

II Informe Tendencias del Talento en el Retail



Principales *conclusiones* [Claves]

01. *Claves* del informe



El talento es hoy el principal factor estratégico del retail.

Impacto directo en productividad, servicio y crecimiento.



No hay una única solución.

La respuesta pasa por activar tres palancas -jóvenes, sénior y migrantes- y redefinir la propuesta de valor al empleado.



La encuesta a directivos confirma el diagnóstico.

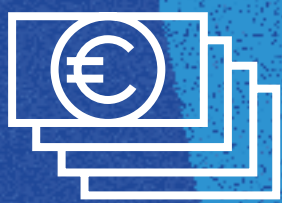
Las empresas anticipan un cambio en las necesidades y composición de los equipos.

02. *Una tríada letal* para la productividad

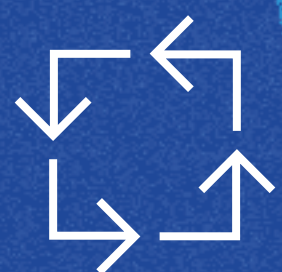
Realidad del comercio en España



16.000 vacantes sin cubrir: Nueve de cada diez empresas tienen mucha o cierta dificultad para encontrar talento.



Absentismo: 153.000 personas faltan en su trabajo a diario con un coste anual para el comercio y mutuas de **1.892 M€** (AMAT).



Pérdida de vocación: a pesar de alta estabilidad en el empleo, crece la rotación en oficios clave.

03. *El contexto* demográfico

Perspectivas para la economía española



En los próximos 10 años se **jubilarán 5,3 millones de personas**, mientras que **solo se incorporarán unos 1,8 millones**.



Déficit +3 millones de trabajadores se deberá cubrir a través de distintas palancas: jóvenes, sénior y migrantes.
(Proyecciones INE y datos EPA).

Jubilaciones frente a nuevas incorporaciones: mercado laboral de la próxima década.

Personas que se jubilarán en la próxima década

5.318.600



1.826.197



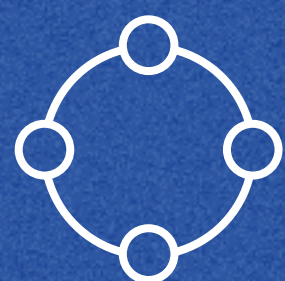
Jóvenes que entrarán al mercado laboral en la próxima década

03. *El contexto* demográfico

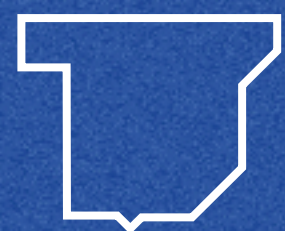
En el foco del análisis económico



OCDE: más participación de sénior; cerrar brecha de género; recualificación; aumentar la inmigración regular cualificada.



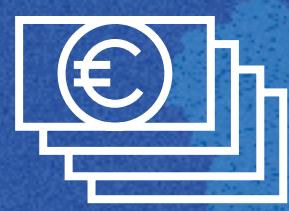
CES: una sociedad más diversa por envejecimiento e inmigración se vertebra con políticas de integración en el mercado laboral.



INE: estima la llegada de 4,6 millones de inmigrantes. Siete de cada diez en edad de trabajar buscarán activamente empleo.

03. *El contexto* demográfico

Impacto económico del ciclo demográfico



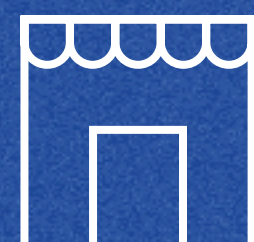
El crecimiento económico es **extensivo**, por aumento de población trabajadora; y no **intensivo**, por **productividad**.



4 de cada 10 inmigrantes tienen entre 25 y 44 años.



El **18,1%** de los residentes **han nacido en el extranjero**.



En la **última década** los ocupados extranjeros **crecen un 70%**.

03. *El contexto* demográfico

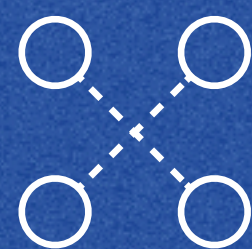
¿Cómo impacta en el comercio?



En el comercio anualmente se generarán 175.000 oportunidades de empleo. El 75% serán por reemplazo de jubilaciones.



Si sumamos las vacantes del sector (16.000) son aprox. 190.000 empleos al año en el conjunto del comercio.



La realidad demográfica requiere ensanchar la base de talento: jóvenes, sénior y migrantes.



Encuesta *a directivos**

[Claves]

*50 directivos del retail de
empresas asociadas y no asociadas
de LA DISTRIBUCIÓN ANGED

04. *Resultados de la encuesta a los directivos*

Dificultad para atraer talento: un problema estructural de las empresas.

- 47,9% mucha dificultad
- 45,8% cierta dificultad

¿Cómo evolucionan los perfiles más cualificados?

- Últimos 3 años: 54% ha crecido
- Próximos 3 años: 94% prevé crecimiento o mantenimiento

¿Y los perfiles menos cualificados?

- Tendencia clara a mantenimiento o reducción (77%)

CLAVES:

Señal de **digitalización, automatización y mayor exigencia de habilidades.**

04. *Resultados de la encuesta a los directivos*

Principales barreras para atraer talento:

- Escasez de **perfiles adecuados al puesto: 58%**
- Competencia con **otros sectores: 52%**
- Falta de **soft skills: 40%**
- Falta de **hard skills** específicas: 10%

Cómo cambiará la composición del talento (5 años):

- Talento migrante: 54% crecerá
- Talento sénior: 50% crecerá
- Talento joven: 47% se mantendrá

04. *Resultados de la encuesta a los directivos*

Medidas que funcionan para atraer talento:

- Formación y promoción interna: 58%
- Flexibilidad (dónde/cuándo se trabaja): 54% / 42%
- Automatización de tareas: 44%
- Incrementar salarios: 25%

La propuesta de valor se amplía:

- Desarrollo, flexibilidad y productividad pesan más que el salario aislado.

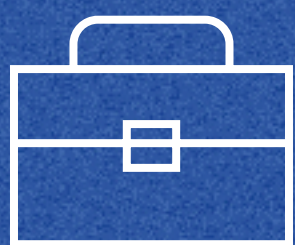
Los 3 ejes *del talento* [Claves]

05. *Los 3 ejes* del talento

Propuestas talento joven: Atracción y desarrollo



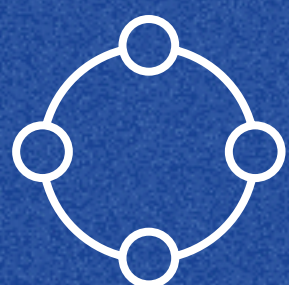
Impulsar prácticas, FP dual y contratos formativos para facilitar la entrada al sector.



Definir trayectorias profesionales claras desde posiciones operativas a roles de responsabilidad.



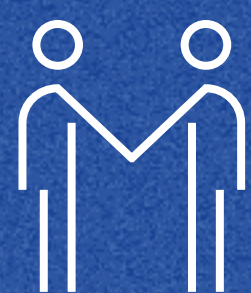
Reforzar una propuesta de valor alineada con valores generacionales (propósito, sostenibilidad, diversidad).



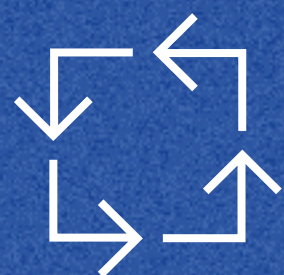
Potenciar formación digital, soft skills y liderazgo en entornos colaborativos y de innovación.

05. *Los 3 ejes* del talento

Propuestas talento sénior: Experiencia y continuidad



Valorar la experiencia mediante mentoría, supervisión y transferencia de conocimiento.



Impulsar flexibilidad laboral adaptada a la etapa vital.



Recualificación tecnológica y actualización profesional.



Promover equipos intergeneracionales y políticas contra el edadismo, reforzando bienestar y fidelización.

05. *Los 3 ejes* del talento

Propuestas talento migrante: incorporación ordenada



Mejorar procesos y facilitar **contratación en origen.**



Acelerar homologación y reconocimiento de titulaciones para cubrir perfiles críticos.



Mejorar la coordinación institucional para evitar cuellos de botella.



Formación sectorial, lingüística e intercultural para mejorar integración y empleabilidad.

