar Laagam, sino para identificar dónde el sobrestock es el coste más controlable a través del modelo de negocio.
- Auditar el checkout: ¿cuántos pasos tiene el proceso de compra en mobile? ¿Cuántas integraciones distintas lo soportan? ¿Se conoce la tasa de abandono por paso del funnel y el impacto de los métodos de pago locales en los mercados donde opera?

Con la operación en orden, la siguiente pregunta es cómo la tecnología y la IA la aceleran. El capítulo siguiente define qué adoptar, en qué orden y con qué criterio.

CAPÍTULO 5

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

La pregunta no es si adoptar IA. Es en qué capa adoptarla primero, con qué datos, y con qué objetivo concreto de negocio

RESUMEN EJECUTIVO

- El 86% de las organizaciones no está preparado para adoptar IA en operaciones cotidianas (McKinsey, 2026). El problema no es el acceso a la tecnología: es la falta de preparación organizativa, de datos y de secuencia.
- IA en merchandising: puede liberar hasta el 40% del tiempo de los equipos de mercancías si los datos están en orden. El 71% de los equipos que han implementado herramientas de IA en merchandising dicen que no ha tenido impacto real. La razón es siempre la misma: datos fragmentados y sistemas sin integrar.
- GEO (Generative Engine Optimization) es el nuevo SEO. La mitad de los consumidores europeos ya usa IA para investigar productos antes de comprar. Optimizar para ser visible en esas búsquedas es tan urgente como el SEO lo era en 2010.
- Walmart convierte a sus associates de 'jugadores' en 'coaches': la IA gestiona las tareas repetitivas, los empleados supervisan, deciden en las excepciones y mejoran continuamente el sistema. Ese modelo es el que funciona.
- La IA agéntica en retail tiene cuatro niveles: desde la búsqueda asistida hasta agentes que operan con objetivos a largo plazo ('mantén mis esenciales de hogar por debajo de 300€ al mes'). El nivel 1 y 2 ya son realidad en mercados líderes.
- McKinsey y EuroCommerce estiman que la IA puede desbloquear entre 240.000 y 320.000 millones de euros de valor en el retail europeo en cinco años. El 80% de ese valor requiere como prerequisite datos limpios y sistemas integrados.

5.1 El mapa real de la IA en retail en 2026

Existe una diferencia sustancial entre lo que el debate público dice sobre la IA en retail y lo que está ocurriendo realmente en las organizaciones. El debate público habla de transformación, de agentes autónomos y de personalización a escala. La realidad operativa es más matizada: la IA está produciendo resultados reales en capas específicas, y en otras está generando pilotos que no escalan porque los cimientos no están preparados.

Aplicación de IA	Estado real en 2026	Prerequisito crítico	ROI documentado
Previsión de demanda y reposición	Maduro, resultados verificables	Datos de stock y ventas en tiempo real	15–30% reducción de roturas y sobrestock
Detección de fraude y pagos	Maduro, ampliamente implantado	Datos transaccionales limpios	Alto, difícil de cuantificar
Pricing dinámico	Creciendo, no generalizado	Datos de competencia y demanda en tiempo real	3–8% mejora de margen en implementaciones correctas

Personalización de comunicación	Amplio pero superficial	CDP con datos de comportamiento integrados	Variable; alto cuando datos son de calidad
Computer vision en tienda	Piloto → producción en líderes	Infraestructura de cámaras y conectividad	4–8% recuperación de ventas por rupturas
IA en merchandising	Piloto en mayoría; 71% sin impacto real	Datos limpios de surtido, comportamiento, ventas	Hasta 40% liberación de tiempo cuando funciona
Agentic commerce	Operativo en EEUU; llegando a Europa	Catálogo estructurado, APIs, stock tiempo real	En construcción; primeros movers con ventaja

La tabla revela el patrón: donde la IA produce resultados reales y consistentes es donde los datos llevan más tiempo siendo gestionados con rigor. Previsión de demanda, fraude y pricing son aplicaciones que llevan años siendo refinadas sobre datos de calidad. Merchandising y tienda son áreas donde la IA tiene enorme potencial pero donde la calidad de los datos subyacentes es con frecuencia insuficiente para que los modelos produzcan recomendaciones fiables.

5.2 GEO: el nuevo campo de batalla de la visibilidad

Hay un cambio en curso en cómo el consumidor descubre productos que el sector está todavía procesando. Las búsquedas que empiezan en un motor de lenguaje en lugar de en un buscador tradicional ya representan el 16% del tráfico referido a sitios de retailers en Estados Unidos. En Europa, el 38% de los consumidores usa activamente IA para investigar productos antes de comprar.

Ese cambio está creando un nuevo requisito de visibilidad que McKinsey y EuroCommerce han denominado GEO: Generative Engine Optimization. En términos prácticos, significa optimizar cómo aparecen los productos, el contenido de la marca y los datos de disponibilidad en las respuestas de los modelos de lenguaje. Es el equivalente del SEO para la era de la IA.

John Lewis ha tomado la decisión estratégica de estructurar su catálogo de producto para que aparezca en las búsquedas de plataformas de IA como parte de su programa de transformación de 800 millones de libras. La lógica es simple: si el consumidor va a empezar a buscar productos a través de agentes de IA, John Lewis tiene que ser visible para esos agentes. El retailer que no toma esa decisión hoy no estará en los resultados cuando el canal sea mainstream.

El GEO tiene tres componentes concretos que cualquier retailer puede empezar a implementar hoy. El primero es la estructura del dato de producto: atributos completos, descripciones ricas, disponibilidad actualizada en tiempo real y precios coherentes entre canales. El segundo es el contenido semántico: etiquetar los productos no solo por sus atributos técnicos sino por el problema que resuelven, el contexto de uso y el perfil del comprador. El tercero es la autoridad y la confiabilidad: las reseñas verificadas, las valoraciones de expertos y la información contrastable que los modelos de lenguaje priorizan sobre el contenido de marketing genérico.

5.3 IA en merchandising: la promesa y el obstáculo

McKinsey estima que la IA agéntica en merchandising puede liberar hasta el 40% del tiempo de los equipos, permitiéndoles dedicarse a actividades de mayor valor: estrategia de surtido, negociación con proveedores, identificación de tendencias y gestión de excepciones. El mismo McKinsey documenta que el 71% de los equipos de merchandising que han implementado herramientas de IA dicen que no ha tenido impacto real. Los dos datos son simultáneamente ciertos porque describen dos situaciones distintas.

Donde la IA en merchandising funciona, los datos son limpios, los sistemas están integrados y los equipos han sido formados para interpretar las recomendaciones y actuar sobre ellas. Donde no funciona —que es la mayoría— los datos son fragmentados, los sistemas no se hablan y los equipos reciben recomendaciones que no confían o no pueden ejecutar.

40%

del tiempo de un equipo de merchandising puede recuperarse con IA agéntica cuando los datos están en orden (McKinsey, 2026)

McKinsey / NRF 2026

5%

lift en ventas y hasta 3% de mejora de margen observados en implementaciones de IA en merchandising que funcionan (suite MAIA de McKinsey)

McKinsey 2026

El modelo Walmart: de jugadores a coaches

Lo más valioso del caso Walmart no es la tecnología que están usando sino la filosofía con la que están implementándola. En Walmart se forma a los asociados para «pasar de ser jugadores que ejecutan cada tarea manualmente a ser coaches que guían y supervisan con herramientas de IA». Esa distinción es crítica.

En la práctica, un asociado de Walmart que antes dedicaba horas a verificar niveles de stock en el lineal ahora recibe alertas automáticas del sistema de computer vision cuando hay un problema. Su valor no está en detectar el problema, eso lo hace la IA, sino en resolverlo con criterio, en gestionar las excepciones y en entrenar al sistema con su conocimiento del contexto local. Es más productivo, no menos necesario.

El mismo principio está en la base de cómo Tesco ha desplegado su asistente de IA generativa para 280.000 empleados: primero los empleados, luego los clientes. La IA que el consumidor experimenta como fluida es la misma que primero mejoró la capacidad de los equipos internos. Esa secuencia no es casual: es el único orden que produce resultados sostenibles.

5.4 La hoja de ruta tecnológica en tres fases

La pregunta que más frecuentemente hacen los CEOs de retail sobre tecnología no es «¿qué tecnología debo adoptar?» sino «¿en qué orden?». La respuesta del Comité AER, basada en el análisis de los subgrupos y en el benchmark internacional, es una hoja de ruta en tres fases con lógica de prerequisites.

Fase	Horizonte	Prioridades de acción	Lo que habilita
------	-----------	-----------------------	-----------------

Fase 1: Cimientos	2026 (ahora)	Auditar y limpiar datos de producto y cliente. Integrar sistemas (POS, CRM, ecommerce, almacén). Definir first-party data strategy. Formar equipos en uso de datos para decisiones cotidianas.	Todo lo que viene después. Sin esta fase, ninguna inversión tecnológica produce el retorno esperado.
Fase 2: Escalar	2026–2027	IA en previsión de demanda y reposición. Personalización real con CDP activo. Analítica de comportamiento en tienda (afluencia, recorridos). Conversational commerce en prueba. GEO para visibilidad en LLMs.	Eficiencia operativa medible. Primeros resultados de personalización. Datos físicos que retroalimentan decisiones de negocio.
Fase 3: Transformar	2028	IA agéntica en merchandising y supply chain. Agentic commerce operativo. Tienda como nodo phygital inteligente con datos fluyendo en tiempo real. Retail media con datos propios activados.	Ventaja competitiva estructural difícil de replicar para quien no haya hecho las fases 1 y 2.

Lo más importante de esta hoja de ruta no es el contenido de cada fase sino la lógica de prerequisites entre ellas. La fase 3 no es alcanzable sin la fase 2, y la fase 2 no produce resultados sin la fase 1. Los retailers que intentan saltar a la fase 3 sin haber completado la 1 son los que generan los titulares sobre «pilotos de IA que no funcionan». No es la IA la que no funciona: es el orden.

5.5 Agentic commerce: los cuatro niveles de autonomía

El agentic commerce, agentes de IA que actúan en nombre del consumidor en el proceso de compra, no es una tecnología única sino un espectro de autonomía. McKinsey define cuatro niveles que vale la pena conocer con precisión porque definen horizontes de tiempo y requisitos técnicos muy distintos.

Nivel	Descripción	Estado en 2026	Requisito para el retailer
Nivel 1: Asistencia	El agente ayuda a buscar y comparar, pero el humano decide y ejecuta	Ya operativo (ChatGPT, Gemini, Perplexity)	Catálogo estructurado y GEO básico

Nivel 2: Recomendación	El agente propone opciones específicas con justificación; el humano aprueba	Creciendo rápidamente en mercados líderes	Atributos ricos, disponibilidad verificada, precios coherentes
Nivel 3: Ejecución autorizada	El agente compra en nombre del consumidor dentro de límites definidos (presupuesto, categoría, tiempo)	Operativo en EEUU (Google UCP, ChatGPT Shopping); llegando a Europa	APIs transaccionales, disponibilidad en tiempo real, política de precios coherente entre canales
Nivel 4: Gestión de objetivos	El agente opera con objetivos continuos: 'mantén mis esenciales por debajo de X€/mes'	Emergente; primeros casos en EEUU	Integración profunda con el retailer; confianza y auditabilidad del agente

Para el retailer español, la preparación para el nivel 3 es la decisión estratégica más urgente con horizonte 2028. No porque el nivel 3 sea ya mayoritario en España, no lo es, sino porque la infraestructura que lo habilita tarda 18 a 24 meses en construirse, y ese es exactamente el retraso que España tiene respecto a los mercados líderes en adopción. La ventana para prepararse es ahora.

5.6 La tecnología silenciosa como criterio de diseño

Hay un principio que está emergiendo entre los retailers más avanzados y que el Comité AER considera esencial para el contexto español: la «quiet tech» o tecnología silenciosa. No es una tecnología específica: es una filosofía de implementación.

La idea, articulada con fuerza por LVMH en el NRF 2026, es que la mejor implementación tecnológica es la que el consumidor no percibe como tecnología. La que hace que las cosas funcionen con una fluidez que antes no existía, sin pantallas adicionales, sin QRs que escanear, sin interacciones que requieren aprendizaje. El consumidor solo nota que el producto que buscaba estaba disponible, que la devolución fue sin fricción, que la recomendación era exactamente lo que necesitaba.

Cuando la tecnología en tienda es visible, generalmente es una señal de que no está bien integrada. El kiosco interactivo que nadie usa, el robot que llama la atención en el pasillo, la pantalla de self-checkout que requiere instrucciones: todos son tecnología que el cliente percibe como tecnología, no como experiencia mejorada. Ese es el estándar equivocado.

5.7 Ciberseguridad: el riesgo que crece con la digitalización

La expansión de superficies digitales (más canales, más integraciones, más APIs, más datos fluyendo entre sistemas) aumenta el riesgo de ciberseguridad de forma no lineal. Cada integración nueva es un vector potencial de ataque. Cada nuevo sistema que accede a datos de clientes es un punto de vulnerabilidad.

El retail es el segundo sector más atacado por ciberincidentes después del sector financiero. Los ataques de ransomware, el robo de datos de clientes y las interrupciones de servicio tienen costes

que van más allá de lo económico inmediato: destruyen la confianza del consumidor de una forma que puede tardar años en recuperarse.

Para el CEO de retail, la ciberseguridad no puede seguir siendo un tema delegado exclusivamente al equipo de IT. Es una decisión de negocio con implicaciones directas en la confianza del cliente, en la continuidad operativa y en el cumplimiento regulatorio. El GDPR establece los mínimos; los retailers que han invertido en privacidad y seguridad más allá de esos mínimos tienen bases de datos de mayor calidad y mayor confianza del consumidor, lo que es en sí mismo una ventaja competitiva.

5.8 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Definir en qué fase de la hoja de ruta tecnológica está la organización con honestidad: ¿se han completado los cimientos de la fase 1 (datos limpios, sistemas integrados, first-party data strategy) antes de invertir en aplicaciones de IA?
- Evaluar el estado del catálogo de producto para GEO: ¿qué porcentaje de SKUs tiene atributos completos, descripciones ricas y disponibilidad actualizada? Ese porcentaje define la visibilidad en las búsquedas de IA agéntica.
- Identificar los dos o tres casos de uso de IA con mayor ROI potencial para el negocio específico: previsión de demanda, personalización, detección de rupturas en tienda. Elegir por impacto en negocio, no por sofisticación tecnológica.
- Aplicar el criterio de 'quiet tech' a las iniciativas tecnológicas en evaluación: ¿esta tecnología mejora la experiencia sin que el cliente la perciba como tecnología? Si no, hay que revisar el diseño de la implementación.
- Revisar la estrategia de formación del equipo de tienda con IA: el modelo Walmart de 'coaches, no jugadores' es el que funciona. ¿Tiene la organización un plan para que los asociados de tienda usen herramientas de IA en su trabajo cotidiano?
- Establecer una hoja de ruta de preparación para agentic commerce con horizonte 2027-2028: qué APIs necesitan estar disponibles, qué política de precios debe ser coherente entre canales, y qué proceso de autorización de compra por agente es aceptable para el modelo de negocio.

La tecnología sin sostenibilidad tiene fecha de caducidad regulatoria. El capítulo siguiente analiza cómo convertir la obligación ESG en ventaja competitiva antes de que sea demasiado tarde para elegir.

CAPÍTULO 6

Sostenibilidad: del coste regulatorio a la ventaja competitiva

Los retailers que traten ESG como compliance van a asumir todos los costes sin capturar ninguna de las ventajas

RESUMEN EJECUTIVO

- La regulación ESG en retail ya tiene calendarios definidos. CSRD, CSDDD, Pasaporte Digital de Producto y ESPR no son futuro: son obligaciones con fechas que para muchos retailers españoles están más cerca de lo que sus equipos directivos asumen.
- El 90% del impacto ambiental del retail está en el Scope 3: la cadena de suministro, el transporte y el uso del producto. La mayoría de los reportes ESG del sector lo ignoran o lo estiman mal. Los reguladores ya no lo van a tolerar.
- LEGO lo demuestra con números: sostenibilidad y rentabilidad no son incompatibles. En 2025 alcanzaron el 52% de contenido renovable o reciclado en sus materiales, crecieron un 16% en ventas al consumidor y aumentaron su inversión en sostenibilidad un 20%. El sector del juguete no es el retail de moda, pero el principio es el mismo.
- Inditex con Zara Pre-Owned y H&M con sus iniciativas de circularidad están demostrando que el mercado de segunda vida puede ser una línea de P&L propia, no un coste de imagen.
- La 'S' de ESG —salarios dignos, condiciones laborales, diversidad— es la próxima frontera regulatoria y reputacional. Hoy es la dimensión más débil y menos reportada del retail español. Mañana será la más escrutada.
- Co-op UK demuestra que los valores no son incompatibles con el modelo de negocio: la gobernanza cooperativa, la transparencia de cadena de suministro y los vínculos con la comunidad local son ventajas competitivas reales en un mercado donde la confianza del consumidor es el activo más escaso.

6.1 La regulación que ya tiene fecha

La conversación sobre ESG en retail tiende a enmarcarse como un debate de valores: ¿es la sostenibilidad una obligación moral o una oportunidad de negocio? Esa conversación es cada vez menos relevante porque la regulación ha resuelto la pregunta. La sostenibilidad es ya una obligación legal con calendarios definidos, y el retailer que no la trate como tal va a pagar dos veces: primero en multas y costes de adaptación apresurada, y segundo en la pérdida de la ventana de diferenciación que tienen los que se están adaptando antes de que sea obligatorio.

Regulación	Qué exige	Calendario clave	Impacto en retail
CSRD	Reporte detallado de sostenibilidad con doble materialidad	Grandes empresas desde 2024; pymes cotizadas desde 2026	Obliga a medir lo que antes se estimaba o ignoraba
CSDDD	Debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente en toda la cadena	Grandes empresas desde 2027	Responsabilidad efectiva sobre proveedores tier 2 y tier 3

ESPR	Ecodiseño obligatorio para productos: durabilidad, reparabilidad, reciclabilidad	Por categorías desde 2026–2028	Obliga a rediseñar producto desde el origen, no a medirlo a posteriori
Pasaporte Digital de Producto	Trazabilidad completa del producto accesible al consumidor	Piloto 2026; extensión por categorías hasta 2030	Requiere datos de producto que la mayoría no tiene estructurados
Regulación de greenwashing	Prohíbe afirmaciones de sostenibilidad sin evidencia verificable	Vigente en varios estados miembros desde 2024–2025	Comunicar sostenibilidad sin datos es ya riesgo legal, no solo reputacional

La tabla tiene una implicación práctica para el CEO: cada una de estas regulaciones requiere decisiones de infraestructura (sistemas de medición, trazabilidad de materiales, auditoría de proveedores) que tardan entre uno y tres años en implementarse. El retailer que empieza a moverse cuando la obligación ya es urgente llega tarde. El que empieza ahora tiene la ventaja de hacerlo a su ritmo y con capacidad de convertir el cumplimiento en diferenciación.

6.2 El Scope 3: el elefante en la habitación

El 90% del impacto ambiental de un retailer está en el Scope 3: las emisiones de la cadena de suministro, el transporte, el uso del producto por parte del cliente y el fin de vida del producto. La mayoría de los reportes ESG del retail español miden con precisión el Scope 1 (emisiones directas de las instalaciones propias) y el Scope 2 (energía comprada), y estiman o ignoran el Scope 3.

Eso es exactamente lo que la CSRD y la CSDDD van a acabar tolerando. La presión regulatoria para medir el Scope 3 de forma rigurosa va a aumentar. Y los retailers que lleven más tiempo construyendo los sistemas de datos para medirlo bien van a llegar a 2028 con una ventaja que sus competidores no van a poder copiar rápidamente.

El Scope 3 no es solo una obligación de reporting. Es un mapa de riesgo y de oportunidad. El retailer que sabe exactamente de dónde vienen sus emisiones de cadena de suministro sabe también dónde están sus proveedores más vulnerables a disrupciones climáticas, dónde están sus costes de transporte más optimizables y dónde están sus oportunidades de rediseño de producto más impactantes.

6.3 LEGO: sostenibilidad con números, no con compromisos

LEGO es uno de los casos internacionales más citados en estrategia de sostenibilidad porque combina resultados financieros extraordinarios con progreso medible en sus objetivos ESG. En 2025, el año de sus resultados anuales más recientes, la compañía alcanzó el 52% de contenido renovable o reciclado en los materiales comprados para fabricar piezas LEGO, frente al 33% del año anterior. Al mismo tiempo, los ingresos crecieron un 12%, las ventas al consumidor un 16% y el beneficio operativo un 18%.

Lo relevante para el paper no es que LEGO sea un fabricante de juguetes y no un retailer de moda o alimentación. Lo relevante es el principio que demuestra: la sostenibilidad no compite con la rentabilidad cuando está integrada en el modelo de negocio desde el diseño, no añadida como coste de imagen en la comunicación.

52%

contenido renovable o reciclado en materiales LEGO en 2025, frente al 33% en 2024. Inversión en sostenibilidad aumentada un 20%

LEGO Group Annual Results 2025

+16%

crecimiento en ventas al consumidor de LEGO en 2025 simultáneamente al aumento de inversión en sostenibilidad. Las dos cosas son posibles a la vez

LEGO Group Annual Results 2025

El otro elemento del caso LEGO que merece atención para el retail español es su enfoque en la circularidad desde el producto. La compañía tiene proyectos de reconocimiento e identificación automática de piezas de LEGO de segunda mano para facilitar su reutilización y reventa. No es solo un programa de imagen: es la preparación técnica para un mercado de segunda vida que ya existe, el 96% de las familias en UK, Francia y Alemania pasan sus piezas de LEGO a otros, y que LEGO está aprendiendo a capturar dentro de su ecosistema en lugar de dejar que ocurra fuera de él.

6.4 Circularidad como modelo de negocio: más allá del piloto

La circularidad en retail (segunda vida, reventa, reparación, alquiler) lleva años siendo anunciada como el siguiente gran cambio del sector. En 2026, la pregunta ya no es si va a ocurrir: es quién va a capturar el valor de esa transición y quién va a asumir solo los costes.

Inditex ha lanzado Zara Pre-Owned en varios mercados europeos, incluyendo España, como una plataforma de reventa y reparación de prendas Zara. H&M tiene iniciativas de take-back y está experimentando con producción bajo demanda en algunas categorías. Primark, el caso que el sector cita como demostración de que una tienda sin ecommerce puede ser viable, ha lanzado talleres de reparación de ropa en tiendas españolas como parte de su compromiso de circularidad.

Lo que diferencia a estas iniciativas de los programas de imagen que no tienen continuidad es que están conectadas a un modelo de P&L propio. El retailer que gestiona la segunda vida de su propio producto tiene: datos sobre el ciclo de vida real del producto, contacto directo con clientes que de otro modo habrían comprado en plataformas de segunda mano ajenas, y la posibilidad de convertir la RAP (Responsabilidad Ampliada del Productor), que es un coste obligatorio, en una fuente de ingresos capturando el valor del producto en su segunda o tercera vida.

Las marcas que no integren segunda vida en su modelo de negocio van a asumir el coste de la RAP sin capturar ningún valor del mercado de segunda mano que de todas formas va a existir. Alguien va a vender esos productos: la pregunta es si va a ser la marca o un tercero.

6.5 Co-op UK: cuando el modelo de negocio es la ventaja ESG

El Co-op del Reino Unido es un caso que el debate español de retail raramente cita pero que tiene implicaciones directas para la sostenibilidad y la relación con la comunidad. Su modelo cooperativo, donde los miembros son simultáneamente clientes, empleados y propietarios, produce un alineamiento de incentivos que es estructuralmente difícil de replicar por un modelo accionarial tradicional.

En la práctica, el Co-op tiene una transparencia de cadena de suministro y una relación con sus proveedores locales que le permite construir credenciales ESG verificables que sus competidores no pueden copiar sin cambiar su modelo de gobernanza. Ha vinculado sus objetivos de sostenibilidad a sus facilidades de crédito (un mecanismo de financiación vinculado a la consecución de metas ESG que empieza a ser estándar en el sector) y ha establecido un objetivo de que dos tercios de sus proveedores tengan planes de descarbonización validados por Science Based Targets.

Lo que el Co-op ilustra para el retailer español no es que haya que adoptar el modelo cooperativo: es que los valores de la organización, cuando son genuinos y verificables, son una ventaja competitiva en un mercado donde la confianza del consumidor es el activo más escaso y más difícil de construir.

6.6 La 'S' de ESG: la próxima frontera

Si hay una dimensión de ESG que el retail español tiene pendiente con más urgencia que cualquier otra, es la 'S': las condiciones laborales, los salarios, la diversidad real en la organización y los derechos de los trabajadores en la cadena de suministro.

La razón por la que esta dimensión ha permanecido infratratada no es falta de conciencia: es que es la más difícil de mejorar sin afectar directamente a los costes operativos. Pagar salarios más altos en tienda, reducir la rotación, mejorar las condiciones de trabajo: todo eso tiene un coste inmediato. El argumento del Comité ESG de la AER es que ese coste tiene un retorno que raramente se calcula bien: menor rotación reduce costes de reclutamiento y formación, mejor clima laboral mejora la productividad y la experiencia del cliente, y condiciones laborales dignas en la cadena de suministro reducen el riesgo regulatorio y reputacional.

La CSDDD va a hacer que la opción de ignorar las condiciones laborales en la cadena sea progresivamente más costosa. El retailer que construye los sistemas de auditoría y mejora de condiciones laborales hoy llega a 2027 con un proceso ya rodado. El que espera a que sea obligatorio llega con urgencia y sin experiencia.

6.7 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

→ Mapear el calendario regulatorio ESG para la empresa: ¿cuándo entra en vigor la CSRD para la organización? ¿Hay proveedores tier 2 y tier 3 que necesitan ser auditados antes de que CSDDD lo exija? ¿En qué categorías de producto aplica el ESRP en los próximos 24 meses?

- Definir quién es responsable de ESG en la primera línea ejecutiva: no en un departamento aislado sino con reporte directo al CEO o al comité de dirección. Sin esa responsabilidad explícita, los objetivos ESG no tienen tracción.
- Invertir en medición antes que en comunicación: Scope 3, trazabilidad de materiales, condiciones laborales en cadena de suministro. Los datos ESG tienen que existir antes de comunicarlos. Comunicar sin datos es riesgo legal en el entorno regulatorio actual.
- Evaluar el modelo de circularidad para el negocio: ¿qué pasa con los productos al final de su vida? ¿Hay oportunidad de capturar valor en la segunda vida antes de que lo haga un tercero? ¿El diseño actual del producto facilita o dificulta la reparación y el reciclaje?
- Vincular KPIs ESG a la retribución variable de la primera línea: sin ese vínculo, los objetivos ESG son aspiraciones comunicativas, no compromisos de gestión.
- Revisar las condiciones laborales en la cadena de suministro con criterio CSDDD: empezar con los proveedores tier 1 y establecer un plan para extender la auditoría a tier 2 y tier 3 antes de que la regulación lo exija.

Ninguna transformación tecnológica, operativa o sostenible escala si la organización que debe ejecutarla no está diseñada para ello. El capítulo siguiente analiza el factor que lo habilita o lo bloquea todo: las personas.

CAPÍTULO 7

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

El problema de talento en retail no es de mercado laboral: es de diseño del trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

- La rotación en retail no nace principalmente en el mercado laboral: nace en los primeros 90 días, en el onboarding, en la planificación de turnos y en la calidad del liderazgo local. Esas son variables que el retailer controla.
- El trabajo de tienda ha acumulado complejidad operativa (venta, reposición, omnicanalidad, click & collect, CRM, reporting, logística) sin rediseñar los puestos, los procesos ni las herramientas. La pregunta incómoda es si se está intentando cubrir vacantes de un modelo que necesita ser rediseñado.
- BCG documenta el 'silicon ceiling': el 72% de directivos usa IA regularmente; el uso entre trabajadores de primera línea se ha estancado en el 51%. La IA no está llegando a quien más impacto puede generar en la experiencia del cliente.
- El manager de tienda es la variable más predictiva de los resultados de una tienda. Dos tiendas de la misma cadena con los mismos productos y el mismo surtido pueden tener resultados radicalmente distintos dependiendo del liderazgo local.
- Boots UK construyó un programa de lealtad con 17 millones de miembros activos (el 85% de las mujeres mayores de 15 años en el UK) porque los empleados de farmacia y belleza tienen el conocimiento del cliente que ningún algoritmo puede replicar. El talento y los datos son el mismo activo.
- La tecnología que simplifica el trabajo de tienda retiene talento. La tecnología que añade complejidad lo expulsa. Ese criterio debería aplicarse a cada decisión de inversión tecnológica que afecte al equipo de tienda.

7.1 El diagnóstico honesto: el problema no es el mercado laboral

La narrativa dominante sobre el talento en retail es la siguiente: el mercado laboral está difícil, los jóvenes no quieren trabajar en tienda, los salarios no son competitivos, y la solución es o pagar más o automatizar más. Esa narrativa tiene algo de verdad y mucho de excusa.

El análisis del Subgrupo Personas del Comité de Expertos AER, recogido en el Observatorio Talento en Retail, revela un patrón más matizado: la mayoría de la rotación en tienda ocurre en los primeros 90 días, y las causas más frecuentes no son el salario sino el onboarding deficiente, la planificación de turnos que no respeta las expectativas comprometidas en la entrevista, la falta de claridad sobre qué se espera del puesto, y la calidad del liderazgo inmediato. Todas esas causas son variables que el retailer controla directamente.

La pregunta que el sector no se hace con suficiente frecuencia es la siguiente: ¿estamos intentando cubrir vacantes de un modelo de trabajo que necesita ser rediseñado? Contratar mejor no resuelve un puesto de trabajo que no está bien diseñado. Pagar más no

compensa un entorno donde la complejidad operativa se ha triplicado sin que las herramientas hayan evolucionado al mismo ritmo.

90 días

Período crítico donde se concentra la mayoría de la rotación en retail. Las causas son operativas y de liderazgo, no de mercado

AER Subgrupo Personas 2026

51%

Adopción de IA entre trabajadores de primera línea en retail. No ha crecido en el último año pese al aumento de inversión en IA (BCG 2025)

BCG 2025

72%

de directivos y mandos medios usa IA regularmente. La brecha con el frontline es el 'silicon ceiling' que bloquea el impacto real

BCG 2025

7.2 La complejidad acumulada: por qué el puesto de tienda es diferente

El trabajo en tienda en 2026 no se parece al trabajo en tienda de 2015. En esos once años, el puesto ha acumulado capas de responsabilidad que no estaban en la descripción original: gestión de pedidos online recibidos en tienda, procesamiento de devoluciones de ecommerce, uso de aplicaciones de CRM para registrar interacciones con clientes, gestión de click & collect, reporting de incidencias en sistemas digitales, atención a consultas que llegan por WhatsApp, actualización de información en terminales digitales. Cada una de esas tareas tiene sentido por separado. Juntas, han convertido el puesto de vendedor en algo que nadie diseñó y que muchos no están equipados para hacer.

El resultado es que el retailer está buscando perfiles cada vez más complejos para puestos que pagan igual o poco más que hace diez años. La oferta no ha evolucionado al mismo ritmo que la demanda de capacidades. Y cuando un candidato con el perfil adecuado entra en la tienda y se encuentra con que el software de gestión es de 2012 y que los procesos no están escritos en ningún sitio, la probabilidad de que esté todavía allí a los seis meses es baja.

7.3 El manager de tienda: la palanca más infrautilizada

Si hay una conclusión que el análisis del talento en retail produce con consistencia es esta: el manager de tienda es el factor más predictivo de los resultados de una tienda. Más que el surtido, más que la ubicación, más que las campañas de marketing. Dos tiendas de la misma cadena, en calles comparables, con el mismo surtido y las mismas campañas, pueden tener tasas de conversión, satisfacción de cliente y rotación de personal radicalmente distintas dependiendo de quién las dirige.

El problema es que el manager de tienda en 2026 dedica la mayor parte de su jornada a tareas que no son liderazgo: reporting, gestión de incidencias con sistemas, coordinación de horarios en plataformas complejas, gestión de devoluciones, resolución de problemas operativos. La proporción de tiempo que un manager dedica a desarrollar a su equipo, a estar en el suelo de ventas, a gestionar la experiencia del cliente: es frecuentemente menos del 20% de su jornada.

<20%

Proporción típica del tiempo que un manager de tienda dedica a liderazgo y desarrollo de

2,5x

Mayor retención de empleados en tiendas donde el manager tiene tiempo real para liderar

equipo. El resto: operación, reporting y gestión de incidencias
AER / Deloitte 2025

vs. tiendas donde el manager es principalmente gestor operativo
BCG / Forrester 2025

La solución no es únicamente tecnológica. Es organizativa. Las organizaciones que están invirtiendo en liberar tiempo del manager (automatizando el reporting rutinario, simplificando los procesos de gestión de horarios, descentralizando decisiones operativas) están observando mejoras en retención, satisfacción del equipo y satisfacción del cliente que ninguna campaña de employer branding produce.

7.4 Boots UK: cuando el talento y los datos son el mismo activo

Boots UK tiene el programa de fidelización más poderoso del retail de salud y belleza en el Reino Unido: 17 millones de miembros activos en su Advantage Card, que representa el 85% de las mujeres mayores de 15 años en el país. Esa base de datos es extraordinaria. Pero lo que hace que esa base de datos sea valiosa no es la tecnología que la gestiona: es el conocimiento que el equipo de farmacéuticos, asesores de belleza y especialistas en salud de Boots ha acumulado sobre sus clientes.

Boots está invirtiendo en IA y personalización no para reemplazar ese conocimiento humano sino para amplificarlo. El sistema de IA puede procesar los datos de 17 millones de clientes para identificar patrones de comportamiento que ningún farmacéutico puede ver. Pero el farmacéutico puede interpretar esos patrones en el contexto de la conversación con un cliente específico, con su historial, con su situación personal. La combinación de los dos (dato + contexto humano) es lo que Boots está construyendo como ventaja competitiva.

Boots es el caso que mejor ilustra que la pregunta 'personas vs. tecnología' es la pregunta equivocada. La pregunta correcta es: ¿qué pueden hacer las personas de forma más efectiva cuando la tecnología se ocupa de lo que las personas no deberían estar haciendo? En Boots, la respuesta es: dedicar más tiempo a la conversación de salud y belleza que genera lealtad real, y menos tiempo a tareas administrativas que la IA puede automatizar.

7.5 La propuesta de valor para el talento: no existe una sola

El retail español ha tendido a diseñar una sola propuesta de valor para el talento de tienda, aplicada de la misma manera a todos los colectivos. Eso funciona cuando los candidatos son homogéneos. En 2026, los candidatos disponibles para el retail son radicalmente distintos entre sí, y ninguna propuesta genérica puede capturar a todos.

Colectivo	Qué valora principalmente	Qué le aleja del retail	Cómo captarlo y retenerlo
Gen Z (16–28 años)	Propósito, flexibilidad, aprendizaje rápido, reconocimiento inmediato	Percepción de trabajo de paso, sin carrera visible	Mostrar progresión real, usar tecnología que conocen, conectar con valores de marca

Millennials (29–44 años)	Desarrollo, conciliación, estabilidad, progresión a responsabilidad	Rotación de horarios imprevisible, falta de autonomía	Flexibilidad real, plan de carrera claro, mayor autonomía operativa
Silver generation (55+)	Estabilidad, reconocimiento de experiencia, contribución significativa	Falta de adaptación tecnológica progresiva, ageism sutil	Roles que valorizan su experiencia, formación tecnológica no intimidante
Talento extranjero	Seguridad laboral, integración, oportunidad de aprendizaje	Barreras de idioma en sistemas y formación	Onboarding multilingüe, sistemas accesibles, redes de apoyo interno

El punto más relevante de esta diversificación es que el retailer que diseña su propuesta de talento solo para un segmento está dejando capacidad disponible en el mercado. La silver generation, en particular, es el segmento más infratendido del mercado de talento de retail español: tiene disponibilidad de tiempo, estabilidad de compromiso y orientación al servicio que los segmentos más jóvenes tienen que desarrollar. El problema es que pocos retailers han diseñado propuestas específicamente atractivas para ese perfil.

7.6 Tecnología que retiene vs. tecnología que expulsa

Hay una paradoja en el debate sobre tecnología y talento en retail: la misma tecnología que se presenta como solución al problema de productividad puede ser la causa del problema de rotación. La diferencia no está en la tecnología en sí: está en cómo se implementa.

La tecnología que retiene talento tiene tres características: simplifica el trabajo en lugar de añadir complejidad, libera tiempo para las interacciones de alto valor (con el cliente, con el equipo) en lugar de llenarlo de pantallas adicionales, y da al empleado información que le hace más competente en su trabajo en lugar de recordarle que hay un sistema que lo monitorea.

La tecnología que expulsa talento hace lo contrario: añade pasos al proceso que ya era complejo, genera alertas que requieren acción inmediata sin dar contexto, y crea la sensación de que el trabajo de gestión se ha trasladado del sistema al empleado sin que el sistema lo resuelva.

El criterio de evaluación de cualquier inversión tecnológica que afecte al equipo de tienda debería ser: ¿esto hace que el trabajo de las personas que lo usan sea más simple, más autónomo y más valorado? Si la respuesta es no, la inversión está creando rotación, no reduciéndola.

7.7 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Medir la tasa de rotación en los primeros 90 días por separado de la rotación total: ¿qué porcentaje de la rotación ocurre en ese período? ¿Se conocen las causas? Si no, hay una fuente de coste significativa sin diagnóstico.
- Calcular el coste real de la rotación: no solo el coste de reclutamiento, sino el coste de formación, la pérdida de productividad durante la curva de aprendizaje y el impacto en la experiencia del cliente durante el período de menor rendimiento. Ese número suele ser entre 1,5 y 3 veces el salario anual del puesto.
- Auditar cuánto tiempo dedica un manager de tienda al liderazgo vs. a la operación: si es menos del 30% al liderazgo, la organización tiene un problema de diseño de rol, no de calidad del manager.
- Revisar el onboarding: ¿tiene la nueva incorporación toda la información, los sistemas y el soporte que necesita para ser autónoma en los primeros 30 días? Un onboarding deficiente es el predictor más robusto de abandono temprano.
- Evaluar qué tecnología en tienda simplifica el trabajo y cuál lo complica: aplicar el criterio de 'quiet tech' al equipo de personas, no solo a la experiencia del cliente. La tecnología que libera tiempo del manager para liderar retiene talento. La que añade pantallas lo expulsa.
- Diseñar propuestas de valor diferenciadas por colectivo de talento: Gen Z, millennials, silver generation y talento extranjero no responden a la misma oferta. La organización que tiene una sola propuesta está captando solo una parte del mercado disponible.

El capítulo siguiente recoge todo lo desarrollado en una hoja de ruta: las decisiones que no pueden aplazarse, ordenadas por urgencia e impacto para el CEO de retail español.

CAPÍTULO 9

Liderazgo y gestión del cambio: la transformación que nadie lidera sola

Las transformaciones fracasan menos por la tecnología que por la dificultad de liderarlas

RESUMEN EJECUTIVO

- La mayoría de las transformaciones de retail no fracasan por la tecnología. Fracasan porque nadie tiene la autoridad, el tiempo y la capacidad para liderarlas de principio a fin.
- La alineación organizativa no es un resultado de la transformación: es su prerequisite. Sin consenso directivo sobre qué se quiere conseguir y en qué orden, cada área tira en una dirección diferente.
- La gestión del cambio no es comunicación interna. Es el diseño deliberado de cómo la organización pasa de hacer las cosas hoy a como necesita hacerlas mañana.
- La capacidad de priorización es la habilidad directiva más escasa. Organizaciones con veinte iniciativas activas no tienen ninguna con masa crítica para escalar.
- La ejecución consistente (hacer lo que se dijo, en el tiempo acordado) es más difícil que la estrategia. Es donde se ganan o pierden las transformaciones.

8.1 El líder de la transformación: el rol que casi nadie ha definido bien

En la mayoría de los retailers españoles, la transformación tiene responsables de proyecto pero no tiene un líder de transformación. Son cosas distintas. Un líder de transformación tiene autoridad para tomar decisiones que afectan a toda la organización, para priorizar entre iniciativas que compiten por los mismos recursos, y para sostener el rumbo cuando la urgencia operativa presiona para volver a las viejas formas de hacer.

El Comité AER observa que este rol está mal definido de tres formas recurrentes: dilución (responsabilidad repartida entre el CTO, el CMO y el COO sin autoridad real sobre el conjunto), delegación hacia abajo (la transformación encargada a un equipo de proyecto sin representación directiva), y sobrecarga (quien lidera la transformación también gestiona la operación del día a día, con lo que la transformación siempre pierde cuando hay una urgencia, que siempre la hay).

Transformar una organización de retail requiere que alguien en la primera línea ejecutiva pueda decir no a iniciativas que compiten con las prioridades de transformación. Sin esa autoridad explícita, la transformación se diluye en la operación.

8.2 Alineamiento organizativo: sin esto, nada escala

Una transformación puede tener la mejor tecnología del mundo. Si los equipos que tienen que adoptarla no están alineados sobre por qué es necesaria y qué se espera de ellos, no va a funcionar. El alineamiento no es un resultado de la transformación: es su prerequisite.

El Comité AER identifica tres brechas de alineamiento recurrentes en el retail español: la brecha entre dirección y mandos intermedios (la dirección ve urgencia estratégica; los mandos, carga operativa adicional), la brecha entre funciones (IT implementa sistemas que marketing no ha diseñado para usar), y la brecha entre central y tienda (las iniciativas llegan sin contexto, sin formación suficiente y sin retroalimentación posible).

Resolver estas brechas requiere tres cosas: que el equipo directivo comunique con consistencia el mismo mensaje sobre prioridades, que los mandos intermedios participen en el diseño de lo que van a ejecutar, y que la tienda tenga un canal real de retroalimentación sobre qué funciona y qué no.

8.3 Gestión del cambio: lo que no es y lo que sí es

Gestión del cambio no es comunicación interna. Es el diseño deliberado del proceso por el que una organización pasa de hacer las cosas como las hace hoy a hacerlas como necesita hacerlas mañana: entender qué hábitos y procesos van a cambiar, diseñar la transición para minimizar la disrupción operativa, y construir la capacidad que la nueva forma de hacer requiere.

El error más frecuente es confundir el lanzamiento de la iniciativa con el cambio. El sistema se implementa, el equipo recibe formación, y tres meses después la mitad de las tiendas siguen usando el sistema antiguo porque nadie diseñó el proceso de transición ni identificó las resistencias reales.

Los retailers que gestionan bien el cambio tienen en común tres prácticas: diagnóstico de resistencias antes del lanzamiento, acompañamiento activo durante los primeros noventa días, y reconocimiento visible de los primeros adoptantes dentro de la organización.

8.4 Capacidad de priorización: decir no es también liderazgo

La capacidad de priorización es la habilidad directiva más escasa en una transformación. No porque sea difícil identificar qué es más importante, sino porque decir no a una iniciativa tiene un coste político interno que muchos directivos evitan asumir.

El resultado es el portfolio de transformación que el Comité AER observa con frecuencia en el retail español: veinte iniciativas activas en paralelo, ninguna con recursos suficientes para escalar, y un equipo que siente que corre en muchas direcciones sin llegar a ningún lado.

Una organización que tiene veinte prioridades no tiene ninguna. La transformación requiere una decisión explícita de qué se va a hacer, pero también de qué se va a dejar de hacer. Sin esa decisión, los recursos se dispersan y ninguna iniciativa alcanza la masa crítica para producir resultados reales.

La solución es de gobierno: el criterio de priorización (impacto en margen, urgencia estratégica, viabilidad y lógica de prerequisites) tiene que estar definido antes de evaluar iniciativas. Con ese criterio explícito, la decisión de priorizar deja de ser una conversación política.

8.5 Ejecución consistente: la brecha entre decidir y hacer

La ejecución consistente es más difícil de conseguir que la estrategia. Y es donde se ganan o pierden las transformaciones. La calidad de la estrategia de transformación de los retailers españoles es generalmente buena. La distancia entre esa estrategia y la ejecución real es donde está el problema.

Esa distancia tiene causas concretas: sobrestimación de la capacidad de absorción de cambio de la organización, infraestimación del tiempo de adopción real (el sistema se implementa en seis meses; que la organización lo use bien puede tardar el doble), y ausencia de mecanismos de corrección temprana.

Los retailers que ejecutan mejor la transformación tienen revisiones operativas mensuales que comparan lo planificado con lo ejecutado, con capacidad de corrección inmediata cuando hay desviaciones.

8.6 La cultura como infraestructura de la transformación

La cultura organizativa no es el resultado de la transformación: es el terreno sobre el que se construye. Una organización donde la toma de decisiones está excesivamente centralizada no puede ejecutar una transformación que requiere autonomía local. Una organización donde el error se penaliza no puede experimentar para aprender.

El Comité AER propone identificar los dos o tres comportamientos específicos que están bloqueando las transformaciones prioritarias y actuar sobre ellos con precisión (responsable, fecha, métrica observable) en lugar de lanzar programas de transformación cultural genéricos.

8.7 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Definir quién lidera la transformación con autoridad real: capacidad de tomar decisiones que afectan a toda la organización y de decir no a iniciativas que compiten con las prioritarias.
- Mapear las tres brechas de alineamiento (dirección–mandos, entre funciones, central–tienda) y definir una acción concreta que reduzca cada una en los próximos noventa días.
- Diseñar el proceso de adopción antes de lanzar la siguiente iniciativa: quién tiene dificultades, qué acompañamiento necesita, cómo se detecta el avance real.
- Auditar el portfolio de transformación activo: cerrar o pausar las iniciativas con más de doce meses sin resultados medibles. Liberar esos recursos para las que sí los tienen.
- Establecer revisiones operativas mensuales de ejecución: comparación entre lo planificado y lo ejecutado con capacidad de corrección inmediata.
- Identificar los dos comportamientos culturales que más están bloqueando la transformación prioritaria y diseñar una intervención específica para cada uno: responsable, fecha y métrica de éxito.

Con el liderazgo y la gestión del cambio como infraestructura, el capítulo siguiente analiza el gobierno, la rentabilidad y las dimensiones legales que completan la hoja de ruta.

CAPÍTULO 8

Gobierno, rentabilidad y privacidad: lo que las iniciativas no dicen en voz alta

La transformación fracasa más por falta de orden interno que por falta de tecnología o presupuesto

RESUMEN EJECUTIVO

- La mayoría de las iniciativas de transformación en retail español no fracasan por la tecnología: fracasan porque nadie definió quién decide qué, con qué información, con qué frecuencia de revisión y con qué consecuencias si no se ejecuta.
- Crecimiento rentable: el objetivo final de todas las decisiones del paper es el margen, no la facturación. Cada inversión de transformación necesita un ROI definido antes de ejecutarse, no después.
- El 'silicon ceiling' organizativo: los sistemas de gobierno que funcionan para la operación estable no funcionan para la transformación. Requieren estructuras distintas, ritmos distintos y métricas distintas.
- Privacidad y legalidad: computer vision en tienda, first-party data, IA agéntica y ESG tienen marcos legales específicos que no están cubiertos solo con cumplir el GDPR. El AI Act europeo añade una capa que la mayoría de los retailers no ha evaluado.
- El dunnhumby Retail:Vision (junio 2026) lo confirma desde fuera: los retos son demasiado interconectados para afrontarlos individualmente. La resiliencia, la capacidad de prepararse antes de que la urgencia decida, es la nueva ventaja competitiva.

8.1 Crecimiento rentable: el hilo que debe atravesar todo

Este paper habla de tecnología, datos, tienda, supply chain, ESG y personas. Todos esos temas tienen un denominador común que raramente se nombra con la claridad que merece: el objetivo final no es transformarse. El objetivo es crecer manteniendo o mejorando el margen. Y en el retail español, ese objetivo está bajo una presión simultánea que no tiene precedente reciente.

El Comité AER observa un patrón que se repite con frecuencia en el mercado español: organizaciones que invierten en iniciativas de transformación sin haber definido primero qué impacto en margen esperan de cada una. El seguimiento mide actividad (número de pilotos lanzados, porcentaje de implantación, usuarios formados) y no impacto en coste o en margen. Al final del año, la transformación ha ocurrido. La rentabilidad no ha mejorado.

Crecer en canal no es crecer en margen. Muchos retailers españoles lo han aprendido con el ecommerce: facturación arriba, margen abajo. El umbral de rentabilidad de un pedido online (incluyendo fulfillment, última milla, gestión de devoluciones y atención al cliente) supera frecuentemente el 30% del valor del pedido en categorías de moda. Sin ese número calculado con precisión, cualquier decisión de inversión en el canal es una apuesta.

Los tres frentes de presión de margen que el retailer español enfrenta simultáneamente en 2026 son: costes logísticos crecientes que el modelo de ecommerce actual no absorbe bien,

compresión de márgenes por plataformas globales que operan con estructuras de coste asimétricas (Shein, Temu, Amazon), y costes regulatorios ESG que van a aumentar antes de estabilizarse. Los tres son estructurales, no cíclicos.

La implicación práctica es que la transformación no puede tratarse como una inversión separada de la cuenta de resultados. Cada decisión de este paper tiene un ROI calculable. La instrumentación de la tienda para capturar datos de comportamiento tiene un retorno por recuperación de ventas perdidas en rupturas de stock. La reducción de rotación en los primeros 90 días tiene un retorno en coste de reclutamiento y formación. La estructuración del catálogo para agentic commerce tiene un retorno en visibilidad y conversión. Nombrar esos retornos antes de ejecutar no es burocracia: es el único criterio que permite priorizar cuando los recursos son limitados.

8.2 Gobierno de la transformación: el problema que nadie quiere nombrar

Hay una conversación que el Comité AER ha tenido repetidamente con directivos de retail españoles, en distintos formatos y en distintos contextos. Varía en los detalles pero tiene siempre la misma estructura: la empresa tiene iniciativas de transformación bien identificadas, tiene presupuesto asignado, tiene equipos con capacidad técnica. Y sin embargo, dos años después, las iniciativas siguen siendo pilotos. La escala no llega. La frustración crece. Y la conclusión que se extrae es que la tecnología no funciona o que el mercado no está preparado.

Ninguna de las dos conclusiones es correcta en la mayoría de los casos. El problema es el gobierno: la ausencia de un sistema que defina quién decide qué, con qué información, con qué frecuencia de revisión y con qué consecuencias cuando los resultados no son los esperados.

Síntoma observable	Causa de gobierno subyacente
Pilotos que llevan 18 meses sin escalar	No hay criterio definido de cuándo un piloto debe escalar o cerrarse
Cinco iniciativas de IA simultáneas sin coordinación	No hay priorización explícita ni criterio de ROI comparado
Los mismos proyectos aparecen en el plan de cada año	No hay accountability real: nadie rinde cuentas de los resultados, solo del avance
El equipo de tienda no usa las herramientas implementadas	La implementación no incluyó el diseño del cambio organizativo
Los datos de un dashboard no coinciden con los de otro	No hay dueño del dato y no hay criterio de fuente única de verdad
La ESG está en comunicación pero no en las decisiones de negocio	ESG reporta a marketing, no al comité de dirección

Los cuatro elementos de un sistema de gobierno que funciona

El Comité AER propone un modelo de gobierno de la transformación basado en cuatro elementos que, juntos, resuelven la mayoría de los síntomas descritos.

El primero es la priorización explícita. Máximo tres iniciativas de transformación activas en paralelo con inversión significativa. El criterio de selección combina impacto en margen, urgencia estratégica y viabilidad de ejecución en el horizonte definido. Todo lo que no entra en las tres

prioridades se documenta como 'en espera' con las condiciones que deberían cumplirse para activarlo. Sin ese límite, los recursos se dispersan y ninguna iniciativa tiene la masa crítica para escalar.

El segundo es el accountability real. Cada iniciativa tiene un responsable con nombre y apellido en el comité de dirección, con KPIs de impacto definidos antes de empezar, y con revisión trimestral de resultados que tiene consecuencias reales: continuación, redireccionamiento o cierre.

El tercero es el ritmo de revisión diferenciado. La operación del negocio se revisa semanalmente. La transformación necesita dos ritmos distintos: una revisión mensual operativa —¿se está ejecutando lo que se acordó ejecutar?— y una revisión trimestral de impacto —¿está produciendo los resultados que se esperaban? Si no, ¿por qué?—. Sin ese ritmo diferenciado, la transformación se absorbe en la urgencia operativa y desaparece de la agenda.

El cuarto es la métrica de éxito definida antes de empezar. No el KPI de seguimiento de proyecto (porcentaje de tiendas donde se ha implantado, número de usuarios formados, versión del software instalado) sino la métrica de negocio que la iniciativa debería mover: tasa de conversión, coste por pedido, tasa de rotación, margen de la categoría. Si esa métrica no se puede definir antes de empezar, la iniciativa no debería empezar.

8.3 Privacidad, legalidad y el AI Act: lo que hay que revisar antes de ejecutar

El paper propone muchas acciones concretas. Varias de ellas tienen dimensiones legales que van más allá de lo que cubre el GDPR, y que en la mayoría de las organizaciones de retail españolas no están siendo revisadas con la profundidad que requieren.

Computer vision en tienda: qué dice la regulación

Cuando en el capítulo de tienda se propone implementar sistemas de análisis de recorridos, heat maps y detección de comportamiento del consumidor, hay un marco legal específico que lo regula. La AEPD tiene criterios muy concretos sobre videovigilancia con fines comerciales: las cámaras deben estar señalizadas, el dato captado tiene un plazo máximo de retención, y el uso para fines distintos de los declarados (seguridad vs. análisis de comportamiento) requiere tratamientos legales diferenciados.

El AI Act europeo añade una capa adicional: los sistemas de reconocimiento biométrico en espacios accesibles al público están en categoría de alto riesgo o directamente prohibidos en algunos contextos. Cualquier implementación de computer vision que identifique personas individuales, aunque sea de forma inferida, entra en ese territorio. La distinción entre 'contar personas' y 'reconocer personas' no siempre es obvia en la práctica tecnológica, y la regulación no da margen de error.

La regla práctica para el CEO: antes de implementar cualquier sistema de captación de comportamiento en tienda que implique cámaras o sensores, revisar con el equipo legal si el sistema distingue individuos (prohibido o alto riesgo bajo AI Act) o solo patrones agregados (generalmente permitido con la señalización adecuada). La distinción técnica es relevante legalmente.

First-party data y programas de fidelización

Los programas de fidelización son la fuente principal de first-party data del retailer. El consentimiento del consumidor para capturar y usar esos datos tiene requisitos que van más allá de la aceptación de los términos y condiciones en el momento del registro. El consentimiento tiene que ser granular (separado para cada tipo de uso), informado (explicado de forma comprensible, no en letra pequeña), y revocable de forma sencilla. La combinación de datos de distintas fuentes para construir perfiles puede requerir consentimiento adicional si el uso final no estaba contemplado en el momento de la recogida.

Para los retailers que están evaluando un CDP, esta dimensión es crítica: el CDP une fuentes de datos que en origen tenían distintos marcos de consentimiento. Antes de implementar, hay que asegurarse de que la arquitectura de consentimiento permite los usos que el CDP va a habilitar.

El AI Act: lo que aplica al retail ya en 2026

El AI Act europeo tiene un calendario de aplicación escalonado que muchos retailers están siguiendo con menos atención de la que merece. Los sistemas de IA de alto riesgo, que incluyen sistemas de puntuación de crédito, gestión de trabajadores, acceso a servicios esenciales y algunos sistemas de seguridad biométrica, ya tienen requisitos de transparencia, explicabilidad y auditoría. Los sistemas directamente prohibidos: manipulación subliminal, explotación de vulnerabilidades, puntuación social generalizada aplican desde 2024.

Para el retail, los casos más relevantes en 2026 son tres. Los sistemas de pricing dinámico que usan datos del consumidor para personalizar precios individuales están en un territorio regulatorio que hay que revisar. Los sistemas de recomendación en contextos de fidelización tienen requisitos de transparencia sobre el uso de datos. Y los sistemas de selección de candidatos basados en IA, que algunos retailers están evaluando para reducir el tiempo de reclutamiento, están explícitamente en la categoría de alto riesgo bajo el AI Act.

8.4 Dunnhumby Retail: Vision y la tesis de la interconexión

El paper Retail: Vision de dunnhumby, publicado el 9 de junio de 2026, la semana del congreso Horizonte 2028, llega a conclusiones que refuerzan la tesis central de este documento desde una perspectiva distinta: la de una empresa que trabaja con datos de decenas de retailers globales.

La tesis central de dunnhumby es que los retos y oportunidades del retail son demasiado interconectados para afrontarlos individualmente, y que el crecimiento va a depender de la colaboración en todo el ecosistema (datos compartidos, objetivos alineados entre retailers y proveedores) para mejorar el rendimiento comercial. La resiliencia, la capacidad de prepararse a largo plazo en lugar de responder momento a momento, se describe como la nueva capacidad estratégica diferencial.

Eso es exactamente lo que el Comité AER observa en el mercado español, pero nombrado desde dentro. El retailer que construye sus cimientos de datos hoy, que diseña su arquitectura de gobierno de la transformación hoy, y que empieza a prepararse para agent commerce hoy, no está respondiendo a la urgencia. Está construyendo resiliencia. Y esa es la diferencia entre los que llegan a 2028 con ventaja y los que llegan a 2028 persiguiendo el mercado.

8.5 Decisiones que este capítulo pide

DECISIONES DE ESTE CAPÍTULO PARA EL CEO

- Definir las tres iniciativas de transformación prioritarias para los próximos 12 meses: con responsable, presupuesto, KPI de impacto en negocio y fecha de revisión de resultados. Solo tres.
- Establecer el ritmo de gobierno: reunión mensual operativa de seguimiento de transformación (¿se ejecuta lo acordado?) y revisión trimestral de impacto (¿está moviendo las métricas que debe mover?). Si no existe ese ritmo, la transformación se absorbe en la operación.
- Calcular el ROI esperado de cada iniciativa antes de aprobarla: impacto en margen, en coste operativo o en satisfacción del cliente cuantificada. Sin ese cálculo, la priorización es política interna, no criterio de negocio.
- Revisar con el equipo legal antes de implementar: cualquier sistema de captación de comportamiento en tienda (cámaras, sensores), cualquier uso de datos de fidelización para nuevos fines, y cualquier sistema de IA que tome decisiones sobre clientes o empleados. El AI Act europeo tiene ya aplicación efectiva sobre varios de esos casos.
- Auditar el portfolio de iniciativas activas: ¿cuántas están en piloto hace más de 12 meses sin criterio de escala o cierre definido? Esas son las que hay que cerrar antes de abrir nuevas.
- Vincular al menos dos KPIs de transformación a la retribución variable de la primera línea ejecutiva: ESG, datos, experiencia de cliente. Sin ese vínculo, los objetivos de transformación son aspiraciones comunicativas.

El retail español tiene los cimientos para competir en 2028. La pregunta es si va a usarlos. La conclusión recoge las decisiones finales.

CONCLUSIÓN

Lo que no puede aplazarse

La hoja de ruta del CEO de retail español para llegar a 2028 en posición de ventaja

Este documento ha recorrido siete dimensiones del retail español en transformación. Cada capítulo termina con una lista de decisiones concretas. Esta conclusión hace algo distinto: ordena las más urgentes según un criterio de impacto y de ventana de actuación.

No todas las decisiones son iguales. Algunas generan ventaja competitiva inmediata. Otras tienen un período de construcción largo que hace que postergarlas sea muy costoso. Y algunas son prerequisites de todo lo demás: sin ellas, el resto no funciona como se espera.

Las cinco decisiones estructurales que no pueden aplazarse

1. Poner los datos en orden antes que cualquier tecnología

Es la más repetida en este documento porque es la más incumplida en la práctica. La IA sin datos limpios no produce inteligencia. La personalización sin visión unificada del cliente no produce relevancia. El agentic commerce sin catálogo estructurado no produce visibilidad. Cualquier inversión tecnológica que no esté precedida por una auditoría honesta de la calidad de los datos va a producir resultados muy por debajo del potencial.

La acción concreta: en los próximos 90 días, responder a tres preguntas con datos verificados. ¿Cuántos registros duplicados hay en el CRM? ¿Qué porcentaje de SKUs tiene todos los atributos completos y coherentes entre canales? ¿Cuántas horas de retraso tiene el sistema de inventario respecto a la realidad física? Las respuestas a esas tres preguntas definen la urgencia y la secuencia de lo que viene después.

2. Activar la tienda como generador de datos y nodo logístico

El 72% de las compras en España ocurre en tienda física. Esa tienda es el canal con más tráfico y el que menos información capta por visita. Instrumentar la tienda para capturar comportamiento, desde el nivel más básico de afluencia por zonas hasta la detección automática de rupturas de stock, es la inversión con mayor retorno disponible para la mayoría de los retailers españoles en el horizonte 2026-2027.

Simultáneamente, activar click & collect con inventario verificado en tiempo real y explorar ship from store en las tiendas con mayor stock convierte la red física en una ventaja logística que reduce costes y aumenta satisfacción del cliente al mismo tiempo.

3. Preparar el catálogo y la arquitectura para agentic commerce

España tiene entre 18 y 24 meses de retraso respecto a Norteamérica en adopción de agentic commerce. Eso es una ventaja para aprender de los errores ajenos, pero tiene una fecha de caducidad. Los retailers que estructuren su catálogo de producto para ser legible por agentes de IA (con atributos completos, disponibilidad en tiempo real y coherencia de precios entre canales) tendrán una ventaja significativa cuando el canal sea mainstream en Europa.

Las decisiones concretas son técnicas pero tienen implicaciones de negocio: qué equipos son responsables de la calidad del catálogo, con qué frecuencia se actualiza, y cuál es el criterio de completitud mínima por categoría de producto.

4. Integrar ESG en el modelo de negocio antes de que sea solo cumplimiento

La regulación ESG tiene calendarios. CSRD, CSDDD, Pasaporte Digital de Producto y ESPR van a exigir inversiones en infraestructura de datos, trazabilidad y auditoría de cadena de suministro que tienen un período de implementación de uno a tres años. El retailer que empieza hoy llega a esas fechas con sistemas funcionando. El que espera llega con urgencia y sin margen de diferenciación.

El argumento adicional es que la circularidad bien implementada no es un coste: es una línea de P&L. Las marcas que capturen el valor de la segunda vida de sus propios productos en lugar de dejarlo en plataformas de reventa ajenas van a tener una ventaja de margen que sus competidores tarde o temprano van a intentar replicar.

5. Rediseñar el trabajo de tienda antes de cubrir más vacantes

La rotación en retail no se resuelve principalmente con más salario. Se resuelve rediseñando el puesto, mejorando el onboarding, liberando al manager para que lidere en lugar de administrar, y aplicando tecnología que simplifica el trabajo en lugar de añadir capas. El retailer que aborda esas causas reduce rotación de forma estructural, no temporal.

El primer paso es calcular el coste real de la rotación, incluyendo reclutamiento, formación, pérdida de productividad e impacto en la experiencia del cliente. Ese número, que suele ser entre 1,5 y 3 veces el salario anual del puesto, hace que cualquier inversión en reducir la rotación sea rentable a corto plazo.

La matriz de decisiones: urgencia e impacto

Decisión	Urgencia	Impacto en 2028	Prerequisito de qué
Auditar calidad de datos (cliente, producto, inventario)	INMEDIATA	Crítico	Todo lo demás
Instrumentar tienda para datos de comportamiento	ALTA · 6 meses	Alto	Merchandising dinámico, IA en tienda
Activar click & collect con inventario tiempo real	ALTA · 6 meses	Alto	Ship from store, omnicanal real
Estructurar catálogo para GEO y agentic commerce	ALTA · 12 meses	Muy alto (2027–2028)	Visibilidad en IA agéntica
Definir dueño del dato en la organización	ALTA · 3 meses	Alto (enabler)	Cualquier inversión en datos/IA

Conectar ESG con P&L y calendario regulatorio	MEDIA-ALTA	Alto (regulatorio + diferenciación)	Circularidad, Pasaporte Digital Producto
Rediseñar onboarding y rol del manager de tienda	MEDIA · 6-12 meses	Alto (retención + CX)	Cualquier transformación que requiera equipo
Lanzar estrategia de first-party data / CDP	MEDIA · 12 meses	Alto (personalización, retail media)	Personalización real, retail media propio
Revisar modelo de devoluciones y última milla	MEDIA · 12 meses	Medio-alto (margen ecommerce)	Rentabilidad del canal online
Preparar arquitectura para agentic commerce (APIs)	MEDIA · 18 meses	Muy alto (2028)	Nivel 3 de agentic commerce

Una última advertencia sobre el orden

Este documento ha argumentado desde el principio que el problema del retail español no es falta de ambición tecnológica. Es falta de orden en la secuencia de decisiones. La hoja de ruta tiene una lógica que vale la pena mantener incluso cuando la presión del mercado empuje a saltarse pasos.

Cuando un proveedor de IA llega con una solución de personalización sofisticada, la pregunta correcta no es «¿es buena la tecnología?» sino «¿tenemos los datos que esta tecnología necesita para producir resultados reales?». Cuando el equipo de ecommerce propone una inversión en conversational commerce, la pregunta correcta es «¿está el catálogo estructurado para que un agente pueda leerlo?». Cuando el equipo de marketing propone lanzar una red de retail media, la pregunta correcta es «¿tenemos los datos de comportamiento de cliente que hacen que esa red sea valiosa para los anunciantes?».

La tecnología no crea ventajas competitivas por sí sola. Las crea cuando está implementada sobre la infraestructura correcta, por equipos preparados para usarla, en el momento correcto de la madurez organizativa. Ese orden no puede comprimirse con inversión. Solo puede construirse paso a paso.

El retail español tiene las condiciones para llegar a 2028 en una posición de ventaja: una base de comercio físico que los mercados más digitalizados envidian, un consumidor exigente que premia la consistencia y la conveniencia, y un retraso en adopción tecnológica que, bien gestionado, es tiempo para aprender de los errores ajenos. La pregunta es si ese tiempo va a usarse para construir los cimientos correctos o para acumular más pilotos que no escalan.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Fuentes consultadas y referencias del paper Retail 2028

Informes y estudios sectoriales

McKinsey & Company / EuroCommerce (junio 2026). *Rewiring European Retail: The AI Imperative.*

McKinsey & Company (2026). *The Agentic AI Revolution in Retail and Consumer Goods.*

McKinsey & Company (2026). *The Merchandising AI Paradox: Why Most Teams See Limited Impact.*

Accenture (2026). *Data Reinventors: The 7% of Companies Scaling AI. Technology Vision for Retail.*

BCG – Boston Consulting Group (2025). *The Silicon Ceiling: Why AI Isn't Reaching Frontline Workers.*

BCG – Boston Consulting Group (2025). *Closing the AI Value Gap: Why Leading Organizations Reimagine Work.*

Deloitte (2026). *Global Retail Outlook 2026: From Experimentation to Execution.*

dunnhumby (junio 2026). *Retail: Vision Opinion Paper. Resilience, collaboration and the interconnected challenges.*

Forrester Research (2025). *Customer Experience Index. Consumer Loyalty and Friction in Retail.*

Manhattan Associates (2026). *Unified Commerce Maturity Benchmark. Annual State of Retail Report.*

OSF Commerce (2025). *Omnichannel Retail Index 2025.*

IHL Group (2025). *Inventory Distortion Study: Out of Stocks and Overstock in Global Retail.*

NRF – National Retail Federation (2026). *State of Retail Technology 2026.*

Retail Economics (2025). *The True Cost of Returns in UK and European Fashion Retail.*

SimilarWeb / Acosta Group (2025-2026). *AI-Driven Traffic to Retail Websites. LLM Referral Data.*

Salesforce (2025). *State of the Connected Customer. Gen Z Shopping Behavior Report. 6a edición.*

Fuentes del mercado español

CNMC (2025). *Informe sobre comercio electrónico en España.*

INE (2025). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas.*

AER - Asociación Española del Retail (2026). *Comité de Expertos de Retail. Análisis y conclusiones internas de Horizonte 2028.*

Carrefour España (2025-2026). *ai.carrefour y ClubIA. Comunicados oficiales.*

Mercadona Tech (2025-2026). *Modelo tecnológico. Logística y plataforma de ecommerce.*

MiiN Cosmetics (2025). *Caso de estudio: optimización del checkout omnicanal. Datos publicados via Simpler, manifestados por MiiN Cosmetics.*

Laagam (2024-2025). *Modelo de producción bajo demanda. Repositorio darLAAGAM en GitHub.*

Casos de referencia internacional

Walmart Inc. (2025-2026). *AI Training for Store Associates. Partnership with OpenAI and Google.*

Tesco PLC (2025-2026). *Generative AI assistant for 280,000 employees.*

John Lewis Partnership (2025-2026). *800M transformation. AI-readiness of product catalogue for generative search.*

Kroger / 84.51 (2025). *Kroger Precision Marketing: unified retail media, loyalty and data analytics.*

Boots UK (2025-2026). *Advantage Card: 17 million active members.*

LEGO Group (2025). *Annual Results 2025. 52% renewable or recycled materials.*

Co-op UK (2025-2026). *Sustainability-linked financing. SBTi supplier decarbonisation programme.*

H&M Group (2025). *Circular business model. Size fit AI to reduce returns.*

Inditex / Zara (2025-2026). *Zara Pre-Owned. Real-time inventory-driven production.*

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