



INSTITUTO  
CÁNTABRO  
DEL **RETAIL**

ESTUDIOS DEL  
INSTITUTO CÁNTABRO DEL RETAIL

N.º 1

# BALANCE DEL COMERCIO MINORISTA **EN CANTABRIA**

Diagnóstico estratégico, retos y líneas de actuación

Horizonte 2025–2030

Instituto Cántabro del Retail

Julio de 2026

Una iniciativa impulsada por la Cámara de Comercio de Torrelavega

y la Dirección General de Comercio del Gobierno de Cantabria,

con el apoyo del Ayuntamiento de Torrelavega.

**Cámara**  
Torrelavega

  
GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

  
AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA



# Presentación

El comercio minorista constituye uno de los principales **motores económicos y sociales de Cantabria**. Más allá de su contribución al empleo y a la actividad empresarial, desempeña un papel esencial en la configuración de nuestras ciudades, la cohesión territorial y la calidad de vida de la ciudadanía.

Durante los últimos años, el sector ha experimentado **profundas transformaciones** derivadas de la digitalización, la evolución de los hábitos de consumo, la expansión del comercio electrónico y la incorporación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial.

Estos cambios plantean importantes desafíos, pero también abren nuevas **oportunidades** para construir un comercio más competitivo, innovador y sostenible.

Con este primer informe, el Instituto Cántabro del Retail inicia una línea permanente de **análisis e investigación** destinada a aportar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

Nuestro objetivo no es únicamente describir la situación actual del sector, sino contribuir al **debate estratégico** sobre su futuro y ofrecer propuestas que favorezcan su **desarrollo** durante los próximos años.

Este informe constituye el primero de una colección de estudios que el Instituto irá desarrollando periódicamente con la vocación de convertirse en un **referente del conocimiento** sobre el comercio en Cantabria.

## OBJETIVOS DEL INFORME



Analizar la situación del comercio minorista en Cantabria.



Identificar los principales retos del sector.



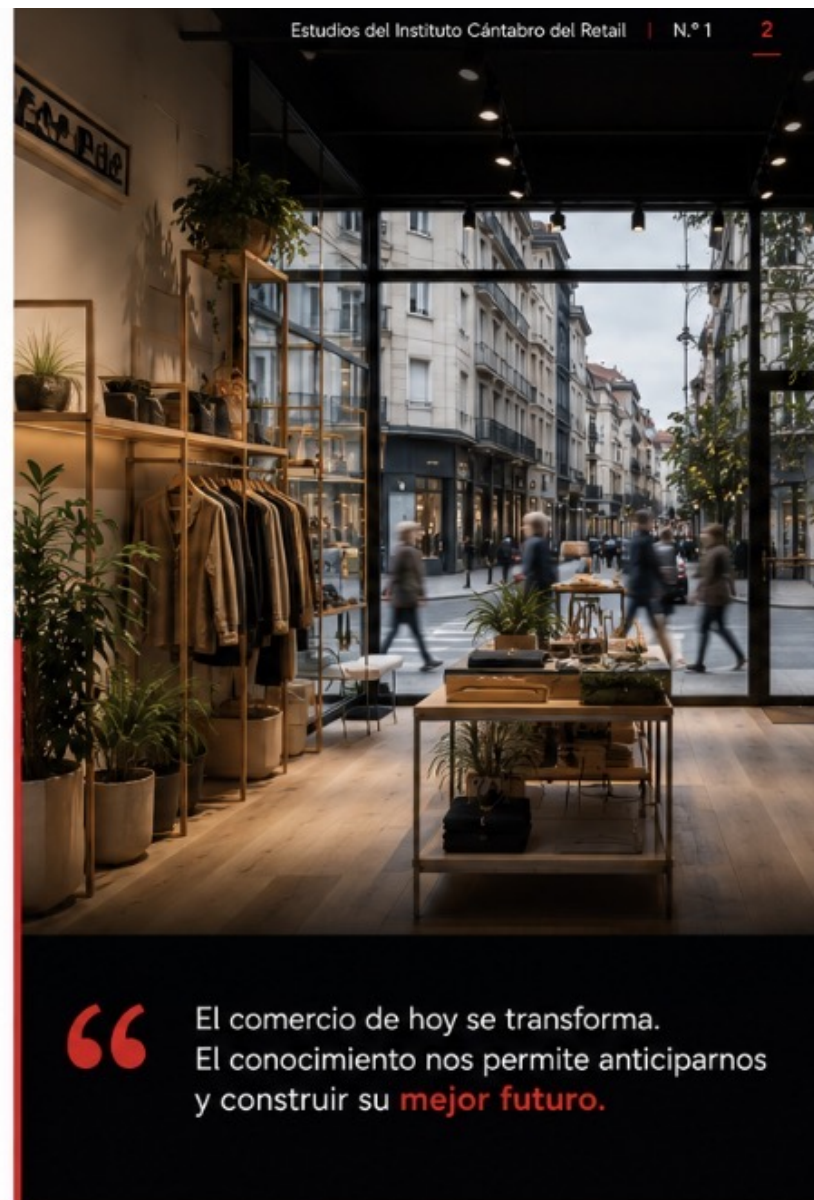
Detectar oportunidades de transformación.



Proponer líneas estratégicas de actuación.



Contribuir al debate sobre el futuro del comercio regional.



“

El comercio de hoy se transforma.  
El conocimiento nos permite anticiparnos  
y construir su **mejor futuro**.

# Resumen ejecutivo

Este informe ofrece un diagnóstico estratégico del **comercio minorista en Cantabria**, identifica sus principales **retos y oportunidades** y propone **líneas de actuación prioritarias** para fortalecer un sector clave para la economía, el empleo y la cohesión social de nuestra región.

## CONCLUSIONES CLAVE



### Evolución positiva de las ventas

El comercio minorista cántabro ha mostrado una recuperación sostenida, impulsada por el consumo y el turismo.



### Predominio de pequeños negocios

El 95 % de los establecimientos son microempresas y negocios familiares, pilar del comercio de proximidad.



### Transformación del consumidor

Más digital, informado y exigente. La experiencia, la conveniencia y la personalización son determinantes.



### Digitalización e IA como palanca

La adopción tecnológica es aún desigual, pero su impacto en la gestión, eficiencia y competitividad será creciente.



### Retos estructurales

Rentabilidad, relevo generacional, dimensión empresarial y adaptación tecnológica son los principales desafíos.

## UN SECTOR EN TRANSFORMACIÓN

El comercio minorista de Cantabria se enfrenta a un entorno de **cambio acelerado**. La integración de los canales físicos y digitales, el uso de datos e **inteligencia artificial**, la sostenibilidad y la búsqueda de **experiencias diferenciales** marcarán la competitividad del sector en los próximos años.

Al mismo tiempo, el comercio de proximidad continúa desempeñando un **papel esencial** en la vida de nuestros municipios y barrios, ofreciendo cercanía, confianza y servicio personalizado.

## NUESTRA PROPUESTA

Proponemos **ocho líneas prioritarias de actuación** orientadas a impulsar la digitalización, mejorar la rentabilidad, favorecer el relevo generacional, fortalecer el comercio rural y promover la colaboración público-privada.

El Instituto Cántabro del Retail asume el compromiso de **generar conocimiento, conectar actores y acompañar al sector en este proceso de transformación**.

## EL SECTOR EN CIFRAS (2024)



**5.900**  
establecimientos  
comerciales minoristas



**25.700**  
personas ocupadas  
en el sector



**+3,2 %**  
crecimiento de las ventas  
en términos reales



**102**  
municipios con actividad  
comercial minorista



**95 %**  
de microempresas  
y negocios familiares



“

El comercio minorista no es solo economía:  
es identidad, es comunidad, es futuro.  
Fortalecerlo es **construir una Cantabria  
más próspera, sostenible y cohesionada.**

## 2. Radiografía del comercio minorista de Cantabria

El comercio minorista es uno de los sectores con mayor implantación territorial en Cantabria. Su relevancia va mucho más allá de la actividad económica: contribuye al empleo, a la cohesión social, al mantenimiento de servicios de proximidad y a la vitalidad de nuestras ciudades y pueblos.



### 2.1 UN SECTOR ESTRATÉGICO PARA LA ECONOMÍA REGIONAL

El comercio minorista representa una parte esencial del tejido empresarial cántabro y genera un importante impacto económico y social. Su capilaridad territorial lo convierte en un elemento clave para la vertebración del territorio y la prestación de servicios básicos a la población.

Desempeña un papel esencial en la dinamización de la hostelería, el turismo y la vida urbana.



### 2.2 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Predominan las microempresas y los negocios familiares, que aportan cercanía, flexibilidad y conocimiento del cliente. Sin embargo, su pequeña dimensión limita la capacidad inversora, la profesionalización y la incorporación de nuevas tecnologías.

La escasa dimensión empresarial constituye uno de los principales retos competitivos del sector.



### 2.3 DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

La actividad comercial se concentra principalmente en Santander y su área metropolitana, así como en Torrelavega como cabecera comercial del Besaya. Los municipios turísticos presentan alta estacionalidad y el medio rural afronta dificultades por el envejecimiento demográfico y la pérdida progresiva de establecimientos.



### EL SECTOR EN CANTABRIA (2024)



**5.900**  
establecimientos  
comerciales minoristas



**25.700**  
personas ocupadas  
en el sector



**12,4 %**  
del total de empresas  
de Cantabria



**2.850 M€**  
ventas estimadas  
en el comercio minorista



El comercio está presente en todos los municipios de Cantabria, contribuyendo a la cohesión territorial y a la calidad de vida de la ciudadanía.

Una iniciativa impulsada por la Cámara de Comercio de Torrelavega y la Dirección General de Comercio del Gobierno de Cantabria, con el apoyo del Ayuntamiento de Torrelavega.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

### 3. Evolución económica y tendencias del comercio minorista

El comercio minorista de Cantabria ha mostrado una evolución positiva en los últimos ejercicios, aunque el sector se enfrenta a cambios profundos en el comportamiento del consumidor y a la necesidad de acelerar su transformación digital y tecnológica.



#### 3.1 EVOLUCIÓN RECIENTE

Durante los últimos ejercicios el comercio minorista cántabro ha mostrado una **evolución positiva** en términos de ventas, impulsada por la recuperación del consumo, el turismo y la normalización de la actividad económica.

Sin embargo, este crecimiento **no ha beneficiado por igual** a todos los formatos comerciales.



#### 3.2 CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El consumidor actual compara precios, consulta opiniones, utiliza el teléfono móvil durante el proceso de compra y espera una **experiencia más personalizada**.

La proximidad sigue siendo un valor diferencial, pero ya no es suficiente por sí sola. La rapidez, la comodidad, la disponibilidad de información y la calidad del servicio forman parte de la propuesta de valor que el comercio debe ofrecer.



#### 3.3 DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La digitalización ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un **requisito básico**. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial permitirá automatizar tareas administrativas, mejorar la gestión del inventario, optimizar campañas de marketing, analizar patrones de compra y ofrecer una atención más eficiente al cliente.

No obstante, la **adopción tecnológica sigue siendo desigual** entre los pequeños comercios.

#### 3.4 TENDENCIAS QUE MARCARÁN LOS PRÓXIMOS AÑOS



Mayor integración entre **tienda física y canales digitales** para ofrecer una experiencia omnicanal coherente.



Uso creciente de **inteligencia artificial** en la gestión comercial, el marketing y la atención al cliente.



Demanda de **experiencias personalizadas** y servicios de valor añadido.



Creciente importancia de la **sostenibilidad** y del consumo responsable.



Revalorización del comercio **de proximidad** y de los espacios comerciales urbanos y rurales.

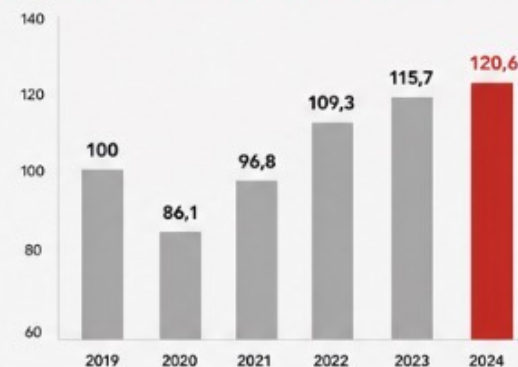


Necesidad de atraer y fidelizar **talento** y de asegurar el **relevo generacional** en los negocios.



#### EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL COMERCIO MINORISTA

ÍNDICE DE CIFRA DE NEGOCIOS (BASE 100 = 2019)



**+20,6 %**  
crecimiento acumulado  
de las ventas desde 2019

La recuperación del consumo, el turismo y la normalización de la actividad económica han impulsado la evolución positiva del sector.

Fuente: INE – Índices de cifra de negocios del comercio al por menor.

## 4. Retos estratégicos del comercio minorista

El comercio minorista de Cantabria se enfrenta a un conjunto de desafíos estructurales y emergentes que requieren respuestas coordinadas y visionarias. Abordar estos retos será clave para garantizar la competitividad, la resiliencia y la sostenibilidad del sector en el futuro.

### PRINCIPALES RETOS IDENTIFICADOS

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>1. COMPETENCIA DE GRANDES OPERADORES</b><br/>La presión competitiva de grandes cadenas, plataformas online y modelos <b>low cost</b> reduce márgenes y dificulta la diferenciación del pequeño comercio.</p>                        |  <p><b>5. TALENTO Y GESTIÓN DE PERSONAS</b><br/>La atracción y fidelización de <b>talento</b> cualificado es uno de los grandes desafíos, especialmente en entornos con alta rotación y estacionalidad.</p>         |
|  <p><b>2. RENTABILIDAD Y ESTRUCTURA DE COSTES</b><br/>El aumento de costes operativos (alquileres, suministros, logística, salarios) y la limitada <b>capacidad</b> de negociación condicionan la <b>rentabilidad</b> de los negocios.</p> |  <p><b>6. ENTORNO URBANO Y MOVILIDAD</b><br/>La transformación de los hábitos de movilidad, el acceso al aparcamiento y la regulación urbana afectan directamente a la actividad comercial.</p>                     |
|  <p><b>3. RELEVO GENERACIONAL</b><br/>La falta de <b>relevo</b> en muchos negocios familiares pone en riesgo la continuidad de miles de establecimientos en los próximos años.</p>                                                        |  <p><b>7. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN VERDE</b><br/>La adaptación a criterios ambientales y la demanda de consumidores más <b>responsables</b> exigen nuevas prácticas y modelos de negocio.</p>                   |
|  <p><b>4. DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA</b><br/>La brecha digital y la falta de capacidades tecnológicas limitan la eficiencia operativa y la conexión con nuevos perfiles de consumidores.</p>                                            |  <p><b>8. INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y REGULATORIA</b><br/>La <b>volatilidad</b> económica, la presión fiscal y la complejidad <b>normativa</b> generan incertidumbre y dificultan la planificación empresarial.</p> |



Superar estos retos requiere colaboración, innovación y una **estrategia compartida** de largo plazo.

El futuro del comercio minorista de Cantabria dependerá de nuestra capacidad para transformar los desafíos en oportunidades y construir un ecosistema comercial más **competitivo, sostenible y humano**.

## 5. Líneas prioritarias de actuación

Para fortalecer el comercio minorista de Cantabria es necesario actuar sobre las palancas clave que impulsarán su competitividad y sostenibilidad. Proponemos **ocho líneas prioritarias** de actuación que requieren coordinación público-privada y visión a largo plazo.

### NUESTRAS 8 LÍNEAS PRIORITARIAS

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>1. DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA</b><br/>Impulsar la digitalización de los negocios, la adopción de herramientas de gestión y el uso de datos para tomar mejores decisiones.</p>              |  <p><b>5. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN VERDE</b><br/>Promover prácticas <b>sostenibles</b>, eficiencia energética, movilidad responsable y modelos de negocio respetuosos con el medioambiente.</p>       |
|  <p><b>2. EXPERIENCIA DE CLIENTE Y DIFERENCIACIÓN</b><br/>Fomentar la creación de experiencias únicas, basadas en la atención personalizada, la calidad y el valor añadido del comercio local.</p> |  <p><b>6. ENTORNO URBANO Y MOVILIDAD</b><br/>Mejorar la accesibilidad, el aparcamiento, la seguridad y la calidad del entorno urbano para favorecer la actividad comercial.</p>                          |
|  <p><b>3. RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO</b><br/>Facilitar el relevo generacional y apoyar el emprendimiento en el comercio mediante formación, acompañamiento y acceso a financiación.</p> |  <p><b>7. COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN</b><br/>Impulsar la colaboración entre comerciantes, asociaciones, instituciones y otros sectores para generar sinergias y proyectos conjuntos.</p>                |
|  <p><b>4. TALENTO Y PROFESIONALIZACIÓN</b><br/>Atraer, formar y <b>retener</b> talento, mejorando las <b>competencias del equipo</b> y profesionalizando la gestión del negocio.</p>             |  <p><b>8. INTELIGENCIA, DATOS Y CONOCIMIENTO</b><br/>Generar y compartir conocimiento sobre el sector, utilizando datos e indicadores para anticipar tendencias y diseñar políticas más efectivas.</p> |



### PRINCIPIOS QUE GUÍAN NUESTRAS PROPUESTAS

- |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ENFOQUE EN LAS PERSONAS</b><br/>El comercio está hecho por y para personas. Ponemos al cliente, al comerciante y al equipo en el centro de todas las acciones.</p> |  <p><b>SOSTENIBILIDAD INTEGRAL</b><br/>Buscamos un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado que garantice el futuro del sector y de nuestros territorios.</p> |  <p><b>INNOVACIÓN CON PROPÓSITO</b><br/>La tecnología y la innovación son herramientas para mejorar la competitividad y la experiencia de cliente.</p> |  <p><b>COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</b><br/>Solo trabajando juntos, administraciones, empresas y entidades, podremos afrontar los grandes retos del sector.</p> |  <p><b>VISIÓN A LARGO PLAZO</b><br/>Actuamos hoy para construir un comercio más competitivo, resiliente y generador de bienestar para Cantabria.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Este estudio ha sido elaborado por el Instituto Cántabro del Retail con el objetivo de generar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

## 6. Gobernanza y colaboración para el cambio

Los retos del comercio minorista no pueden afrontarse en solitario. La **gobernanza colaborativa** y la **coordinación** entre todos los actores del ecosistema comercial son esenciales para impulsar transformaciones reales y sostenibles.

### UN ECOSISTEMA QUE SUMA



#### COMERCIANTES Y EMPRESARIOS

Protagonistas del cambio.  
Su experiencia y conocimiento del cliente son el punto de partida de cualquier estrategia.



#### ASOCIACIONES Y ENTIDADES SECTORIALES

Representan al sector,  
defienden sus intereses  
y canalizan necesidades  
y propuestas.



#### ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Impulsoras de políticas,  
programas y recursos que  
facilitan la **competitividad**  
y la **innovación**.



#### CENTROS EDUCATIVOS Y DE CONOCIMIENTO

Generan **talento**, formación  
y conocimiento aplicado  
a los desafíos del  
comercio actual.



#### EMPRESAS Y ENTIDADES COLABORADORAS

Aportan **innovación**,  
tecnología, servicios y  
alianzas estratégicas para  
**multiplicar el impacto**.

### PRINCIPIOS DE NUESTRA GOBERNANZA



#### PARTICIPATIVA

Escuchamos y damos  
voz a todos los agentes  
del ecosistema.



#### TRANSPARENTE

Actuamos con claridad,  
rigor y rendición  
de cuentas.



#### INCLUSIVA

Promovemos la diversidad  
y la igualdad de  
oportunidades.



#### ORIENTADA A RESULTADOS

Medimos el impacto  
y nos enfocamos en  
generar valor real.



#### SOSTENIBLE

Pensamos en el largo  
plazo y en el bienestar  
de nuestros territorios.



### JUNTOS, MULTIPLICAMOS OPORTUNIDADES

La **colaboración** efectiva entre  
comerciantes, instituciones  
y entidades permite:



#### DEFINIR ESTRATEGIAS COMPARTIDAS

Alineadas con las  
necesidades reales del  
comercio minorista.



#### OPTIMIZAR RECURSOS E INVERSIONES

Sumando capacidades  
y evitando duplicidades.



#### ACCELERAR LA INNOVACIÓN

Compartiendo conocimiento,  
tecnología y buenas  
prácticas.



#### FORTALECER NUESTROS TERRITORIOS

Generando actividad  
económica, empleo y  
cohesión social.



Solo desde la colaboración construiremos un comercio minorista más competitivo,  
innovador y sostenible para el presente y el futuro de Cantabria.

Este estudio ha sido elaborado por el Instituto Cántabro del Retail con el objetivo de generar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

## 7. Impacto en la sociedad y en el territorio

El comercio minorista es mucho más que una actividad económica: es un **pilar fundamental** del tejido social, cultural y urbano de Cantabria. Su fortaleza repercute directamente en la calidad de vida de las personas y en el desarrollo equilibrado de nuestros municipios.

### CONTRIBUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA



#### 1. COHESIÓN SOCIAL

Genera puntos de encuentro, relaciones de confianza y sentido de comunidad.



#### 2. EMPLEO LOCAL Y DE CALIDAD

Crea empleo estable, inclusivo y cercano, especialmente para mujeres y jóvenes.



#### 3. DINAMIZACIÓN URBANA

Aporta vida, seguridad y atractivo a las calles, favoreciendo entornos urbanos más habitables.



#### 4. IDENTIDAD Y CULTURA LOCAL

Refleja la identidad de nuestros barrios y pueblos, preservando tradiciones y valores.



#### 5. CONSUMO RESPONSABLE

Promueve hábitos de consumo más sostenibles y de proximidad, con menor impacto ambiental.



#### 6. EQUILIBRIO TERRITORIAL

Contribuye a fijar población y actividades en todo el territorio, evitando la despoblación.



### UN SECTOR CON EFECTO MULTIPLICADOR

Por cada euro gastado en el comercio local, se genera un impacto múltiple en la economía y la sociedad del territorio.

“

Un comercio fuerte es sinónimo de pueblos vivos, ciudades atractivas y una Cantabria más próspera, cohesionada y sostenible.



Este estudio ha sido elaborado por el Instituto Cántabro del Retail con el objetivo de generar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

## 8. Medición y seguimiento: datos para decidir

La toma de decisiones eficaces requiere información rigurosa, actualizada y comparable.  
El Instituto Cántabro del Retail promoverá un sistema de indicadores que permita evaluar la evolución del comercio minorista y el impacto de las iniciativas impulsadas.

### ÁREAS CLAVE DE SEGUIMIENTO

|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>1. ACTIVIDAD ECONÓMICA</b><br/>Evolución de ventas, facturación, inversión y márgenes del comercio minorista.</p>                               |  <p><b>5. SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE</b><br/>Consumo energético, gestión de residuos, movilidad sostenible y prácticas responsables.</p>       |
|  <p><b>2. EMPLEO Y TALENTO</b><br/>Número de empleos, estabilidad laboral, rotación, formación y cualificación del talento.</p>                        |  <p><b>6. ENTORNO URBANO Y ACCESIBILIDAD</b><br/>Atractivo comercial de las zonas, tránsito peatonal, aparcamiento y conectividad.</p>             |
|  <p><b>3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b><br/>Hábitos de compra, frecuencia, gasto medio, canales utilizados y nivel de satisfacción.</p>           |  <p><b>7. COMPETITIVIDAD Y ESTRUCTURA</b><br/>Número de establecimientos, diversidad comercial, concentración y presencia de nuevos formatos.</p> |
|  <p><b>4. DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN</b><br/>Adopción de tecnologías, presencia digital, uso de datos e implantación de soluciones innovadoras.</p> |  <p><b>8. PERCEPCIÓN Y REPUTACIÓN</b><br/>Valoración social del comercio local, confianza, reputación y apoyo institucional.</p>                 |



### UN SISTEMA DE INDICADORES ÚTIL Y COMPARTIDO

El objetivo es disponer de información fiable y periódica que oriente estrategias, permita comparar territorios y evalúe el impacto de las políticas y programas.

|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>RIGUROSOS</b><br/>Basados en fuentes oficiales y metodologías homogéneas.</p> |  <p><b>PERIÓDICOS</b><br/>Actualización regular para identificar tendencias y oportunidades.</p> |  <p><b>COMPARABLES</b><br/>Permiten analizar la evolución y comparar territorios y sectores.</p> |  <p><b>COLABORATIVOS</b><br/>Construidos con la participación de instituciones, empresas y expertos.</p> |  <p><b>ORIENTADOS A LA ACCIÓN</b><br/>Convertir los datos en conocimiento útil para decidir y mejorar.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Medir para comprender, comprender para decidir y decidir para transformar el comercio minorista de Cantabria.

Este estudio ha sido elaborado por el Instituto Cántabro del Retail con el objetivo de generar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

## 9. Conclusiones estratégicas

El análisis realizado nos permite identificar **diez ideas clave** que deben guiar la agenda del comercio minorista de Cantabria en los próximos años.

### DIEZ IDEAS CLAVE

- 1 LAS PERSONAS SON EL CENTRO**  
El éxito del comercio minorista depende de las personas: comerciantes, equipos y clientes. Invertir en talento y en experiencia es invertir en futuro.
- 2 EXPERIENCIA Y DIFERENCIACIÓN**  
La propuesta de valor del comercio local debe basarse en la experiencia, la cercanía, la calidad y la autenticidad.
- 3 DIGITALIZACIÓN CON PROPÓSITO**  
La tecnología no es un fin, sino un medio para ser más eficientes, conocer mejor al cliente y tomar decisiones informadas.
- 4 SOSTENIBILIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA**  
La sostenibilidad ambiental, social y económica es ya un criterio decisivo para consumidores, empresas e instituciones.
- 5 EL TERRITORIO IMPORTA**  
Un comercio fuerte contribuye a barrios y pueblos vivos, seguros y cohesionados. La planificación urbana debe ponerlo en el centro.
- 6 COLABORACIÓN PARA MULTIPLICAR**  
La cooperación público-privada y entre agentes del sector es imprescindible para abordar los grandes retos.
- 7 DATOS PARA DECIDIR**  
Medir, analizar y compartir información es esencial para diseñar estrategias eficaces y evaluar resultados.
- 8 FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO CONTINUO**  
La capacitación constante de los profesionales del comercio es clave para adaptarse a un entorno en cambio.
- 9 VISIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO**  
El comercio minorista necesita mayor visibilidad social e institucional. Es un sector estratégico y generador de valor.
- 10 VISIÓN A LARGO PLAZO**  
Solo con una estrategia compartida, estable y de largo plazo podremos construir un comercio más competitivo, resiliente y sostenible.



“ El comercio minorista es mucho más que un sector económico. Es **identidad**, es **comunidad**, es **empleo**, es **sostenibilidad**, es **innovación** y es **futuro**.

Cuidarlo hoy es garantizar el bienestar y la prosperidad de Cantabria mañana.

### FACTORES CLAVE DE ÉXITO



→ Diez ideas que nos orientan. Una visión que nos une. Un compromiso que nos impulsa.

# 10. El papel del Instituto Cántabro del Retail

El Instituto Cántabro del Retail nace para ser el **referente del conocimiento**, la reflexión y la acción en torno al comercio minorista de Cantabria. Nuestro propósito es impulsar un comercio más competitivo, innovador y sostenible, generando valor para las personas, las empresas y el territorio.

## NUESTRA MISIÓN



Generar, conectar y transferir conocimiento útil que permita fortalecer al comercio minorista de Cantabria, favoreciendo su adaptación a los cambios, la innovación y la creación de valor compartido.

## NUESTRA VISIÓN



Ser el espacio de referencia en Cantabria para comprender, anticipar y liderar el futuro del retail, con impacto positivo y duradero en la sociedad.

## ¿CÓMO LO HACEMOS?



### ESCUCHANDO

Al sector, para entender sus necesidades reales y darles voz.



### ANALIZANDO

Con metodología rigurosa para transformar datos en conocimiento útil.



### CONECTANDO

Personas, ideas y proyectos para generar sinergias y oportunidades.



### IMPULSANDO

Iniciativas que favorecen la innovación, la competitividad y la sostenibilidad.



### TRANSFORMANDO

El conocimiento en acción, para construir un comercio mejor para Cantabria.



## NUESTRAS LÍNEAS DE TRABAJO



### OBSERVATORIO DEL COMERCIO

Analizamos datos, tendencias e indicadores para aportar visión y rigor al sector.



### INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS

Elaboramos estudios y publicaciones que profundizan en los retos y oportunidades del comercio.



### FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Promovemos el talento y las competencias del comercio a través de programas y talleres especializados.



### TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Convertimos el conocimiento en herramientas prácticas para la mejora del día a día.



### EVENTOS Y ENCUENTROS

Organizamos jornadas, encuentros y foros de diálogo para compartir experiencias e inspiración.



### COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Impulsamos alianzas entre instituciones, asociaciones, empresas y centros educativos para multiplicar el impacto.



El Instituto Cántabro del Retail es un **proyecto colectivo, abierto y participativo**. Juntos, creamos el conocimiento que necesita nuestro comercio para crecer, innovar y seguir siendo motor de bienestar para Cantabria.

Este estudio ha sido elaborado por el Instituto Cántabro del Retail con el objetivo de generar conocimiento útil para comerciantes, empresas, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

**Cámara**  
Torrelavega

GOBIERNO  
de  
CANTABRIA  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

AYUNTAMIENTO  
TORRELAVEGA

# 11. Hoja de ruta 2026-2030

El futuro del comercio minorista de Cantabria se construye hoy. Esta hoja de ruta propone una **visión compartida y acciones concretas** para avanzar, juntos, hacia un sector más competitivo, innovador y sostenible.

## NUESTROS OBJETIVOS PARA 2030



### 1. MÁS COMPETITIVOS

Un comercio innovador, digital y eficiente, preparado para competir en un entorno global.



### 2. MÁS CENTRADOS EN LAS PERSONAS

Mejor experiencia para clientes y empleados, fomentando el talento y el relevo generacional.



### 3. MÁS SOSTENIBLES

Un comercio responsable con el medioambiente, contribuyendo a un futuro más sostenible.



### 4. MÁS CONECTADOS Y COLABORATIVOS

Ecosistema unido, que comparte conocimiento, recursos y oportunidades.



### 5. MÁS RECONOCIDOS

Poner en valor la aportación del comercio minorista a la sociedad, la economía y el territorio.

## COMPROMISOS DEL INSTITUTO



### CONOCIMIENTO Y DATOS

Generar y difundir información rigurosa y útil para la toma de decisiones.



### ACOMPANIAMIENTO Y HERRAMIENTAS

Ofrecer formación, recursos y herramientas prácticas para la mejora continua del sector.



### INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Impulsar la adopción de tecnologías, modelos de negocio y soluciones innovadoras.



### ALIANZAS Y COLABORACIÓN

Fomentar la cooperación público-privada y el trabajo en red para multiplicar resultados.



### VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Dar voz al comercio, difundir buenas prácticas y reconocer su valor estratégico.



## UN PLAN COMPARTIDO



### ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Impulsando políticas y marcos normativos que favorezcan el desarrollo del comercio local.



### ASOCIACIONES Y ENTIDADES

Representando, escuchando y canalizando las necesidades del sector.



### COMERCIANTE Y EMPRESAS

Protagonistas del cambio, innovando, colaborando y poniendo al cliente en el centro.



### CENTROS EDUCATIVOS Y DE CONOCIMIENTO

Formando talento, investigando y aportando soluciones para los retos del futuro.



### CIUDADANÍA Y TERRITORIO

Eligiendo, apoyando y valorando el comercio de proximidad como motor de vida.



Esta hoja de ruta es una invitación a caminar **juntos**. Con visión, compromiso y colaboración, construiremos un comercio minorista **más fuerte, humano y sostenible** para Cantabria.



INSTITUTO  
CÁNTABRO  
DEL **RETAIL**

Generando conocimiento  
para construir  
**el comercio del futuro.**

Instituto Cántabro del Retail



[www.institutocantabroretail.es](http://www.institutocantabroretail.es)

**Cámara**  
Torrelavega  
CÁMARA DE COMERCIO  
DE TORRELAVEGA



GOBIERNO  
de  
CANTABRIA

CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,  
INNOVACIÓN Y COMERCIO

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO



AYUNTAMIENTO  
**TORRELAVEGA**

# ANEXO METODOLÓGICO

## Fuentes estadísticas y actualización de la información

Las principales magnitudes estructurales empleadas en este estudio corresponden al **ejercicio 2024**, al tratarse del último año con información oficial consolidada y plenamente comparable.

Esta metodología garantiza la fiabilidad de las series estadísticas y permite realizar un análisis homogéneo del comercio minorista de Cantabria.

### ¿Por qué se utilizan datos de 2024?

- Último ejercicio con estadísticas estructurales consolidadas.
- Series oficiales comparables.
- Mayor fiabilidad metodológica.
- Base utilizada habitualmente en estudios económicos institucionales.

### INDICADORES MÁS RECIENTES DISPONIBLES (2025-2026)



Ventas comercio minorista  
España 2025

**+4,3 %**  
(serie corregida INE).



Empleo comercio minorista  
España 2025

**+1,4 %**



Ventas comercio minorista  
Cantabria 2025

**+5,0 %**



Empleo comercio minorista  
Cantabria 2025

**+1,0 %**



Los indicadores mensuales de 2026  
muestran continuidad en la evolución  
positiva del sector.



El Instituto Cántabro del Retail combina estadísticas estructurales consolidadas con los indicadores coyunturales más recientes para ofrecer un análisis riguroso, actualizado y útil para la toma de decisiones.

Todas las cifras incluidas en este informe proceden de fuentes oficiales, principalmente del **Instituto Nacional de Estadística (INE)**, complementadas con información de organismos públicos competentes en materia de comercio y actividad económica.