Evolución de la actividad comercial

Principales ratios de la empresa minorista. Análisis por formatos y subsectores comerciales. Distribución alimentaria y no alimentaria.

Ejercicio 5 · Esquema del tema 17 · Actualizado el 27 de octubre de 2026

01 INTRODUCCIÓN
02 EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL
03 PRINCIPALES RATIOS DE LA EMPRESA MINORISTA
04 DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA Y NO ALIMENTARIA
05 ANÁLISIS POR FORMATOS Y SUBSECTORES COMERCIALES
06 CONCLUSIÓN

01 INTRODUCCIÓN

Distribución comercial. Conjunto de actividades que salvan la distancia entre la producción y el consumo y ponen los productos a disposición del consumidor en la cantidad, el lugar y el momento adecuados. Corresponde a la sección G de la CNAE. Desde 2026 el INE aplica la CNAE-2025, que integra la venta de vehículos en el comercio mayorista y minorista, por lo que las series de 2026 no son directamente comparables con las anteriores.

El comercio generó en torno al **12,5 % del PIB** en 2025 y reúne a más de **3,2 millones de ocupados**. El minorista concentra más de la mitad del empleo (unos 1,8 millones) y algo menos de un tercio de la facturación.

Factores sociodemográficos y tecnológicos, sobre todo el comercio electrónico, han producido un sector dual: un comercio tradicional, atomizado y familiar, que pierde cuota, y un comercio moderno, organizado en cadenas, más concentrado y que combina tienda física y venta online.

02 EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

2.1 Evolución reciente de las ventas y el empleo

Los **Índices de Comercio al por Menor (ICM)** del INE miden cada mes las ventas y la ocupación del sector. Su evolución tiene cinco etapas:

- **Crisis financiera (2008 a 2013).** Caída de ventas superior al 20 %, con cierres y pérdida de empleo, sobre todo en el pequeño comercio
- **Recuperación (2014 a 2019).** Avances moderados sin recuperar el nivel previo a la crisis
- **Pandemia (2020 y 2021).** El cierre del comercio no esencial desde el 14 de marzo de 2020 hundió moda, equipamiento y ocio. Alimentación, droguería y comercio electrónico crecieron
- **Inflación (2022 y 2023).** Las ventas crecieron en valor mucho más que en volumen y el consumidor se desplazó a la marca de distribuidor y los formatos de precio bajo
- **Normalización (2024 y 2025).** En 2025 el ICM a precios constantes subió en torno a un **4 %** y la ocupación minorista un **1,4 %**, con el comercio electrónico como modo más dinámico

El ICM distingue empresas unilocalizadas, pequeñas cadenas, grandes cadenas y grandes superficies. Las grandes cadenas ganan peso frente al pequeño comercio unilocalizado. La alimentación es más estable y el resto de productos es más sensible al ciclo.

Las ventas dependen sobre todo de la renta disponible y de la confianza de los consumidores.

2.2 Rasgos generales de la transformación del sector

- **Concentración empresarial.** En alimentación, los tres primeros grupos superan el 40 % del gran consumo, por debajo de los países nórdicos
- **Dualismo.** Sector tradicional atomizado y en retroceso frente a uno moderno en crecimiento, al que se suma el online
- **Competencia en precios y proximidad.** Más marca de distribuidor y descuento, y el hipermercado pierde peso frente al supermercado de barrio
- **Omnicanalidad.** Integración de tienda, web y aplicación, con *click and collect* y reparto en el día
- **Internacionalización.** Cadenas europeas como Carrefour, Lidl o Aldi operan en muchos países, y algunas empresas españolas de moda son líderes mundiales

03 PRINCIPALES RATIOS DE LA EMPRESA MINORISTA

Las **ratios** son cocientes entre magnitudes que miden la actividad, la eficiencia y los resultados de la empresa minorista y permiten compararla con otras, con otros formatos o con su propia evolución. Se agrupan en tres bloques.

3.1 Ratios de dimensión y productividad

- **Ventas por metro cuadrado de sala de venta.** Productividad del espacio, el recurso más escaso. Suele ser más alta en supermercados de proximidad y descuento que en hipermercados
- **Ventas y valor añadido por ocupado.** Productividad del trabajo. En 2024 el comercio minorista facturó **327.354 M€** con 1,77 millones de ocupados, unos 185.000 euros por ocupado (Estadística Estructural de Empresas del INE). Las ramas minoristas son de las menos productivas, como mercadillos (13.503 euros) o alimentación especializada (23.562 euros)
- **Tamaño medio.** El **94,7 %** de las empresas del comercio tiene menos de 10 ocupados y genera el 22 % de la facturación. Las de 250 o más son el 0,1 % y generan el 37,2 %

3.2 Ratios económico-financieros

- **Margen comercial bruto.** Diferencia entre precio de venta y coste de adquisición, en porcentaje de las ventas. En alimentación es estrecho y la rentabilidad se apoya en el volumen

- **Rotación de existencias.** Coste de las ventas entre existencias medias. Frescos y gran consumo rotan mucho más que moda o equipamiento
- **Periodos de cobro y de pago.** El minorista cobra al contado y paga a plazo, por lo que las grandes cadenas suelen tener fondo de maniobra negativo. La **Ley 3/2004**, de lucha contra la morosidad, limita el pago entre empresas a **60 días**, y a **30 días** en alimentos frescos y perecederos
- **Rentabilidad económica.** Beneficio antes de intereses e impuestos entre activo total, descompuesta en margen sobre ventas y rotación del activo. El minorista combina márgenes bajos con rotación alta

3.3 Ratios de estructura del mercado

- **Densidad comercial.** Superficie de venta por 1.000 habitantes o habitantes por establecimiento. A finales de 2025, según Asedas, había 26.068 tiendas y 15,6 millones de m^2 en supermercados, autoservicios e hipermercados, una tienda por cada 1.884 habitantes
- **Ratios de concentración.** La más usada es la cuota conjunta de las primeras empresas (C3, C5). El **índice de Herfindahl-Hirschman**, que suma los cuadrados de las cuotas, es el que emplean las autoridades de competencia para valorar concentraciones
- **Peso de la marca de distribuidor.** Mide el poder de la distribución frente a los fabricantes. Ronda la mitad del gasto en gran consumo

04 DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA Y NO ALIMENTARIA

4.1 La distribución alimentaria

Es el subsector donde más se han notado los cambios: empresas más grandes, concentración elevada y creciente, integración de funciones mayoristas por los grandes minoristas, diversificación de formatos y mayor poder de negociación frente a los fabricantes.

4.2 Factores de la demanda

- **Hogares.** A 1 de enero de 2026 había 19,8 millones, con 2,49 personas de media. Los unipersonales son el 28,4 %, frente a poco más del 10 % a finales de los noventa
- **Envejecimiento y precio.** Favorecen proximidad, tamaños pequeños y comida preparada, y tras la inflación el consumidor busca mejor relación calidad y precio

4.3 Estructura y concentración

Según NIQ, en 2025 **Mercadona** alcanzó cerca del **29,5 %** del gran consumo, seguida de Carrefour (7,2 %), Lidl (6,2 %), Dia (4,8 %), Eroski (4,3 %) y Consum (4,1 %). Los tres primeros reúnen algo más del 40 %.

Las cadenas regionales, como Gadis, Ahorramas, Condis, BM o Bon Preu, se acercan en conjunto a una cuarta parte del gran consumo, porque el negocio conserva un fuerte componente local. Los pequeños y medianos operadores se defienden con centrales de compra (IFA, Euromadi) y con la franquicia y el comercio asociado, como Covirán.

4.4 Tendencias

- **Marca de distribuidor.** El 48,6 % de los productos comprados para el hogar según el MAPA, una de las cuotas más altas de Europa. Compite también en calidad e innovación
- **Precio y proximidad.** El modelo de éxito combina ambos, con unas 860 aperturas en 2025 según Asedas
- **Frescos y comida preparada.** Principal diferenciación y atractivo para la tienda
- **Canal online.** En torno al 2 % del volumen según el MAPA, aunque supera el 7 % del valor del gran consumo según NIQ
- **Relaciones con la cadena.** La **Ley 12/2013** de la cadena alimentaria, reformada por la **Ley 16/2021**, prohíbe las prácticas comerciales desleales y obliga a pagar al proveedor un precio que cubra al menos el coste efectivo de producción

4.5 La distribución no alimentaria

Es más heterogénea y más sensible al ciclo. Pesan las grandes superficies especializadas, los grandes almacenes, las cadenas especializadas, los centros comerciales y el comercio electrónico.

- **Moda.** El subsector más afectado por la competencia online. Según Acotex, sus ventas fueron de unos 11.100 M€ en 2025, muy por debajo del nivel previo a la pandemia. Las cadenas concentran en torno al 41 %, el online cerca del 17 % y la tienda multimarca el 7 %
- **Electrodomésticos y tecnología.** Grandes superficies especializadas, grandes cadenas y online, con alta penetración del comercio electrónico
- **Mueble, decoración y bricolaje.** Grandes superficies en parques comerciales, como IKEA o Leroy Merlin, y comercio tradicional todavía relevante

05 ANÁLISIS POR FORMATOS Y SUBSECTORES COMERCIALES

5.1 Marco normativo de los formatos comerciales

La norma básica es la **Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (LOCM)**. Regula la libertad de empresa en el comercio, las ventas promocionales (rebajas, saldos, liquidaciones, ventas con regalo y ofertas) y las ventas especiales (a distancia, automática, ambulante y en pública subasta). Sus reformas principales:

- **Ley 1/2010**, que adaptó la LOCM a la Directiva 2006/123/CE de servicios. Como regla general la apertura de establecimientos no requiere autorización. Las comunidades autónomas solo pueden exigirla por razones imperiosas de interés general, como medio ambiente, entorno urbano o patrimonio, y nunca por criterios económicos o de necesidad de mercado. Suprimió la categoría legal de gran establecimiento comercial
- **Ley 12/2012**, de liberalización del comercio, que sustituyó la licencia municipal previa de los pequeños establecimientos por declaración responsable o comunicación previa. El umbral inicial de 300 m^2 subió a 500 m^2 con la Ley 14/2013 y a **750 m^2** con la Ley 20/2013, de garantía de la unidad de mercado
- **Real Decreto-ley 20/2018**, que tras la sentencia del TJUE de 19 de octubre de 2017 prohíbe la venta con pérdida solo cuando sea desleal, y suprimió el Registro de Franquiciadores y el de Empresas de Ventas a Distancia

5.2 El autoservicio

Autoservicio. Técnica de venta en la que el cliente toma los productos de los lineales, los compara y los lleva a las cajas de salida, donde paga el total. Es la que más ha transformado el

comercio y sobre ella se han desarrollado supermercado, hipermercado y descuento. Llegó a España en 1957, con el primer supermercado en Madrid.

5.3 Hipermercados

Hipermercado. Establecimiento en autoservicio con **más de 2.500 m²** de sala de venta y amplio surtido de alimentación y productos no alimentarios. Se sitúa en la periferia, con gran aparcamiento, y se basa en precios bajos, gran rotación y promociones.

Desde la LOCM de 1996, que sometió las grandes superficies a licencia autonómica, y por el cambio de hábitos, pierde cuota frente al supermercado: según Asedas supone el **12,7 %** de la superficie de la red alimentaria, frente al 13,5 % de 2020. Los principales operadores son Carrefour, Alcampo, Eroski e Hipercor.

5.4 Supermercados y tiendas de conveniencia

Supermercado. Vende en autoservicio una amplia gama de gran consumo, a menudo con frescos con dependiente. Su superficie va de **400 a 2.500 m²**: mediano de 400 a 999 m² y gran supermercado de 1.000 a 2.499 m². Por debajo de 400 m² se habla de autoservicio.

Es el formato líder de la alimentación, por su combinación de precio y proximidad. Concentra el **69,1 %** de la superficie de la red alimentaria según Asedas y en torno al 68 % de las compras de alimentación para el hogar según el MAPA, descuento incluido. Los grandes supermercados son el segmento más dinámico. Lo lideran Mercadona, con supermercados grandes y marca propia, Carrefour, Lidl, Dia, Eroski y Consum.

Tiendas de conveniencia. Pequeños supermercados con horarios muy amplios, en zonas urbanas, estaciones o gasolineras. Su ventaja es la comodidad y la disponibilidad horaria más que el precio.

5.5 Establecimientos de descuento

Tienen tamaño de supermercado, pero con surtido limitado muy basado en marca propia, precios bajos, gran rotación y presentación sencilla.

- **Dia.** Abrió en Madrid en 1979 y lideró el formato durante décadas. Opera unas 2.300 tiendas, en su mayoría franquiciadas y de proximidad
- **Lidl.** Llegó en 1994 y supera las 700 tiendas, con un descuento más suavizado

El modelo evoluciona hacia el *soft discount*, con más surtido, marcas de fabricante y frescos, y se ha beneficiado de la inflación.

5.6 Comercio tradicional y especializado

Tiendas tradicionales. Establecimientos pequeños, por lo general de menos de **100 m²**, familiares y de venta asistida, tanto generalistas como especializados en una familia de productos. Pierden peso de forma continuada y suponen solo el **10,6 %** de las compras de alimentación para el hogar. No compiten en precio, pero siguen siendo importantes en centros urbanos, medio rural y para colectivos como los mayores.

Tienda especializada. Surtido reducido pero profundo. Compite con selección, calidad y asesoramiento, aunque sufre la competencia de supermercados y online.

5.7 Grandes almacenes y grandes superficies especializadas

Grandes almacenes. Establecimientos grandes, por departamentos, con surtido amplio y profundo de productos no alimentarios, venta asistida y muchos servicios. En España los representa sobre todo El Corte Inglés.

Grandes superficies especializadas (*category killers*). Surtido muy profundo de una sola familia de productos, como electrónica, deporte, bricolaje o mueble, a precios competitivos. Suelen estar en parques comerciales y han desplazado a parte del comercio especializado tradicional.

5.8 Centros y parques comerciales

La **AECC** define el centro comercial como un conjunto de establecimientos independientes, planificado y desarrollado por una o varias entidades, con imagen y gestión unitarias, cuyo tamaño, mezcla comercial y servicios comunes se relacionan con su entorno. Los clasifica por superficie bruta alquilable (SBA):

- Muy grande: más de 79.999 m². Grande: de 40.000 a 79.999 m². Mediano: de 20.000 a 39.999 m². Pequeño: de 5.000 a 19.999 m²
- Centro basado en un hipermercado, parque comercial, centro de fabricantes (*factory outlet*) y centro de ocio

En 2025 sumaban **16,9 millones de m²** de SBA, la cifra más alta de la serie, y unas ventas récord de **58.524 M€**, un 6 % más que en 2024. Los parques comerciales son el segmento más dinámico.

5.9 La franquicia

Franquicia. Sistema de colaboración entre empresas jurídicamente independientes en el que el franquiciador cede al franquiciado su marca, su *know-how* y su asistencia continuada a cambio de una contraprestación. Se regula en el **art. 62 de la LOCM** y el **Real Decreto 201/2010**.

A finales de 2025, según la Asociación Española de Franquiciadores, había 1.295 enseñas, el 82 % españolas, con 77.526 establecimientos, 28.454 M€ de facturación y 322.830 empleos. La alimentación es el primer sector por facturación, con más de 8.000 M€, seguida de hostelería y restauración.

5.10 Venta a distancia y comercio electrónico

La LOCM remite en su **art. 38** al Texto Refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (**Real Decreto Legislativo 1/2007**). Su **art. 92**, reformado por la Ley 3/2014, define los contratos a distancia como los celebrados en el marco de un sistema organizado de venta a distancia, sin presencia física simultánea de empresario y consumidor, utilizando exclusivamente técnicas de comunicación a distancia. El consumidor tiene, entre otros, un derecho de desistimiento de **14 días naturales**.

El comercio electrónico es la modalidad que más crece. Según la CNMC, su facturación superó en 2025 los **114.800 M€**, un 20,6 % más que en 2024, aunque incluye servicios como viajes o juego.

El marco europeo para las plataformas incluye:

- **Reglamento (UE) 2022/2065**, de Servicios Digitales (DSA), y **Reglamento (UE) 2022/1925**, de Mercados Digitales (DMA)
- **Reglamento (UE) 2023/988** (RGSP), de seguridad en los mercados en línea, y **Reglamento (UE) 2019/1020**, que exige un operador económico responsable en la UE

En España el SOIVRE controla en frontera la seguridad de determinados productos industriales importados, conforme al **Real Decreto 330/2008**. Desde el 1 de julio de 2026 los envíos de menos de 150 euros pagan un derecho fijo transitorio de 3 euros por categoría de producto, al haberse suprimido la franquicia aduanera.

06 CONCLUSIÓN

La dificultad del comercio tradicional para adaptarse le ha hecho perder cuota y rentabilidad, y su menor poder de negociación frente a los proveedores le impide obtener precios de compra como los de los grandes formatos. Este círculo vicioso explica muchos cierres y la absorción de empresas por grupos mayores. Las tensiones con el comercio tradicional y la industria agroalimentaria por el poder de negociación de los grandes grupos llevaron a la LOCM de 1996 y a la Ley de la cadena alimentaria.

La evolución confirma un sector más concentrado, con más peso de la marca de distribuidor, el supermercado de proximidad, el descuento y el comercio electrónico, y con productividades muy distintas entre grandes cadenas y pequeño comercio. Las administraciones lo han acompañado con los Planes de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista y el Observatorio del Comercio 4.0. El reto es que el comercio de proximidad y las grandes cadenas convivan en un entorno omnicanal, con competencia leal también frente a las plataformas de terceros países.