

BLACK FRIDAY

2025



GABINETE DE ESTUDIOS
NOVIEMBRE 2025

CCOO
servicios

ÍNDICE

Introducción	3
El Black Friday: ¿oportunidad para todos?	7
Caracterización del empleo en el comercio minorista	9
Salarios y negociación colectiva.	14
Impacto previsto de la campaña Black Friday 2025 en el empleo.....	16
Conclusiones:	19

Introducción

Un año más, CCOO Servicios quiere aprovechar la celebración del Black Friday en el sector de comercio para reivindicar, de nuevo, el papel imprescindible que desempeñan las personas trabajadoras de los establecimientos comerciales en el éxito de ventas que registran las empresas cada año; a pesar de que estas campañas, con el incremento de facturación y de los beneficios empresariales que generan, continúen sin repercutir positivamente en los salarios y en las condiciones de trabajo de las plantillas.

El Black Friday representa sin duda una oportunidad clave para las empresas del comercio minorista, (especialmente en el segmento de la moda, el de los equipos electrónicos, los productos de belleza y cuidado personal, y el equipamiento del hogar), ya que muchas compras de regalo circunscritas a la época navideña se adelantan en el calendario con la celebración del Black Friday, generando así un periodo de actividad punta en los meses previos, que se ha consolidado ya como una de las épocas de venta más importantes del año para el sector.

Respecto al canal de venta favorito es notable el predominio de las compras online durante la semana del Black Friday, si bien es cierto que la afluencia a las tiendas, particularmente a las de las grandes cadenas de comercio especializado, contribuye también al éxito de esta campaña y al incremento de la cifra de transacciones comerciales.

Pero el crecimiento de los niveles de actividad comercial durante estas campañas, plantea un importante reto organizativo para las empresas del sector que sigue sin estar debidamente resuelto. El refuerzo de las plantillas habituales que exige esta campaña de promoción de ventas, hace necesario anticipar correctamente las necesidades de personal, desarrollar en tiempo y forma los procesos de formación y capacitación previos que permitan lograr después un eficaz desempeño del personal de nueva incorporación, así como llevar a cabo inversiones en soluciones tecnológicas para poder efectuar una adecuada gestión de horarios y distribución de las jornadas de trabajo.

Sin estas tres acciones básicas, las personas trabajadoras del comercio minorista volverán a sufrir durante el Black Friday y el resto de campañas de ventas navideñas, la intensificación de sus cargas de trabajo, la imposibilidad de conciliación por la falta de tiempos de descanso y la exigencia de jornadas ampliadas, así como los problemas de salud laboral y siniestralidad derivados de unas condiciones de trabajo cada vez más deterioradas, en puestos de trabajo multicompetenciales para los que deben ser capaces de desarrollar múltiples y diversas tareas diferenciadas, en aras de convertirse en personas polivalentes y cada vez más cualificadas. Personas trabajadoras muchas que realizan su trabajo sin ser vistas, atropelladamente y sin ser reconocidas, asumiendo ellas mismas que son el final de la cadena y que nadie repara en su labor; una invisibilidad que, por tanto, debilita su poder de negociación y es aprovechada por las empresas, devaluando así las condiciones salariales y haciendo cada vez más intensivas las condiciones y los tiempos de trabajo.

Porque analizando de nuevo el marco de la estructura salarial en España, volvemos a comprobar que el primer nicho de empleo en nuestro país, el sector de comercio, continúa siendo de los peor

retribuidos, con salarios medios que no otorgan valor a las nuevas habilidades exigidas a las plantillas, ni compensan los sobreesfuerzos a los que se somete al personal del comercio en estos periodos de sobreactividad.

Por tanto, el objetivo de CCOO Servicios es poner de manifiesto que en el comercio minorista se emplean más de 1 millón y medio de personas por cuenta ajena¹; 1 millón y medio de personas que merecen reconocimiento social y que tienen el mismo derecho que el resto de las personas trabajadoras a exigir condiciones salariales dignas.

Por otra parte, queda patente que el sector del comercio está llevando a cabo en los últimos 5 años una transformación de sus modelos de negocio dirigida particularmente a incrementar sus excedentes. El desarrollo de un segmento de mercado cada vez mayor de consumidores con una alta capacidad adquisitiva, y no tanto por el incremento de la renta disponible de los consumidores locales, como por la entrada masiva de turistas con un perfil de consumo orientado al lujo, está llevando a las empresas a diseñar nuevas estrategias de producto para diferenciarse entre competidores.

Así vemos como los gigantes del *retail textil* exploran cada vez más la posibilidad de marcar el rumbo a sus competidores segmentando el mercado mediante la oferta de diseños exclusivos, distribuidos de forma exclusiva, para un perfil de consumidores exclusivo. Y como ejemplo de ello, han sido suficientemente sonadas las aperturas megalómanas de nuevos establecimientos de marcas como Primark, Zara o Mango en las grandes capitales urbanas. Aperturas de tiendas que, además, vienen a ser rebautizadas con anglicismos que van desde el *Concept Store* a la *Flagship*, para referirse a una forma de diseño en la que se apuesta por espacios amplios y diáfanos y entornos digitalizados, para trasladar una imagen de modernidad y futuro en la que, casualmente, el trabajo que realizan las personas siempre desaparece de la imagen. Cabría preguntarse por qué el trabajo humano molesta tanto que desaparece de la imagen...

Quizá este ocultismo sirva para que la clientela no repare en quién repone la mercancía, recepciona y da salida a miles de envíos de paquetería online, ordena estanterías, probadores y pasillos, coloca escaparates o limpia establecimientos. Puede ser que las tareas de cobro y devolución vayan camino de automatizarse casi en su totalidad, pero el trabajo de las y los dependientes, implica otras muchas tareas...

Es más, junto al personal que trabaja como dependientes y dependientas, existe otro cuerpo de personas trabajadoras en los establecimientos comerciales que desempeña funciones diferenciadas de la propia acción de venta (gerentes de tienda, jefes de departamento, supervisores...), que en algunos casos perciben su actividad de forma desligada de la que realizan las y los dependientes, erosionando con ello la capacidad de movilización y negociación colectiva

¹ Afiliación media mensual Seg.Soc. Último dato oct2025: Rég.Gral. CNAE 47: 1,479mlls (2,650mlls en total comercio). Total afiliación (RG+REA): cnae 47: 1,945mlls (3,372mlls en total comercio).

de las condiciones de trabajo para el total de categorías y puestos funcionales que operan en el sector.

Pero esta práctica que está redefiniendo el segmento del comercio minorista textil, no opera de la misma manera en otros segmentos del *retail* más vinculados a la venta de tecnología o mobiliario, y ni siquiera en otro tipo de establecimientos de comercio textil más allá de las grandes cadenas, de modo que en conjunto, sigue primando la estrategia de mantener activados al mismo tiempo todos los segmentos de clientes, haciendo convivir el consumo de la fast fashion y el low cost, o la presunta moda sostenible y el consumo consciente, y con ellos, el consumo diferenciador de los productos de lujo.

En cualquier caso, hay que realizar un análisis del camino que abren las grandes empresas del sector para anticipar las consecuencias que pueden traer sus estrategias productivas en términos de segmentación de la oferta y de la demanda. Porque, de primeras, orientar la producción hacia un diseño de lujo encarece los costes de producción de las mercancías, lo que puede derivar después en estrategias de contención de la masa salarial en las empresas, con el fin de mantener sus márgenes y beneficios.

Además, las transformaciones del sector de cara a segmentar la demanda de sus productos y primar la del grupo de consumidores de mayor nivel adquisitivo, convive con las transformaciones empresariales en sus métodos de producción. El sector del *retail* aspira a ser uno de los grandes beneficiados por el desarrollo de las IAs generativas, y las empresas del sector, conscientes de las potencialidades que les confiere el análisis de la trazabilidad de sus productos y servicios, así como el de los datos que proporcionan sus propios consumidores cada vez que compran, están aumentando significativamente sus niveles de inversión para el desarrollo de soluciones tecnológicas que continúen la transformación digital de sus negocios, al tiempo que siguen reforzando su inversión en elementos de transporte, por el papel angular que juega la logística en un modelo de producción *just in time* y con el fin de satisfacer la creciente demanda del canal online.

De nuevo, la otra cara de la moneda del volumen de recursos que las empresas destinan a la inversión, es el coste que destinan a masa salarial. No todos los perfiles profesionales que desempeñan su labor en el sector de comercio son iguales y mientras que los perfiles tecnológicos ven cómo su valor de mercado se dispara, aquellos otros que desempeñan puestos con escasa predicción de tareas, previsiblemente automatizables y prescindibles a la postre, ven caer su poder de negociación en el mercado.

En consecuencia, de estas estrategias productivas específicas se deriva que el comercio minorista busque actualmente dotarse en el mercado de trabajo de aquellos perfiles profesionales con menor poder de negociación de sus condiciones laborales, con el objetivo de conformar un cuerpo laboral pacificado que le permita controlar al máximo sus gastos en costes de personal.

Por esta razón, desde CCOO Servicios reclamamos la toma de conciencia por parte de las y los consumidores para hacerse cargo de las repercusiones negativas de estas campañas de ventas con

descuento sobre las personas que trabajan en el sector, especialmente en aquellos puestos donde los colectivos más vulnerables se sienten absolutamente desprotegidos ante la intensificación de las cargas de trabajo, los horarios extenuantes y la falta de tiempos de descanso.

Son las personas más jóvenes y con contratos temporales a tiempo parcial, las que se incorporan estos días a un puesto de trabajo sin un entrenamiento adecuado, para convivir con plantillas de carácter más estable que no encuentran así un refuerzo adecuado para hacer frente a estos picos de actividad; que además, no se producen hoy en día de manera inesperada, puesto que derivan de campañas de ventas como es el Black Friday, que hoy en día se encuentran ya más que consolidadas en nuestro país.

¿Por qué las empresas no recurren entonces a una fórmula de contratación adecuada para cubrir estos picos de actividad, como es el contrato fijo de carácter discontinuo? Esta figura contractual permitiría a las personas trabajadoras permanecer vinculadas a las empresas en los periodos de inactividad, a la espera de un nuevo llamamiento en la siguiente campaña comercial, de forma que vieran incrementada su capacidad organizativa a la hora de ejercer sus derechos laborales, en aras de mejorar sus condiciones de trabajo.

Por todo ello, CCOO Servicios pedimos a las empresas la puesta en valor del trabajo realizado por el personal que trabaja en el sector de comercio, particularmente en esta época del año, de modo que reciban salarios adecuados y una distribución del tiempo de trabajo que permita unas condiciones de desempeño dignas y en correspondencia con el incremento de ventas y de beneficios que las empresas obtienen.

El Black Friday: ¿oportunidad para todos?

La economía española tiene en el **COMERCIO** su **primera actividad productiva** medida en términos **de empleo y de valor añadido**²: un **14,3% de la población asalariada** total, 2,753 millones de personas, trabajó el año pasado en comercio (2,529 millones en términos equivalentes a puestos de trabajo totales a tiempo completo), generando un **12,8%** (186.523 millones de €) **del valor añadido bruto** total de la economía del país. Hablamos de un sector en el que operan más de 635mil empresas en el último año, el **20% de las empresas totales** de nuestro país³.

Por su parte, el **COMERCIO MINORISTA** se constituye como el subsector más importante a nivel económico. Desagregando la última información sectorial disponible⁴, representa el **61% (426mil) de las empresas de comercio totales**, el **52% (1,37 millones) del empleo total remunerado** (49%; 1,19 millones, en términos equivalentes de personal remunerado total a tiempo completo) y el **30% (303 millones €) en términos de cifra de negocio**.

Analizando en concreto el segmento del **COMERCIO TEXTIL**⁵ podemos circunscribir a unas **60mil empresas** el ámbito de actividad, con un colectivo de personas trabajadoras de casi 221mil en términos de ocupación, de las que **172mil son personal remunerado**, con una tasa de empleo a **tiempo parcial del 31%**, lo que equivaldría a 135mil personas trabajando a tiempo completo por cuenta ajena. La **recuperación económica** del **COMERCIO** tras el impacto negativo de la crisis de 2020, ha dejado incrementos de hasta un **30% en la cifra de ventas**, o de más del **40% en la cifra de excedentes**, pero esto se ha traducido solamente en un aumento del **3% en las cifras de empleo**.

En el caso concreto del **COMERCIO TEXTIL** las cifras de **personal remunerado** llegan incluso a **caer un -6%**, como consecuencia de un **menor incremento de la cifra de negocios (4%)**, para conseguir mantener el **aumento de los excedentes (+8%)**, condicionados por la **inversión realizada** para transformar los modelos productivos .

Estas magnitudes dan idea aproximada del **reducido tamaño de la mayor parte de las empresas** de comercio, también en este segmento del comercio textil, **a excepción de las grandes cadenas** que en él operan, y que **son las que realmente se ven beneficiadas** por el incremento de actividad comercial en estas campañas de ventas con descuento como es la del **Black Friday**.

² Fuente: INE. CNA España: agregados por rama de actividad. Serie 1995-2024. Public.30sep2025.

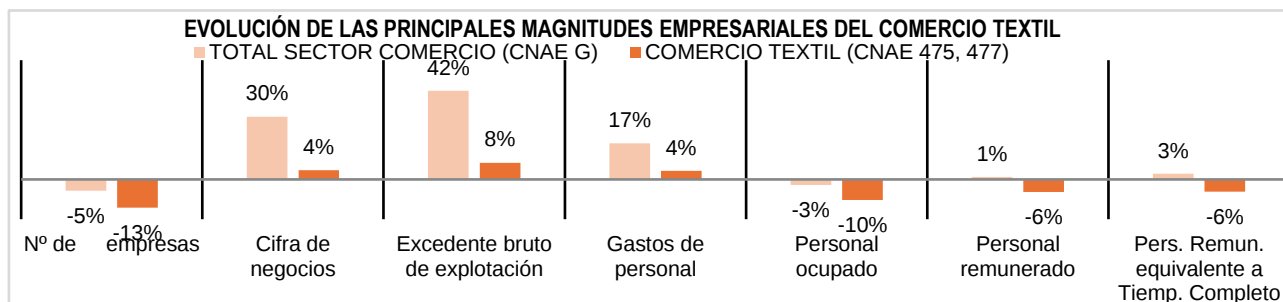
³ Fuente: INE. DIRCE. Últimos datos 1ene2024. Public.13dic2024.

⁴ Fuente: INE. Est.Estr.Empleos: str. Comercio. Año 2023. Public.25mar2025.

⁵ Fuente: INE. EPA series trim.2019-2025. Últimos datos 3tr2025. Public. 24oct2025.

Nota metodológica: en este apartado la información proporcionada a partir de la Est.Estr.Empleos se obtiene al considerar los datos correspondientes a los CNAE 4751,4771 y 4772. Tasa parcialidad calculada en promedio trimestral para 2025 con datos de la EPA para los CNAE 475 y 477.

Gráfico 1: Evolución principales magnitudes periodo 2019 a 2023. Fuente: INE. Estadística estructural empresas de comercio.



De esta forma, el comercio minorista que representa mayoritariamente **la microempresa no tiene capacidad operativa para competir con ellas y participar en estas campañas comerciales**. Esta categoría de empresas, con plantillas de menos de 10 personas trabajadoras, suponen el 95% en el conjunto del comercio, e incluso el 97% en el segmento del comercio textil.

Además, el **número de empresas del COMERCIO TEXTIL se ha reducido** sustancialmente tras la pandemia (-13%; 69mil empresas en 2019), a un mayor ritmo del que ha operado para el sector del comercio en su totalidad, donde la cifra total de empresas ha descendido un 5% desde 2019.

La segunda amenaza para este tipo de comercios, además de las grandes cadenas, son **los grandes del comercio electrónico en el sector de la moda**, de los que buena parte emplea además prácticas bien conocidas para minimizar su contribución fiscal en Europa y **ante los que la Unión Europea ha tomado ya medidas para poner freno** no sólo a estas prácticas fiscales, sino también a la contaminación derivada de la moda rápida que fomentan, y a la entrada de productos fabricados de forma poco sostenible y en condiciones laborales inadecuadas a los estándares europeos⁶.

Si a todo ello unimos el hecho de que en esta economía globalizada, el comercio online es uno de los canales de venta en los que más impacta la campaña del Black Friday y el proceso de digitalización no avanza a igual ritmo entre las grandes y las pequeñas empresas de comercio, podemos concluir que **estas campañas de ventas benefician especialmente a esas empresas que ya tienen mayor cuota de mercado y mayor poder para fijar las condiciones de trabajo de las personas que en ellas trabajan**.

En consecuencia, desde CCOO Servicios hacemos un llamamiento a las empresas para que pongan en valor el trabajo realizado por el personal de comercio, especialmente, en estos días de gran afluencia a los establecimientos comerciales, reforzando de forma eficaz y suficiente sus plantillas.

⁶ La Comisión Europea ha propuesto una nueva regulación aduanera con una tasa de tramitación de 2€ por cada envío a la UE y la eliminación de la exención arancelaria de 150€ (el 91% de todos los envíos de comercio electrónico valorados en menos de 150€ procedían en 2024 de China). También ha abierto investigaciones sobre prácticas comerciales de algunas de estas firmas por el uso de descuentos falsos, sus tácticas de venta agresivas y el comercio de productos peligrosos e incluso prohibidos en la UE. Hasta 2021, los envíos recibidos en España procedentes de plataformas como Shein o Temu, por ejemplo, no pagaban IVA si tenían un coste inferior a 22€.

Caracterización del empleo en el comercio minorista

El modelo de rentabilidad en el sector del comercio textil.

El comercio minorista textil, por situarse en el último eslabón de la cadena productiva de la industria del textil, **es un sector en constante reestructuración**, en constante ajuste con la variabilidad de los flujos de la demanda.

En el actual ciclo económico, en el que las rentas del mercado interno están creciendo por la **entrada de capital extranjero por la vía del turismo**, el comercio minorista de España se está adaptando a una concentración **creciente de la demanda de alto poder adquisitivo** en las grandes capitales urbanas y **en los núcleos de concentración turística internacional**. Un proceso de cambio del mercado de consumidores que discurre en paralelo a otros procesos de transformación de las pautas de consumo, como es la ya consolidada **preferencia por el consumo online**.

En este contexto se enmarca la **apuesta empresarial por aumentar la inversión, particularmente en I+D+i**, que se está registrando en el sector en los últimos años. La dotación en **activos intangibles se ha disparado, más de un 150% desde 2019**; es decir, se ha más que duplicado, en una clara orientación a la búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas para el sector. Por el lado de los bienes materiales, también se ha casi duplicado la inversión en soluciones de transporte, dado el papel que juega la logística (+94% desde 2019), así como se invierte un 38% más en instalaciones técnicas. Y, sin embargo, se destina un 42% menos a activos materiales inmobiliarios, de terreno y de maquinaria (-23% desde 2019)⁷.

COMERCIO TEXTIL (4751, 4771, 4772)	2023	2019	Dif. 23-19	
Total inversión	818.941	703.961	16,3%	114.980
Inversión en activos materiales	740.120	672.461	10,1%	67.659
%sobre total inversión	90,4%	95,5%		
Terrenos y bienes naturales	5.636	9.387	-40,0%	-3.751
Edificios, construcciones y reformas	170.566	271.925	-37,3%	-101.359
Instalaciones técnicas	233.482	169.733	37,6%	63.749
Elementos de transporte y otros	308.112	159.014	93,8%	149.098
Maquinaria y utillaje	22.325	62.402	-64,2%	-40.077
Inversión en activos intangibles	78.820	31.500	150,2%	47.320
%sobre total inversión	9,6%	4,5%		

Tabla 1. Inversión realizada por las empresas de comercio textil. Periodo 2019 a 2023.

⁷ Fuente: INE, Estadística Estructural de Empresas del Comercio, año 2023, publicada el 25 de marzo de 2025.

El comercio minorista textil es un sector intensivo en mano de obra que en la actualidad da empleo a aproximadamente 172mil personas asalariadas⁸. Sobre esta premisa se entiende que la inversión tecnológica no está tan encaminada a aumentar la producción, como a reducir la dependencia del sector del capital trabajo, para reducir sus costes productivos. De modo que, la inversión en I+D+i en este sector, va pareja a la reducción de las plantillas. Un esfuerzo económico que, al mismo tiempo, se compensa por la vía de la intensificación de las condiciones laborales.

Si atendemos a la evolución de las plantillas, entre 2019 y 2023 se eliminaron casi 11mil empleos en el sector (supone un recorte del 5,9% de las plantillas), pese a que las ventas del sector habían aumentado un 4,4% (+1,1mil millones de €). Y aunque las revisiones del SMI, las subidas salariales ganadas en los convenios y las actualizaciones de las cotizaciones obligatorias encarecen el precio del factor trabajo, el aumento de la masa salarial en las empresas del sector se limitó a un +4% en el mismo período (+5mil millones de €). Si ponemos en relación el peso que supone el gasto en masa salarial sobre el total de gastos de las empresas, observamos que este gasto para las empresas se ha mantenido constante (16% del total de los costes asumidos). Sin embargo, y pese al limitado crecimiento de las ventas (+4,4%), la cifra de excedente empresarial ha aumentado casi un 8% y las empresas operan con un margen de

COMERCIO TEXTIL (4751, 4771, 4772)	2023	2019	Dif. 23-19	
Número de empresas	59.969	69.134	-13,3%	-9.165
Cifra de negocios	26.920.355	25.779.727	4,4%	1.140.628
Excedente bruto de explotación	2.603.480	2.412.864	7,9%	190.616
Margen sobre ventas	9,7%	9,4%		
Total de compras de bienes y servicios	20.771.755	19.654.328	5,7%	1.117.427
Compras sobre ventas	77,2%	76,2%		
Inversión en activos materiales	740.120	672.461	10,1%	67.659
Inversión sobre VAB	2,7%	2,6%		
Gastos de personal	4.198.248	4.036.231	4,0%	162.017
Compras sobre ventas	16%	16%		

beneficio del 9,7%.

Tabla 2. Evolución principales magnitudes empresas de comercio textil. Periodo 2019 a 2023.

Tabla 3. Evolución del empleo y el gasto de personal en las empresas de comercio textil. Periodo 2019 a 2023.

COMERCIO TEXTIL (4751, 4771, 4772)	2023	2019	Dif. 23-19	
Gastos de personal	4.198.248	4.036.231	4,0%	162.017
Personal ocupado	220.973	244.612	-9,7%	-23.639
Personal remunerado	172.182	182.997	-5,9%	-10.815
Personal remunerado equivalente a tiempo completo	135.351	143.606	-5,7%	-8.255
Horas trabajadas por el personal remunerado	241.294	258.428	-6,6%	-17.134

⁸ Fuente: INE, Encuesta de Población Activa, datos promedio del 1^{er}, 2^{do} y 3^{er} trimestre de 2025.

La extracción de plusvalías del factor trabajo para compensar el esfuerzo inversor confirma estar cosechando buenos resultados sólo para la parte empresarial. En los tres primeros trimestres de este año, las ventas del textil han aumentado un +5,2%⁹ y, sin embargo, la cifra de personal asalariado se ha encogido otro 2,0% (-11mil asalariados/as)¹⁰. Además, se estima que las empresas del sector han incrementado en el último año sus márgenes de beneficio, pasando de situarse en torno al 9% a oscilar en torno al 10%¹¹.

El problema de la parcialidad en el comercio del textil: una forma de regular el trabajo atípico.

Sobre el modelo de búsqueda de rentabilidad descrito y sobre el contexto de constante reestructuración en el que se mueve el sector, la apelación a la estacionalidad productiva es la baza ideológica con la que juega la parte empresarial para resolver el conflicto capital-trabajo en favor del beneficio empresarial. Bajo el pretexto de la estacionalidad productiva se **naturaliza, normaliza y justifica que el sector opere con inmensas bolsas de empleo inestable, precario y mal retribuido**, como si se tratase de algo inevitable.

Hasta la reforma laboral de 2021, la descausalización de la **contratación temporal** permitía a las empresas del comercio textil recurrir a esta modalidad de contrato para **ajustar la necesidad de mano de obra** a los ritmos marcados por la actividad productiva. Una **nueva regulación más firme** de esta forma de contratación **ha conseguido bajar la tasa de temporalidad** desde el 24%, que se registraba de media antes de 2021, hasta el 11% que registra en la actualidad.

Sin embargo, el objetivo de la reforma del mercado de trabajo de otorgar un mayor grado de estabilidad y seguridad en el empleo extendiendo el uso de **la figura del contrato indefinido fijo-discontinuo**, no ha sido un objetivo cumplido en este sector, en el que esta modalidad de contrato **apenas ha logrado alcanzar al 1,0% de las plantillas** (0,6% antes de 2021).

De este modo, el éxito de la reforma laboral en el comercio minorista textil se ha visto limitado por el uso indiscriminado de otros mecanismos de flexibilidad laboral, sobre los que las empresas se están apoyando para estirar los límites del derecho laboral y readaptar sus **estrategias de rentabilidad limitando continuamente el peso de la masa salarial** en su estructura de costes productivos.

Los actuales modos de organización del trabajo están incrementando el uso de instrumentos como la **jornada irregular** o la realización de **horas complementarias y/o extraordinarias**, consolidando y estandarizando el trabajo a turnos como una **forma encubierta de trabajo a demanda**. Muestra de ello es la **elevadísima parcialidad**, que alcanza al 31% de las plantillas en 2025. La parcialidad **no existe porque el sector tenga una actividad productiva estacional** y sea complicado estabilizar el empleo a tiempo a completo a lo largo del año. De hecho, frente al

⁹ Fuente: INE, Índice de Comercio del por menor, datos promedio de enero a septiembre de 2025.

¹⁰ Fuente: INE, Encuesta de Población Activa, datos promedio del 1^{er}, 2^{do} y 3^{er} trimestre de 2025.

¹¹ Fuente: AEAT, Observatorio de Márgenes empresariales, media móvil de los últimos cuatro trimestres, comparando las series de datos de 2024 y 2025.

argumento de la imprevisibilidad de la actividad productiva, las ventas siguen una tendencia alcista durante todo el año y los picos productivos están claramente localizados en el calendario (de junio a agosto y de octubre a enero).

La parcialidad **existe porque el modelo de obtención de rentabilidad empresarial descansa en la intensificación de las condiciones laborales**. El uso de los mecanismos de **flexibilización de la jornada**, unidos a otros como **la liberalización del trabajo en domingos y festivos**, son la vía empresarial **para aumentar el rendimiento productivo de sus plantillas y maximizar el beneficio** que obtienen de los gastos laborales en que incurren. La extensión de la parcialidad en el comercio minorista responde a un modelo de ajuste de los tiempos del trabajo a los tiempos de la actividad productiva y **está dando lugar a** nuevas formas de trabajo atípicas, con horarios atípicos y salarios precarios, como resultado de un proceso de organización de sus **modelos productivos basados en el trabajo a demanda**.

Un cuerpo laboral pacificado para contener el gasto laboral.

La posibilidad de sostener el empleo de un sector sobre la base de esa **inestabilidad** en el empleo y esa **precariedad económica, descansa sobre la existencia de un cuerpo laboral débil y pacificado, disponible para trabajar aceptando condiciones que otros/as trabajadores/as no aceptarían y con menor poder de negociación de sus condiciones laborales**. Son perfiles que recurren a la parcialidad como un arreglo ante las dificultades para conciliar y cuidar, o para poder combinar trabajo y estudios. Pero, también son perfiles tradicionalmente discriminados del mercado de trabajo por no tener una formación académica elevada, o discriminados por ser demasiado jóvenes o mayores. Dicho de otro modo, la pérdida de poder de negociación de estos colectivos vulnerables de personas trabajadoras en el mercado laboral, permite el avance de estas prácticas empresariales que conducen inexorablemente al deterioro de las condiciones de trabajo. Y es que ante la necesidad de trabajar hay quienes tienen más limitada la posibilidad de decidir dónde y cómo trabajan, viéndose obligados a aceptar condiciones económicas cada vez más precarizadas.

En el sector del COMERCIO TEXTIL hablamos de una **fuerza de trabajo constituida por una mayoría de mujeres** (70% de la población empleada en el sector) y **de trabajadores/as con una baja formación académica** (el 57% de las plantillas tienen formación secundaria o primaria). Hablamos también de **trabajadores/as de nacionalidad extranjera**, aunque todavía discriminados y con dificultad para encontrar trabajo en este sector, donde su empleabilidad solo alcanza el 11% (19% de media en la economía). Sin embargo, es destacable el hecho de que su **presencia en el sector está aumentando con más intensidad que en otros sectores de la economía**: sólo en el último año, el empleo extranjero ha aumentado un +11% en el sector de comercio (+6mil empleados extranjeros/as), frente al +8% que se registra en el conjunto de la economía.

En el COMERCIO TEXTIL, al tratarse de un sector de escasa especialización productiva, **la cuestión de la descualificación sirve, además, para justificar la realización de trabajos mal pagados.** En la práctica, el sector fundamenta su organización del trabajo en un modelo de trabajo basado en el desempeño polivalente y la multitarea. **La multiplicidad de roles que un mismo trabajador asume** (reponer y colocar mercancía, organizar inventario y controlar el correcto suministro, atención directa y resolución de problemas con el cliente, etc.), **no sólo multiplica sus esfuerzos,** sino que también **eleva su grado de responsabilidad.** Por tanto, bajo una falsa apariencia de descualificación, **lo que se realiza es un trabajo especializado en la multitarea** que complejiza el desempeño, eleva la carga laboral y satura la carga mental que los/as trabajadores soportan. **Este sobreesfuerzo no está compensando económicamente.**

Salarios y negociación colectiva.

En 2025 una persona empleada **en el COMERCIO MINORISTA** percibe, de media, un salario bruto de 20.274€ anuales¹². Es un **salario un 26% inferior al salario medio que se registra en el conjunto de la economía** (27.229€ brutos anuales) y se sitúa también por debajo del que perciben las personas que trabajan como personal asalariado en el comercio al por mayor (29.118€ brutos anuales de media).

En un sector **con una brecha de género del 17%, superior a la de otros sectores** de la economía (14% de media), el salario de las mujeres desciende en su valor promedio hasta los 18.945€ brutos anuales, frente a los 22.781€ que perciben los trabajadores de este sector. Así, ellas cobran un 30% menos que el trabajador medio y sólo se distancian del SMI en un +14%.

Las condiciones de retribución son **particularmente precarias en Extremadura, Canarias y Andalucía**, donde los salarios medios del sector rayan el SMI: se puede aproximar que en Extremadura el salario apenas supera en un 3% el SMI, en Canarias un 7% y en Andalucía un 8%. **En el lado opuesto** se sitúan el **País Vasco**, donde el salario medio supera en un 46% el SMI, **Navarra y Madrid** (+37%, respectivamente).

Si a estas condiciones retributivas de **bajos salarios**, consecuencia del alto índice de empleo a tiempo parcial, unimos el hecho de que la **negociación colectiva en el sector se encuentra altamente atomizada** y las **plantillas disgregadas y desmovilizadas**, como consecuencia de la segregación vertical de sus funciones, nos encontramos con un **colectivo vulnerable de personas trabajadoras** que, a pesar de la buena evolución del mercado de trabajo en España durante los últimos años, continúa siendo **afectado negativamente por unas condiciones de trabajo que empeoran en estas campañas** de venta con descuento, como la del Black Friday.

No es de extrañar por tanto que el comercio minorista sea la actividad que registra un mayor número de **despidos individuales** (8,4% del total)¹³, sólo por detrás de los que totaliza la hostelería en el subsector de la restauración (8,9% del total). En consonancia, el comercio minorista es también una actividad en la que se cuantifica una parte importante del total de **contratos de puesta a disposición (ETT's)** que se formalizan, (2,8% del total), situándose en el puesto 8º de las 10 actividades productivas que más recurren a esta fórmula, sólo por detrás de las actividades agrícolas y ganaderas, de la hostelería y de la industria alimentaria, básicamente.

Sin embargo, **estas campañas de promoción de ventas** que se inician con el Black Friday y se prolongan a lo largo de los próximos 3 meses durante las Navidades, **están ya más que consolidadas** en el sector, son previsibles y pueden ser gestionadas en términos de necesidades de plantilla, de una forma más eficaz a través del **contrato fijo-discontinuo**, lo que favorecería

¹² Fuente: Seguridad Social. Estadística de bases de cotización y cotizantes. Resultados primer semestre 2025. Public. 23oct2025.

¹³ Fuente: Ministerio de trabajo. Estadística de convenios colectivos de trabajo. Datos actualizados a 30sep25. Datos provisionales para los años 2024 y 2025.

la vinculación de las personas trabajadoras a las empresas y con ello la capacidad de negociación de condiciones de trabajo dignas y justas.

Por otra parte, solamente el 8% de los **CONVENIOS** registrados con efectos económicos en 2025 se concentran en los sectores de la distribución mayorista y minorista (4% en cada caso).

En el comercio mayorista tienen un mayor peso los convenios de empresa, son el 61% de los que se firman (27% en el minorista); mientras que, en el **COMERCIO MINORISTA** tienen **mayor peso los convenios de ámbito superior a la empresa**, son el 73% del total (39% en el mayorista), de forma que se ha revertido la anomalía del período comprendido entre 2018 y 2021, cuando los convenios de ámbito superior a la empresa habían decaído hasta el 54% de media frente a un 46% conformado por convenios de empresa.

Así, en el comercio minorista **casi 970mil trabajadores están protegidos por la negociación colectiva, el 95% de ellos por convenios de ámbito superior a la empresa** y tan sólo un 5% está bajo el paraguas de los convenios de empresa.

Sin embargo, mientras que la **revisión salarial media pactada en el conjunto de economía es del 3,5%, en el COMERCIO MINORISTA** dichas revisiones descienden al **3,0%** (igual que en el comercio mayorista), tanto en convenios de empresa como en los de ámbito superior (vs. 2,7% en el comercio mayorista en los convenios de empresa).

En términos de tiempo de trabajo, la **jornada media anual pactada para 2024 en el conjunto del comercio era de 1.780,62 horas**.

Tabla 4. Convenios colectivos de trabajo por año de efectos económicos, trabajadores afectados y revisiones salariales pactadas.

	2025			2024			2019		
	TOTAL	Ámbito de empresa	Superior a la empresa	TOTAL	Ámbito de empresa	Superior a la empresa	TOTAL	Ámbito de empresa	Superior a la empresa
Total CNAE									
Convenios registrados	2.930	2.100	830	4.447	3.309	1.138	5.539	4.384	1.155
% s. total	-	72%	28%	-	74%	26%	-	79%	21%
Trabajadores afectados	9.202.803	484.113	8.718.690	12.340.759	777.707	11.563.052	11.397.608	921.249	10.476.359
% s. total	-	5%	95%	-	6%	94%	-	8%	92%
Variación salarial media	3,5%	2,8%	3,5%	3,3%	2,9%	3,4%	2,2%	2,0%	2,3%
47- Comercio Minorista									
Convenios registrados	131	36	95	175	48	127	214	104	110
% s. total	-	27%	73%	-	27%	73%	-	49%	51%
Trabajadores afectados	969.721	49.928	919.793	1.257.864	58.052	1.199.812	1.361.527	76.154	1.285.373
% s. total	-	5%	95%	-	5%	95%	-	6%	94%
Variación salarial media	3,0%	3,0%	3,0%	3,4%	2,7%	3,4%	1,7%	1,7%	1,7%

Por tanto, desde CCOO Servicios consideramos imprescindible continuar el trabajo de negociación con las empresas para conseguir parar la caída del poder adquisitivo de los salarios de las personas que trabajan en el comercio, particularmente en el comercio minorista, que ya se sitúan en las escalas más bajas de la estructura salarial del país.

Impacto previsto de la campaña **Black Friday 2025** en el empleo.

Nos asomamos otro año más a una nueva campaña de ventas prenavideña que inicia uno de los dos periodos de alta actividad para el sector del comercio: la campaña de rebajas de verano y la de compras de navidad y rebajas de enero.

Como ya se ha señalado en apartados anteriores, ambos periodos están más que consolidados en el sector, de modo que la planificación y gestión de las necesidades de refuerzo de personal que traen consigo, son absolutamente previsibles para las empresas.

Sin embargo, seguimos constatando en los establecimientos comerciales que tienen un mayor impacto derivado de estas campañas de ventas con descuento, fundamentalmente las grandes cadenas de la distribución textil, que las personas trabajadoras acusan, año tras año, sobrecargas de trabajo y problemas de conciliación, por una distribución irregular de su jornada de trabajo, por la imposibilidad de disfrutar de los tiempos de descanso establecidos, por la no consolidación de las ampliaciones de jornada (horas complementarias); situaciones que sólo vienen a agravar el problema cotidiano del exceso de turnos partidos y horarios de comida demasiado largos, que obligan a las plantillas a permanecer la mayor parte del día en los centros de trabajo.

Las contrataciones de refuerzo son insuficientes y muchas veces ni siquiera están suficiente entrenadas para iniciar su actividad de una forma adecuada, de forma que suponen un nuevo hándicap en el desempeño diario del personal al que tendrían que auxiliar en estas épocas de mayor actividad.

Por tanto, la expectativa de creación de empleo para CCOO Servicios es limitada. Es más, la propia consultora *Randstad* señala que el Black Friday de este año “generará una cifra de empleo muy similar a la del año pasado”¹⁴, donde el incremento del empleo se cifró en un 2,2% y supuso la contratación de 32mil personas en toda España.

Desde CCOO aventuramos un escenario similar: teniendo en cuenta el comportamiento que ha seguido desde 2021 el empleo del comercio minorista durante los períodos de compras prenavideñas que inicia ahora esta campaña del Black Friday y que transcurren hasta las rebajas del mes de enero, prevemos que el sector va a crear alrededor de 33mil empleos entre noviembre y diciembre, lo que supone un crecimiento del empleo del 2%.

Pese a que el empleo que se crea en estos meses del año es puramente estacional, el comercio minorista muestra una tendencia a desprenderse del empleo fijo-discontinuo en estos meses álgidos de contratación. De esta forma, atendiendo a las modalidades de contrato, se espera que de los más de 30mil empleos que suelen generarse en estos dos meses de máximo empleo, un 80% sean contratos temporales, en su mayoría para trabajar a tiempo parcial (90% de las contrataciones temporales) y un 20% contratos indefinidos, en este caso, en su mayoría, para trabajar a tiempo completo.

¹⁴ [Nota de prensa de Randstad publicada el 8 de octubre de 2025.](#)

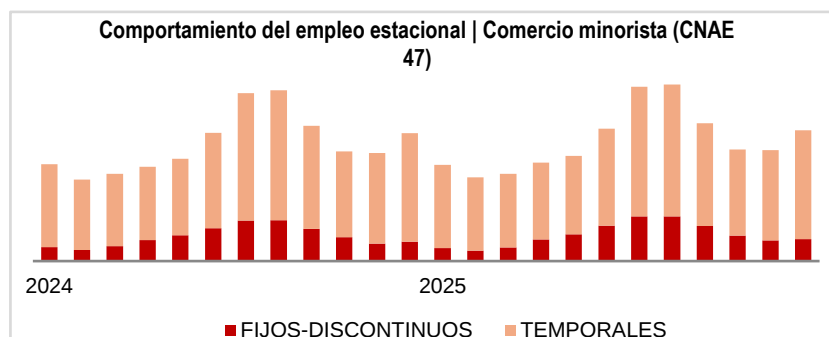


Gráfico 2: Evolución afiliación de los contratos temporales en comercio minorista. Periodo 2024 a 2025.

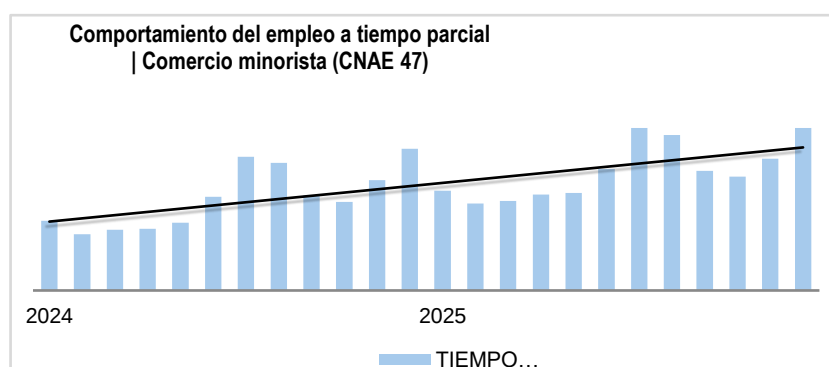
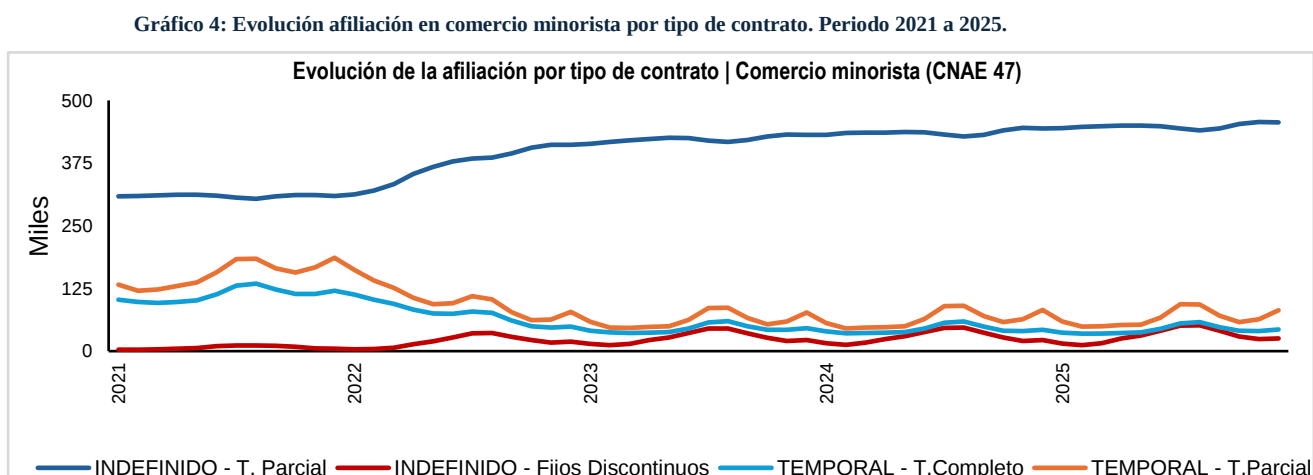


Gráfico 3: Evolución afiliación de los contratos a tiempo parcial en comercio minorista. Periodo 2024 a 2025.



Realizando un **análisis desagregado para el conjunto total de la actividad del sector de comercio**, se comprueba además que las previsiones de incremento del empleo no se materializan por igual para todos los territorios. Así, el efecto de arrastre que representa la actividad turística para el comercio, hace que aquellas CCAA con una fuerte dependencia económica del turismo de temporada, como puede ser el caso de las Islas Baleares y la campaña de verano, hacen que el Black Friday no tenga ningún impacto en el crecimiento del empleo en el sector del comercio; incluso se contemplan previsiones negativas y la destrucción de hasta 6mil puestos de trabajo al finalizar este periodo de campaña de ventas con descuento.

PREVISIÓN DE CREACIÓN DE EMPLEO EN EL COMERCIO (CNAE G)				
	oct-25	Después de la campaña	Crecimiento del empleo en la campaña	
TOTAL CCAA	2.651.602	2.703.910	2,0%	52.308
Andalucía	415.022	431.573	4,0%	16.551
Aragón	69.821	70.418	0,9%	597
Asturias	48.072	48.662	1,2%	590
I. Baleares	69.701	63.493	-8,9%	-6.207
I. Canarias	137.545	142.008	3,2%	4.463
Cantabria	27.137	27.368	0,9%	232
C. y León	102.956	104.261	1,3%	1.305
C.-La Mancha	85.694	86.807	1,3%	1.113
Cataluña	516.570	523.022	1,2%	6.452
Valencia	317.248	329.077	3,7%	11.828
Extremadura	40.166	40.732	1,4%	565
Galicia	135.433	136.973	1,1%	1.540
Madrid	453.643	462.690	2,0%	9.048
Murcia	85.866	88.061	2,6%	2.194
Navarra	27.822	28.132	1,1%	310
País Vasco	99.234	100.661	1,4%	1.427
La Rioja	14.602	14.799	1,4%	197
Ceuta	2.650	2.721	2,7%	71
Melilla	2.420	2.452	1,3%	32

Tabla 7. Previsiones crecimiento empleo en comercio (CNAE G) a nivel territorial. Periodo oct. a dic.2025

Por tanto, con una **previsión de crecimiento esperado del 2% de media para el conjunto del territorio** nacional, equivalente a 52mil nuevos empleos en el comercio en España al cierre del 2025, se espera que **Andalucía (+4%; +16mil)**, **Valencia (+3,7%; 12mil)** y **Canarias (+3,2%; 4,5mil)**, **incrementen las plantillas a un ritmo superior a la media**; aunque en valor absoluto los mejores datos de previsión sitúan a la **C.Madrid** en el tercer lugar a la hora de contemplar la previsión de creación de empleo (+2%; +9mil).

Conclusiones:

Tras lo expuesto en el informe, hay que dignificar las condiciones laborales en el sector, que servirá para hacer un sector de personas profesionales que garantizarán un servicio de calidad.

Por ello desde CCOO exigimos:

- Respeto al descanso semanal y diario, que permita la conciliación en épocas de más actividad
- Cumplimiento de los horarios fijados en los calendarios
- Reducir la parcialidad no deseada
- Garantizar que la retribución salarial esté por encima del SMI
- Cumplimiento de la ley de prevención de riesgos laborales, con especial atención a los riesgos psicosociales
- Dignificación del sector a través de una formación adecuada a las personas trabajadoras, que ponga en valor su trabajo
- Dotaciones adecuadas de plantilla en épocas de más carga de trabajo, para garantizar un servicio de calidad.