

AMAZON EN ESPAÑA

15

**AÑOS DE
IMPACTO**

Un recorrido por la transformación económica, tecnológica y social de España desde la llegada de Amazon en 2011 hasta hoy.

En quince años,
Amazon ha invertido donde
España más lo necesitaba:
empleo estable, infraestructura
digital, internacionalización
de pymes y formación tecnológica.
No solo ha acompañado la
transformación del país; ha
contribuido a hacerla posible.

Amazon en España: 15 años de impacto

Un recorrido por la transformación económica, tecnológica y social de España desde la llegada de Amazon en 2011 hasta hoy.

Autor

Toni Roldán, Profesor de Economía y Políticas Públicas en IE University.
Informe elaborado por IE University por encargo de Amazon España.

Diseño y maquetación

epoqstudio.com

Madrid, 2026. Datos actualizados a julio de 2026.

Nota sobre las fuentes

Este informe combina estadísticas oficiales (INE, Eurostat, Banco de España, Seguridad Social, CNMC, Red Eléctrica de España y OCDE, entre otras) con estudios encargados a consultoras independientes (Keystone Strategy, NERA, PwC, Ipsos y Strand Partners) y con datos facilitados por la compañía, señalados como tales en el texto.

Aviso legal

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este informe sin autorización de sus titulares. Las opiniones recogidas en los testimonios corresponden a quienes las expresan.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. LA ESPAÑA QUE COMPRA DISTINTO	16
CAPÍTULO 2. UNA INVERSIÓN QUE TRANSFORMA LA ECONOMÍA Y EL TERRITORIO	26
CAPÍTULO 3. LA INFRAESTRUCTURA QUE IMPULSA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	47
CAPÍTULO 4. CULTURA: NUEVAS FORMAS DE CREAR Y LLEGAR MÁS LEJOS	59
CAPÍTULO 5. UNA RED AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD	65
CAPÍTULO 6. LAS BASES DE LA PRÓXIMA ETAPA	69
CIERRE	75

Resumen Ejecutivo



Amazon lanzó su tienda en España en 2011. Este informe analiza el impacto de Amazon en la economía española cuando se celebra el 15 aniversario de su llegada. La conclusión principal del informe es que Amazon ha contribuido de manera muy sustancial no solamente a impulsar el crecimiento de la economía española, sino que lo ha hecho aportando especialmente en las áreas donde España tenía mayor debilidad.



España hoy es una de las economías avanzadas más dinámicas y abiertas. Sin embargo, su economía arrastra desde hace años algunos desequilibrios conocidos que lastran su productividad: una economía sesgada hacia sectores de bajo valor añadido, baja inversión en innovación y tecnología, un tejido industrial con un alto peso de empresas pequeñas y poco internacionalizadas y un mercado laboral dual con baja estabilidad y reducidos ingresos.

Amazon ha aportado de forma muy significativa en cada una de esas áreas. En términos de inversión, más de 25.000 M€ entre 2011 y 2025, en infraestructura logística, tecnología, operaciones y servicios que contribuyen a generar industria y empleo en el territorio. Las inversiones incluyen cuarenta instalaciones logísticas, dos sedes corporativas, dos centros de innovación y una Región de infraestructura en Aragón.

La relevancia de la inversión no está solo en su volumen. Los centros logísticos, tecnológicos y de datos dinamizan el entorno local, generando nuevas oportunidades y capacidades que permanecen en el territorio. El informe muestra muchos ejemplos de impacto social directo en estos años como, por ejemplo, el caso de Illescas, en Castilla-La Mancha, donde dos centros logísticos emplean hoy a más de 3.000 personas y a los que se atribuye más de un tercio de la caída del desempleo en la comarca. Por su parte, las inversiones en centros de datos e infraestructura digital de Amazon Web Services (AWS) en Aragón están ya generando alto dinamismo en la Comunidad y empleos de alta calidad. De hecho, el empleo TIC en Aragón creció un 26,6% entre 2021 y 2025, a un ritmo medio del 6,4% anual entre 2022 y 2025, el mayor de España.

En números totales Amazon es una de las empresas que más personas emplea en España: 30.000 empleos directos en más de 400 perfiles profesionales y cerca de 200.000 empleos apoyados por el conjunto de su actividad. Los trabajos generados por Amazon en España aportan mayor capacitación formativa, son más estables y mejor remunerados que la alternativa anteriormente existente.

Amazon también contribuye directamente a un elemento clave para la productividad en España: el crecimiento e internacionalización de las pymes. Hoy 17.000 pymes españolas están en Amazon. El 75% exporta —frente al 9% de las pymes españolas que venden online— y sus ventas exteriores superaron los 1.200 M€ en 2024.

Para una empresa pequeña, exportar, acceder a tecnología avanzada o atender mercados internacionales implica costes fijos difíciles de asumir. La tienda, la logística, la publicidad digital y la nube permiten acceder a capacidades antes reservadas a organizaciones de mayor escala. Más del 60% de las pymes que venden en Amazon se encuentra fuera de Madrid y Barcelona.

Amazon ha invertido
+ 25.000 M€
 en España entre 2011
 y 2025, impulsando
 infraestructura, tecnología,
 industria y empleo.

Una actividad económica tan fuerte también contribuye a una recaudación fiscal muy sustancial. Solamente en 2025, la contribución fiscal total de Amazon superó los 1.500 M€, de los que más de 428 M€ fueron impuestos soportados directamente por la compañía y el resto, impuestos recaudados y transferidos a Hacienda por su actividad.

En términos de bienes públicos e impacto social más allá de la contribución directa de la empresa en España, la compañía también ha contribuido en varios ámbitos muy relevantes, incluyendo su aportación a la revitalización de territorios en proceso de despoblación, la aportación muy ambiciosa en formación profesional de calidad, la inversión en energía verde o la movilización de recursos junto a organizaciones sociales en situaciones de emergencia, como recientemente en la DANA de Valencia.

El camino, por supuesto, no termina aquí. Para la próxima etapa, Amazon ha anunciado 33.700 M€ de inversión en infraestructura digital hasta 2035, la formación de 500.000 jóvenes en competencias digitales y STEM antes de 2027 junto al Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, y el objetivo de elevar las exportaciones de las pymes españolas hasta 2.000 M€ anuales en 2030.

En paralelo a ese impacto económico, Amazon ha contribuido a cambiar los hábitos de compra de millones de españoles, mejorando el acceso, la rapidez y la seguridad de las transacciones y ampliando el catálogo de productos disponibles en cualquier rincón del territorio. Antes del comercio electrónico, la oferta disponible dependía de dónde se viviera. En 2011 los que compraban online eran una minoría y ahora se han convertido en la normalidad para millones de españoles.

En 2025, el 59,7% de la población de 16 a 74 años había comprado online en los tres meses anteriores, frente al 18,7% de 2011. La compra online ha permitido reducir asimetrías de información, dando visibilidad a emprendedores y creadores y permitiendo una competencia más sana y precios más competitivos.

En definitiva, los primeros 15 años de Amazon en España han representado un impacto positivo de productividad para la economía, contribuyendo a transformar su modelo productivo mediante la inversión en sectores estratégicos, el impulso a la actividad empresarial y la creación de empleo de mayor calidad.

La conclusión va más allá de una compañía. Lo que el caso de Amazon ilustra es un círculo virtuoso: la inversión sostenida a largo plazo difunde tecnología, forma talento y arrastra a los proveedores.

El reto de la próxima década es que ese mecanismo se repita en muchas más empresas, sectores y territorios.



España es hoy un país clave para Amazon.



RUTH DÍAZ

Directora General de Amazon
para España y Portugal

Recuerdo perfectamente nuestros primeros días en España en 2011. Éramos apenas treinta personas en la oficina, y el comercio electrónico era un concepto que sonaba casi a ciencia ficción. Casi nadie creía que funcionaría aquí porque la gente en España quería tocar el género antes de comprar. Quince años después, me emociona ver hasta dónde hemos llegado juntos, pero no me sorprende, porque hemos trabajado siempre con la misma pasión y convicción.

Aquella apuesta se sustentaba de unos pilares sólidos desde el primer momento: España ofrecía un enorme talento, una sociedad abierta al cambio y una capacidad de innovación extraordinaria. Hoy puedo decir con orgullo y gratitud que esa convicción no solo se ha confirmado, sino que se ha superado con creces.





Desde nuestra llegada, Amazon ha invertido de forma constante en España, ha creado empleo estable y de calidad, ha impulsado nuevas oportunidades para miles de pequeñas y medianas empresas, y ha acercado productos, servicios y tecnología a millones de clientes en todo el país. Pero tan importante como ese impacto es la confianza mutua que hemos construido: con nuestros clientes, con las 30.000 personas que forman nuestro equipo, con las personas emprendedoras que venden en nuestra tienda, y con las comunidades e instituciones que nos acompañan cada día.

España es hoy un país clave para Amazon. Lo es por la fortaleza de su economía, por la calidad de sus profesionales y por su ambición de liderar la transformación digital en Europa.

Desde nuestros centros logísticos hasta nuestros hubs tecnológicos en Madrid y Barcelona, pasando por la mayor inversión en infraestructura tecnológica anunciada en la historia de nuestro país, lo que este informe refleja es una historia de colaboración y aprendizaje compartido.

Celebrar quince años no es solo mirar atrás. Es renovar nuestra ambición de futuro: seguir invirtiendo, seguir creando oportunidades, seguir contribuyendo al desarrollo económico y social de este país que nos acogió cuando éramos solo una idea.

Gracias a todos los que han formado parte de estos primeros quince años. Esto solo acaba de empezar.



Introducción

POR TONI ROLDÁN,
PROFESOR DE ECONOMÍA Y
POLÍTICAS PÚBLICAS EN IE UNIVERSITY





En 2011, España atravesaba uno de los momentos más difíciles de su historia económica reciente. El estallido de la burbuja inmobiliaria había dado paso a una crisis financiera que puso al sistema bancario contra las cuerdas y destruyó millones de empleos.

Aquel año, la tasa de paro se situó de media en el 21,4 % de la población activa, camino del 26,1 % que alcanzaría en 2013¹. Ese mercado laboral roto, con el paro juvenil por encima del 35 % y la tasa de temporalidad más alta de la Unión Europea no reflejaba una falta de talento, sino la dificultad del país para aprovechar plenamente su capital humano. Persistían importantes brechas de formación, un elevado abandono escolar temprano, estrechamente vinculado al auge previo de la construcción, y un fuerte desajuste entre las capacidades disponibles y las oportunidades laborales.

La deuda pública, que en 2007 representaba el 35,7 % del PIB², se disparaba hacia niveles desconocidos en democracia, subiendo en pocos años en más de 50 puntos. El «whatever it takes» pronunciado por Mario Draghi en el verano de 2012 para evitar la ruptura del euro es un buen recordatorio del riesgo límite al que se enfrentaron las principales economías del sur de Europa.

Quince años después, la fotografía es muy distinta. En 2025, la economía española creció un 2,8 %, el doble que la zona euro, situada en el 1,4 %³, y se convirtió en una de las más dinámicas entre las grandes economías europeas. Quedaba ya lejos la crisis y también la pandemia. España había sido, junto a Italia, la economía europea más golpeada por la «hibernación» de la economía ese año, con un desplome del PIB en un solo año de más del 11 %, entre los más altos registrados en más de un siglo.

España tardó casi tres años en recuperar el nivel de PIB previo a la pandemia: no lo alcanzó hasta el tercer trimestre de 2022. Pero ya en junio de 2026, la afiliación a la Seguridad Social alcanzó un máximo histórico de trabajadores, con 22,47 millones de personas⁴. El paro ha caído por debajo del 11 %⁵ y la deuda pública, aunque todavía elevada en el 100,7 % del PIB al cierre de 2025⁶, ha iniciado una senda descendente.

España afronta la próxima década desde una posición más sólida, con los balances de los bancos más saneados y con buena parte de los desequilibrios externos corregidos, aunque con menos margen fiscal que antes de las crisis y con varios desequilibrios estructurales todavía pendientes.

Uno de los retos principales es la productividad en un contexto de alta deuda pública y crecientes presiones de gasto.

Como explica el informe Draghi, la revolución de las tecnologías de la información de finales de los años noventa abrió una brecha de productividad entre Estados Unidos y la Unión Europea que no ha parado de crecer. Europa convergió con Estados Unidos durante cincuenta años: pasó del 22 % de su productividad en 1945 al 95 % en 1995. Pero desde la revolución digital ha retrocedido hasta menos del 80 %.

Algo parecido sucedió en España desde la crisis financiera. España pasó de tener una renta per cápita un 32 % inferior a la europea en 1960 a estar solo un 10 % por debajo en 2008. Pero desde la crisis hemos recorrido parte del camino en sentido contrario: la brecha aumentó hasta el 13 % en 2019 y el 17 % en 2022. Parte de ese gap se está cerrando gracias al fuerte crecimiento, fundamentalmente extensivo, de la economía española. Sin embargo, hoy la producción por hora trabajada en España se sitúa un 22 % por debajo del nivel alemán y también por debajo de Francia⁷. Detrás de esa brecha hay un déficit persistente de inversión, una baja apuesta pública por la inversión en innovación, un tejido empresarial compuesto mayoritariamente por compañías pequeñas y una adopción desigual de tecnología. La estructura productiva, fuertemente sesgada hacia sectores de bajo valor añadido con baja exigencia de formación, no ayuda a la necesaria transformación del modelo productivo. En ese contexto debe entenderse la importancia de la aportación de empresas como Amazon en España.

Amazon ha supuesto durante estos quince años un impacto claramente positivo a la productividad de la economía española a todos los niveles.

>> **En primer lugar**, por su aportación a la inversión productiva. Detrás de una entrega, de una pyme que exporta o de una empresa que utiliza la nube hay centros logísticos, centros de datos, software, talento especializado, energía y redes de proveedores instalados aquí. Esas infraestructuras nos acercan a la frontera internacional en sectores centrales para el crecimiento económico y permiten impulsar la generación de riqueza y empleo en el territorio y sectores relacionados.

Entre 2011 y 2025, la compañía ha invertido más de 25.000 millones de euros en infraestructura logística, tecnología, operaciones y servicios⁸. En estos momentos, existen alrededor de cuarenta instalaciones distribuidas por el territorio, una Región de infraestructura con centros de datos en Aragón, dos sedes corporativas y dos centros de innovación que hace 15 años no existían. Se estima, además, que esta inversión y la actividad asociada han generado otros 25.000 millones de euros para la economía española. En otras palabras, por cada euro invertido por Amazon, se ha generado aproximadamente otro euro de valor para el país⁹.

>> **En segundo lugar**, esa inversión ha generado enormes oportunidades de empleo en un país con un reto histórico de precariedad del empleo. Amazon emplea directamente a más de 30.000 personas en más de 400 perfiles profesionales, mientras que, se estima, que el empleo total apoyado por su actividad, incluidos proveedores, empleos indirectos en áreas como construcción, logística y servicios, empleos inducidos en la

economía española y el empleo estimado creado por las pymes que venden en su tienda, se aproxima a las 200.000 personas, según datos facilitados por la compañía¹⁰. Ese empleo es típicamente mejor remunerado y más estable que las oportunidades alternativas existentes previamente¹¹.

>> **En tercer lugar**, esa inversión productiva también ha transformado el tejido empresarial y ha facilitado la internacionalización de las empresas. 17.000 pymes españolas venden hoy en la tienda de Amazon y generan alrededor de 45.000 empleos para gestionar sus negocios online. El 75 % de ellas exporta, frente a apenas el 9 % del conjunto de las pymes españolas que venden online¹², y sus ventas en el exterior superaron los 1.200 millones de euros en 2024¹³. Para miles de empresas pequeñas, que son las que sustentan el tejido productivo en España, Amazon ha reducido drásticamente el coste de acceso a las exportaciones en mercados internacionales: logística internacional, atención al cliente, traducción, visibilidad y gestión multipaís.

>> **Finalmente**, Amazon ha permitido mejorar el elemento más importante para el buen funcionamiento de los mercados en economías abiertas: la sana competencia, reduciendo las asimetrías de información entre empresas y consumidores. Eso tiene dos efectos inmediatos. En primer lugar, las empresas más competitivas y que ofrecen un mejor servicio se ven recompensadas y crecen, generando empleo. En segundo lugar, mejora enormemente la experiencia del consumidor, que puede acceder a más productos a precios más competitivos y de forma más rápida.

La transformación del comercio electrónico es el mejor indicador de ese cambio: en España pasó de 9.201 millones de euros en 2011 a 95.207 millones en 2024, multiplicándose por más de diez en trece años¹⁴. En estos años, comprar por internet dejó de ser una práctica minoritaria en España para integrarse completamente en la rutina de la mayoría de los hogares.¹⁵

Este informe recorre esa doble transformación: la del país y la de la compañía.

El primer capítulo, «La España que compra distinto», analiza cómo el comercio electrónico pasó de la desconfianza inicial a integrarse en un modelo omnicanal.

El segundo, «Una inversión que transforma la economía y el territorio», estudia la inversión, la fiscalidad, el empleo y la internacionalización de las pymes.

El tercero, «La infraestructura que impulsa la transformación digital», aborda la infraestructura tecnológica y energética necesaria para elevar la productividad.

El cuarto, «Cultura: nuevas formas de crear y llegar más lejos», examina cómo la producción audiovisual, la música, los contenidos de audio y el libro han encontrado nuevas vías de creación, distribución y acceso al público.

El quinto, «Una red al servicio de la comunidad», analiza cómo la infraestructura logística y tecnológica de Amazon puede ponerse al servicio de organizaciones sociales y movilizarse en situaciones de emergencia.

El sexto, «Las bases de la próxima etapa», cierra con los grandes frentes de la próxima etapa: inteligencia artificial (IA), robótica, conectividad rural y el compromiso de incrementar las exportaciones de las pymes españolas que venden en la tienda de Amazon hasta alcanzar los 2.000 millones de euros anuales en 2030.

La tesis de fondo es sencilla.

Los primeros quince años de Amazon en España han contribuido de forma fundamental a que el país avance en la transformación de su modelo productivo, aportando inversión en sectores clave de futuro, impulsando la actividad empresarial y generando empleo de mayor calidad.

1



INVERTIR Y
GENERAR
PROSPERIDAD

+25.000 M€

invertidos desde 2011

+25.000 M€
de aportación al PIB

+1.500 M€ de
contribución fiscal
total en 2025

2



CREAR
EMPLEO Y
TALENTO

30.000*

empleos directos

*Amazon apoya cerca de
200.000 empleos en España

+400 perfiles
profesionales

Compromiso 2027:
500.000 jóvenes
formados en habilidades
digitales y STEM

3



AYUDAR
A LAS PYMES
A CRECER

+17.000

pymes españolas

+45.000 empleos
sostenidos

+1.200 M€ en
exportaciones en 2024

Objetivo 2030:
2.000 M€ anuales



15 AÑOS CREANDO OPORTUNIDADES EN ESPAÑA

Infraestructura física,
tecnológica y capital humano
que amplía lo que pueden
hacer las personas, las
empresas y los territorios.



CONECTAR EL
TERRITORIO

El **95 %**

de la península recibe
sus pedidos el mismo
día o al día siguiente.

Alrededor de
40 instalaciones
logísticas

+29.000 puntos
de recogida



INSTALAR
CAPACIDAD
TECNOLÓGICA
Y ENERGÉTICA

33.700 M€

de inversión anunciada
de AWS hasta 2035

+100 proyectos
solares y eólicos

3,8 GW de capacidad
renovable

6 proyectos hídricos



CULTURA

+35

producciones
audiovisuales originales

6



COMUNIDAD

+ 285.000

artículos donados
ante la DANA

AWS destinará **€30M**
para educación,
sostenibilidad, impacto
social y desarrollo local

7

4

5

Fuente: Amazon, balance de los 15 años de Amazon en España; Keystone Strategy; metodología de Contribución Tributaria Total de PwC.

CAPÍTULO 1.

La España que compra distinto





En quince años, la forma de comprar en España ha cambiado más que en las tres décadas anteriores. El comercio electrónico ha pasado a integrarse en la rutina de la mayoría de los hogares. Esto se explica principalmente por tres transformaciones: la mejora de la conectividad, los sistemas de pago y las herramientas de compra que hacen posible la compra online; una mayor confianza de los consumidores en el canal; y una sucesión de cambios económicos y sociales, como la crisis, la pandemia o la inflación, que aceleraron la evolución de los hábitos de consumo.

1.1 DE PROBAR ONLINE A VIVIR DIGITAL

EL PUNTO DE PARTIDA

En 2011, comprar por internet era minoritario en España. Ese año, solamente el 18,7% de la población de 16 a 74 años declaraba haber comprado online en los tres meses anteriores, frente al 29,1% de media en la Unión Europea¹⁶: diez puntos por debajo de nuestros vecinos. El volumen de negocio del canal fue de 9.201 millones de euros¹⁷. La tienda física era entonces, y sigue siendo hoy, el principal canal de compra para la mayoría de las categorías, aunque desde entonces el comercio electrónico ha ganado peso y se ha integrado en una experiencia de consumo cada vez más omnicanal.

La barrera principal no era tecnológica: el primer freno era la preferencia por ver físicamente el producto, que declaraba el 68,1% de los no compradores, seguido de un bloque de barreras de confianza y seguridad.¹⁸

(Miedo a facilitar datos personales, 55,8%; percepción de inseguridad del medio, 51,3%; desconfianza en las formas de pago, 45,8%).

Introducir los datos de la tarjeta en una pantalla generaba recelo, y esperar varios días a que llegara un paquete a casa era una experiencia poco extendida. El clima de consumo tampoco ayudaba: en pleno doble shock de la crisis, el índice de confianza del consumidor se desplomó hasta su mínimo histórico, 37,6 puntos en julio de 2012, en una escala de 0 a 200 donde 100 marca el equilibrio. Catorce años después sigue sin recuperar ese umbral (77,7 puntos en mayo de 2026)¹⁹.

La tecnología acompañaba esa cautela. La cobertura móvil era irregular, el 3G llegaba de forma desigual y la fibra óptica estaba reservada a unos pocos hogares. En diciembre de 2011 España tenía más de 56 millones de líneas móviles, unas 121,7 por cada 100 habitantes, pero solo alrededor del 40% del parque en uso eran teléfonos inteligentes²⁰. En ventas de terminales nuevos ya superaban ese 40% y crecían rápido, pero el parque tarda años en renovarse. Navegar y pagar desde el móvil no era cómodo para la mayoría.

LAS PIEZAS QUE ENCAJARON

Lo que vino después cambió ese punto de partida por la combinación de algunos avances. Primero se generalizó el smartphone con conexión razonable. Luego el 4G convirtió la navegación móvil en algo fluido. Después la fibra óptica extendió una conexión doméstica rápida y estable. La penetración de smartphones sobre el parque total de móviles superó el 80% hacia mediados de la década²¹. Cada avance se apoyaba en el anterior.

El resultado es medible. En 2025, el 59,7% de la población de 16 a 74 años había comprado online en los tres meses anteriores, frente al 18,7% de 2011²². La brecha con Europa se ha cerrado casi por entero: de diez puntos por debajo de la media de la UE a menos de tres (59,7% frente al 62,4% de la UE-27 en 2025)²³.

El volumen de negocio siguió la misma trayectoria: de 9.201 millones de euros en 2011 a 95.207 millones en 2024, con un crecimiento del 13,1% interanual²⁴, tras superar los 72.000 millones en 2022 y los 84.000 millones en 2023. En trece años, el canal se multiplicó por más de diez.

El peso relativo, en cambio, sigue siendo limitado: el comercio online representa alrededor del 11% del volumen de negocio de las empresas minoristas de diez o más ocupados, aunque medido sobre el conjunto del comercio minorista el porcentaje es sensiblemente menor²⁵. El retail español es y seguirá siendo omnicanal.

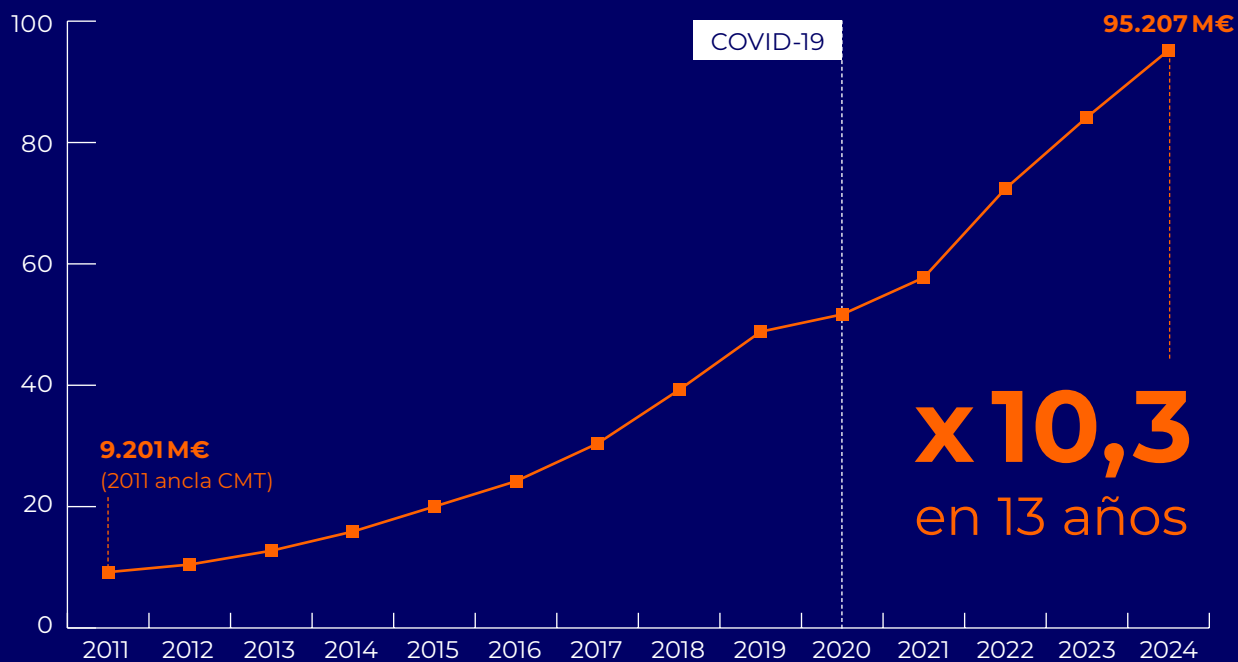
El consumidor de 2026 compara precios desde el móvil mientras pasea por una calle comercial, recoge en una taquilla el pedido que hizo desde el sofá y devuelve sin mayor problema lo que no encaja.

Pero la consolidación del comercio electrónico también depende de la confianza. Para proteger a los consumidores frente al fraude y la suplantación de identidad, Amazon impulsó en 2024 la eliminación de más de 55.000 sitios web de phishing y 12.000 números de teléfono fraudulentos, además de ofrecer recursos para ayudar a identificar estafas y comprar de forma segura.

Figura 1.

El comercio electrónico en España se ha multiplicado por diez.

Facturación anual a través de entidades de medios de pago, en millones de euros.



Fuente: CMT (2011-2013) y CNMC (2014-2024), portal de datos CNMCDData, «Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico». Dato anual = suma de los cuatro trimestres.

Nota: serie homogénea de «medios de pago», distinta de la serie B2C del ONTSI. Crecimiento 2011-2024: $\times 10,3$. Variación 2024: +13,1% interanual. El informe cita 84.177 M€ para 2023; la serie vigente da 84.176 M€ tras una revisión posterior.

AMAZON: CLAVE PARA LA CONFIANZA

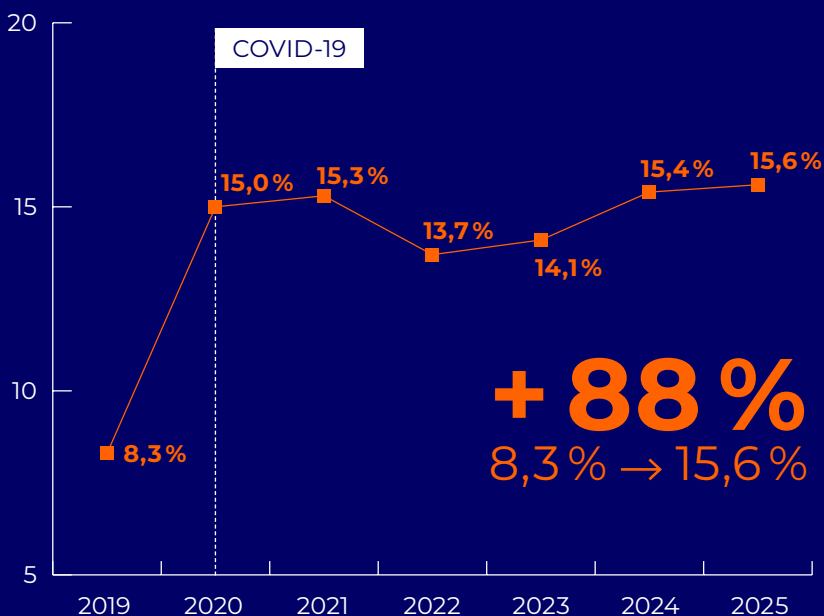
Amazon fue uno de los actores clave en la construcción de esa confianza, impulsando al comercio tradicional a vender online. Desde el lanzamiento de amazon.es en 2011, el cliente ha estado en el centro de cada decisión. Eso significaba ofrecer acceso a un catálogo amplio desde cualquier lugar, una interfaz sencilla y una experiencia de compra segura y fiable.

También implicaba crear mecanismos de protección que redujeran el riesgo percibido por el consumidor: recibir el producto adquirido, poder devolverlo de forma sencilla si no cumplía sus expectativas y contar con garantías cuando presentaba algún problema. En un momento en

que muchas páginas de venta eran lentas, poco intuitivas o generaban dudas, estos elementos ayudaron a reducir las barreras de entrada al comercio electrónico. Después, la inversión sostenida en logística, tecnología y operaciones permitió gestionar volúmenes crecientes y mantener el servicio en los momentos de mayor demanda. Amazon contribuyó así a elevar el estándar del comercio digital en España, sin sustituir a la tienda física.

Amazon llegó a España en el momento en que el comercio electrónico empezaba a despegar y aceleró su adopción.

Figura 2.
El teletrabajo casi se duplicó entre 2019 y 2025.
% de ocupados



Fuente: INE, Encuesta de Población Activa (EPA), variables de submuestra, tabla 65747.

Nota: «habitual» = más de la mitad de los días trabajados; «ocasional» = menos de la mitad. Hasta 2020 con base poblacional 2011; desde 2021, base 2021. Variación 2019-2025: +7,3 pp (+88%).



LA PANDEMIA, UN ACELERADOR

Si la digitalización del consumo había sido gradual, la COVID-19 la aceleró de golpe. El estado de alarma confinó a unos 47 millones de personas durante semanas, y millones que nunca habían comprado online lo hicieron por primera vez, no por curiosidad sino por necesidad: alimentación y productos básicos, material escolar, ordenadores y material para teletrabajar, juegos de mesa, manualidades, moda cómoda o artículos deportivos para hacer ejercicio en casa.

Lo revelador no fue el pico de 2020, sino lo que ocurrió después. Al levantarse las restricciones, la proporción de españoles que compraba online de forma habitual no volvió a los niveles previos. Hubo una desaceleración en 2022, tras el salto extraordinario del confinamiento, pero el nivel se consolidó por encima del punto de partida y siguió creciendo. La pandemia fue instrumental para que millones de personas se convencieran de que el comercio electrónico funcionaba.

El aprendizaje digital provocado por la pandemia no se limitó al consumo. El trabajo siguió un patrón parecido: en 2019, el 8,3% de los ocupados trabajaba desde casa de forma habitual u ocasional. Esa proporción casi se duplicó: 15,4% en 2024 y 15,6% en 2025²⁶.



LOS HÁBITOS DEL CONSUMIDOR EN 2026

Los hábitos de compra de los españoles en 2026 están marcados por tres factores: rapidez, precio, conveniencia.

La rapidez ha dejado de ser un extra. Recibir un pedido en uno o dos días era casi impensable hace diez años; hoy es lo mínimo que se espera. La logística de Amazon está diseñada para ofrecer entregas cada vez más rápidas, sostenibles, eficientes y fiables, porque la inmediatez es un valor creciente para los consumidores españoles y globales. Amazon entregó más de 190 millones de productos en el mismo día o al día siguiente a clientes Prime en 2025, y la entrega el mismo día ya está disponible a través de Amazon en 40 localidades españolas, según datos de la compañía.

El precio ha vuelto al primer plano por la inflación. Entre enero de 2020 y diciembre de 2025, el IPC acumulado fue del 23,5% en España²⁷: por cada 100 euros que un hogar gastaba en 2020 necesita hoy en torno a 124 para comprar lo mismo. La subida anual se ha moderado, pero lo perdido por el camino no se recupera. Según el estudio de Ipsos para Amazon de 2025, tres de cada cuatro consumidores españoles dicen que los precios han subido mucho o bastante, y seis de cada diez sienten que han perdido poder adquisitivo²⁸. El canal online se percibe como una ayuda: nueve de cada diez consumidores consideran que las tiendas online les ayudan a sobrellevar el coste de la vida, y ocho de cada diez señalan que es en internet donde encuentran más herramientas para ahorrar²⁹.

La conveniencia se mide en el tiempo que se ahorra: poder comprar a las once de la noche, devolver unas botas sin desplazarse, hacer la compra cuando estás volviendo de un viaje o recibir tu pedido en una taquilla o punto de recogida cuando no hay nadie en casa. En los hogares con jornadas largas o hijos pequeños, el tiempo escasea, y ese ahorro de tiempo es lo que ha fijado el canal online en la rutina, donde los clientes eligen la opción que mejor se adapta a su día a día.

La infraestructura de pagos forma parte de esta historia. Bizum se lanzó en 2016, resolvió el pago inmediato entre particulares desde el móvil y se convirtió en pocos años en un hábito nacional. Su expansión muestra hasta qué punto los españoles normalizaron pagar desde el

teléfono. En línea con esa evolución, Amazon integró Bizum como forma de pago en *amazon.es*, adaptando su experiencia de compra a las preferencias de los clientes mediante acuerdos con actores locales.

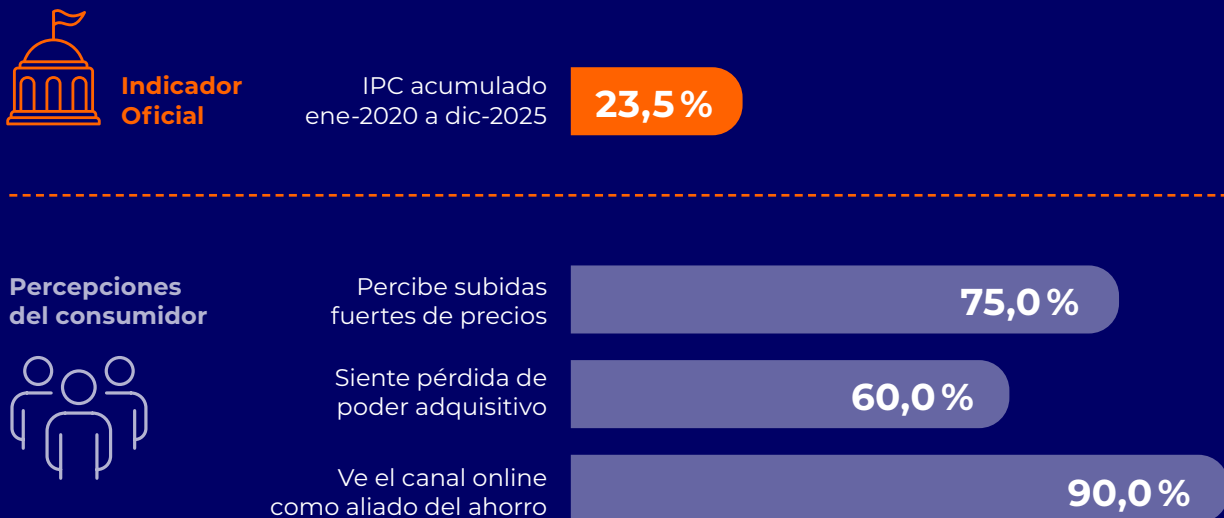
9 de cada 10
consumidores ven el comercio electrónico como un aliado para enfrentarse al creciente coste de la vida.

ESTUDIO IPSOS PARA AMAZON, 2025

Figura 3.

La inflación reordenó las prioridades del consumidor.

IPC acumulado (INE) frente a percepciones del consumidor español (Ipsos para Amazon, 2025).



Fuente: INE, calculadora de variaciones del IPC (ene-2020 a dic-2025); Estudio Ipsos para Amazon sobre el ahorro de las familias en España (oct. 2025).

Nota: son percepciones declaradas en una encuesta encargada por la compañía, no estadística oficial.

1.2 LA PROMESA AL CONSUMIDOR: SELECCIÓN, FACILIDAD Y CONFIANZA

Detrás de cada compra online hay una promesa que no es de una empresa concreta, sino del propio canal: encontrar lo que se busca de forma sencilla, recibirlo sin complicaciones y de forma cómoda, y contar con que, si algo falla, alguien responde. Selección, conveniencia y confianza. Cuando las tres se cumplen, el canal se integra de forma estable en los hábitos de compra.

SELECCIÓN: UN CATÁLOGO CASI SIN LÍMITES

Antes del comercio electrónico, la oferta disponible dependía de dónde se viviera. Quien residía en una ciudad grande tenía muchas opciones; quien vivía en un municipio pequeño, bastantes menos. Si la tienda del barrio no tenía lo que se necesitaba, tocaba desplazarse, esperar o conformarse.

amazon.es amplió el catálogo accesible desde cualquier punto del país. Ese catálogo es el mismo para quien vive en el Paseo de la Castellana o el Paseo de Gracia y para quien vive en un municipio rural con conexión a internet, y la tienda está abierta a cualquier hora.

Lo que antes exigía tiempo, desplazamiento y una parte de suerte se resuelve hoy en una búsqueda de pocos segundos: el acceso no depende del código postal.



FACILIDAD Y CONVENIENCIA: HERRAMIENTAS DE COMPRA

Comprar por internet, hace quince años, mezclaba paciencia e incertidumbre. La primera capa de mejora fue la propia experiencia de compra, más intuitiva y rápida. Amazon ha situado la tecnología en el centro de esa experiencia. Ha combinado inteligencia artificial y logística avanzada para que el cliente encuentre antes lo que busca.

Antes de eso, *Amazon Prime* había convertido la entrega en uno o dos días en el nuevo estándar, y el resto del sector tuvo que igualarlo. La capa más reciente es la de las herramientas de búsqueda y asistencia: asistentes conversacionales como *Rufus* o *Alexa+*, que permiten formular una necesidad en una sola frase; *Amazon Lens*, que localiza un producto a partir de una fotografía; o los resúmenes automáticos de reseñas, que condensan de un vistazo la valoración de otros compradores. Repetir un pedido habitual lleva hoy segundos y el seguimiento del envío está disponible en el móvil en tiempo real. Detrás hay una red logística densa que acerca el producto al consumidor y recorta los plazos.

COMPRA CON CONFIANZA

La facilidad atrae, pero la confianza es lo que hace repetir. Y construir confianza en un país donde comprar por internet generaba recelo no fue rápido. Amazon apostó por la previsibilidad: fechas de entrega concretas que se cumplen, devoluciones sencillas, garantía, trazabilidad del pedido desde el almacén hasta el destino y una atención al cliente que responde cuando algo no sale como se esperaba.

Pero la confianza no se sostiene solo con una buena experiencia de compra. También exige garantizar que lo que el cliente compra es auténtico, seguro y está respaldado por sistemas que trabajan antes, durante y después de cada transacción.

Amazon ha desarrollado sistemas para reducir el fraude y la falsificación en el comercio online.

Su estrategia se articula en **cuatro pilares**:

- 01 Controles** proactivos que verifican vendedores, que prueban la seguridad de productos y protegen la propiedad intelectual antes de que surjan problemas;
- 02 Tecnología** predictiva, como SENTRIX, que analiza más de 50.000 URLs sospechosas de phishing cada semana;
- 03 Persecución** activa de los infractores, con más de 32.000 actores malintencionados llevados ante la justicia en 14 países y 15 millones de productos falsificados incautados en 2025, según datos facilitados por la compañía;
- 04 Protección** del consumidor, colaborando con autoridades y organizaciones de consumidores para informar y prevenir estafas.

El efecto acumulado es que la verificación deja de recaer sobre el comprador: pasa a estar integrada en cada paso del proceso, desde la búsqueda hasta la entrega. Esa combinación de previsibilidad operativa y protección invisible es lo que convierte una compra online en un acto de confianza, no de fe.



EL PRIMER PEDIDO

El primer pedido de Amazon con destino en España no se hizo en 2011; ni siquiera existía todavía *amazon.es*. Se hizo en 1995, desde Villadiego (Burgos), cuando Amazon apenas daba sus primeros pasos en Estados Unidos. Jesús Pérez encargó un libro titulado, de forma premonitoria, *El mundo en 2020: poder, cultura y prosperidad*, de Hamish McRae, que necesitaba para una investigación y era difícil de encontrar por otros canales³⁰. Le llegó por correo postal desde Estados Unidos en unos diez días, un plazo sorprendente para la época y más aún para un envío internacional con destino a un pequeño pueblo de Burgos.

La historia de *amazon.es* empieza el 15 de septiembre de 2011, con la apertura de la tienda en España. El primer pedido registrado en el nuevo dominio fue, como el de Villadiego dieciséis años antes, un libro difícil de conseguir cerca de casa: un ejemplar del *Código Penal* con destino a Archena, una pedanía de la Región de Murcia³¹. De nuevo, la clave en los inicios estaba en ampliar el acceso a catálogos mucho

más extensos y especializados, especialmente fuera de las grandes ciudades, donde la oferta disponible era más limitada.

La integración del nuevo canal online se aprecia también con el crecimiento de las nuevas citas comerciales, como el Black Friday. Al comienzo del periodo era una curiosidad estadounidense que aparecía en las noticias por sus descuentos aglomeraciones. En 2013, *amazon.es* celebró su primer Black Friday junto con otros grandes comercios, y el evento empezó a calar³². Pocos años después era una de las citas más esperadas del calendario de consumo, con campañas que arrancan semanas antes del viernes después de Acción de Gracias. En 2025, la semana de Black Friday de Amazon se celebró entre el 20 de noviembre y el 1 de diciembre, con más de un millón de ofertas en todas las categorías. Muchos hogares anticipan la compra de los regalos navideños y aprovechan también para comprar sus productos favoritos y reponer productos básicos del día a día.



CAPÍTULO 2.

Una inversión que transforma la economía y el territorio



2.1 EL EFECTO TRACTOR: INVERSIÓN, FISCALIDAD Y TERRITORIO

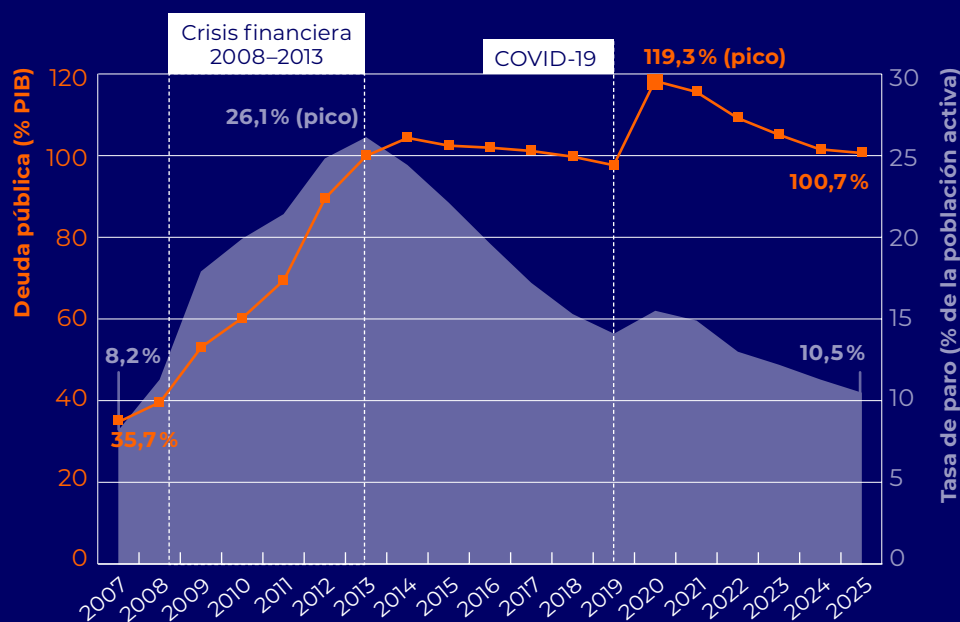
España ha vivido en quince años una de las secuencias más exigentes de su historia económica reciente. La crisis financiera que estalló en 2008 dejó una destrucción de empleo sin precedentes: la tasa de paro pasó del 11,3% de 2008 al 26,1% de 2013, su máximo histórico³³. Cuando la economía empezaba a recuperar el terreno perdido, la pandemia de 2020 provocó un segundo shock, con una caída del PIB y un nuevo repunte del desempleo. Dos crisis profundas en poco más de una década marcaron el tono de estos años.

El coste de esas crisis quedó inscrito en las cuentas públicas. La deuda de las administraciones pasó de un mínimo del 35,7% del PIB en 2007 a alrededor del 120% en el pico de 2020, y al cierre de 2025 se sitúa en el 100,7%³⁴. Es decir, el país afronta el futuro con un margen fiscal muy inferior al que tenía antes de la crisis financiera. La política monetaria común y la respuesta europea a la pandemia evitaron un desenlace peor, pero el punto de partida para la próxima década es una economía más endeudada.

Figura 4.

Deuda pública y tasa de paro en España

Deuda pública en % del PIB (cierre a 31 de diciembre) y tasa de paro en % de la población activa (media anual).



Fuente: Banco de España, tabla 11.7 (deuda PDE de las AAPP), contrastada con Eurostat (gov_10dd_edpt1); INE, EPA, tabla 65995 (tasa de paro), contrastada con Eurostat (une_rt_a).

Nota: la serie de deuda es la vigente tras la revisión del PIB nominal publicada por el INE, que es el denominador del ratio.



Más allá de esos altibajos económicos, persiste un problema estructural que las crisis no crearon, pero sí agravaron: la baja productividad. La producción por hora trabajada en España se sitúa un 22 % por debajo del nivel alemán y se queda también por debajo de Francia³⁵.

La brecha no se explica por falta de esfuerzo, sino por un déficit persistente de inversión en capital y tecnología y por un tamaño empresarial medio demasiado pequeño. La consecuencia es un crecimiento que, cuando llega, tiende a ser extensivo: se apoya más en incorporar horas y personas al mercado de trabajo que en producir más con cada hora trabajada.

Este es el matiz importante. En 2025 el PIB de España creció un 2,8 %, el doble que la media de la zona euro, situada en el 1,4 %³⁶. Ya en 2026, la afiliación a la Seguridad Social alcanzó un máximo de 22,47 millones de personas³⁷.

Son buenas noticias. Pero un país que quiere consolidar esa recuperación necesita algo más que sumar ocupados: necesita inversión que eleve la productividad, empleo estable y bien remunerado, y una base fiscal ancha que sostenga los servicios públicos con una deuda tan elevada. En una palabra, necesita crecimiento de calidad.



Figura 5.

El problema de fondo: la productividad

PIB por hora trabajada, 2023 (USD a paridad de poder adquisitivo, corrientes).



Fuente: OCDE, Productivity Database, indicador «GDP per hour worked», 2023.

Nota: Alemania produce un 27,7 % más por hora trabajada que España, Francia un 18,9 % más e Italia un 5,0 % más. Las comparaciones internacionales pueden verse afectadas por diferencias en la medición de las horas trabajadas.

La actividad de Amazon en España debe leerse, por tanto, como capacidad productiva instalada: inversión, recaudación y empleo que permanecen y arrastran actividad a su alrededor.

Amazon ha aportado **+25.000 M€** al PIB español.

Entre 2011 y 2025, Amazon ha invertido en España más de 25.000 millones de euros. Detrás de esa cifra hay infraestructura física y localizada: alrededor de cuarenta instalaciones logísticas repartidas por la geografía española, dos sedes corporativas en Madrid y Barcelona, dos Hubs tecnológicos donde, desde España, se crean soluciones que facilitan la experiencia de compra a los clientes de Amazon en todo el mundo y la Región de AWS en Aragón, esta última con un peso propio que se desarrolla en el capítulo siguiente. En 2025 entró en funcionamiento una nueva estación logística en Málaga, y para 2026 está previsto el arranque de un centro en Zaragoza y de una instalación logística adicional en Paterna, Valencia. Es inversión que se traduce en obra, en suelo industrial activado y en actividad para las empresas del entorno.

Una referencia ayuda a dimensionar esos 25.000 millones. Repartida a lo largo de quince años, la inversión de Amazon equivale a una media cercana a los 1.700 millones de euros anuales, en torno al 0,5% de la formación bruta de capital fijo de España, es decir, de la inversión en activos que realiza cada año el conjunto de la economía y que en 2024 ascendió a 323.455 millones de euros³⁸. Es una fracción modesta en el agregado, pero relevante por su naturaleza: inversión productiva y de largo plazo, precisamente la palanca que el país tiene infrautilizada frente a los de su entorno.

Lo más importante de la inversión no es su tamaño, sino lo que genera a su alrededor. Según la consultora independiente Keystone Strategy, Amazon ha aportado más de 25.000 millones de euros al PIB español desde su llegada a través de tres vías. La directa es la actividad de la propia compañía: sus centros, sus operaciones y las personas que emplea. La indirecta es la actividad de sus proveedores: quienes construyen y mantienen las instalaciones, los transportistas y los servicios profesionales que contrata. Y la inducida es el consumo que se activa cuando todas esas personas gastan sus salarios en la economía local. Según Keystone, la contribución acumulada de Amazon al PIB se aproxima a un euro por cada euro invertido durante el periodo³⁹.

LA CONTRIBUCIÓN FISCAL

Amazon es un negocio en fase de crecimiento en España, con un volumen de negocio elevado y unos márgenes de explotación ajustados, algo habitual en el comercio minorista, donde la competencia en precios es intensa. A ello se suma que buena parte de su actividad, logística e infraestructura en la nube, es intensiva en capital y exige una inversión sostenida: eso eleva las amortizaciones y comprime el beneficio contable de cada ejercicio. Una valoración rigurosa de su aportación fiscal exige considerar, además del Impuesto sobre Sociedades, el conjunto de tributos que la compañía soporta y recauda. Es lo que se conoce como Contribución Tributaria Total, la metodología que emplea la consultora PwC para ordenar a las empresas del IBEX-35 por su aportación fiscal conjunta. Con ese criterio, Amazon se situaría entre las quince empresas con mayor aportación fiscal del índice⁴⁰.

+1.500 M€

de contribución fiscal total en España en 2025, de los que más de 428 M€ son soportados directamente por la compañía.

En 2025 la contribución fiscal total de Amazon en España superó los 1.500 millones de euros. De ellos, más de 428 millones corresponden a impuestos soportados directamente por la compañía, incluidos 84 millones de Impuesto sobre Sociedades, además de cotizaciones a la Seguridad Social, tributos vinculados a la adquisición y construcción de activos inmobiliarios, la tasa sobre servicios digitales y los derechos aduaneros. Los más de 1.100 millones restantes son impuestos que Amazon recauda y transfiere a Hacienda como consecuencia de su actividad: el IVA repercutido, las retenciones practicadas sobre las nóminas de su plantilla y el IVA de las ventas de los vendedores que operan en su tienda⁴¹.

ILLESCAS Y LA COMARCA DE LA SAGRA

Los agregados nacionales ayudan a entender la escala, pero el impacto de una inversión se aprecia mejor sobre el terreno. El caso de Illescas, en la provincia de Toledo, es el más documentado. La consultora económica NERA⁴² analizó el efecto de los dos centros logísticos que Amazon opera en la localidad: MAD6, abierto en 2019, y MAD7, en 2021⁴³. Entre ambos suman cerca de 300.000 metros cuadrados y dan empleo continuo a más de 3.000 personas, una cifra que llega a 4.000 en temporada alta. El 45% de esas personas reside en la comarca de La Sagra.



+84 M€

aportados a la economía de La Sagra en 2023. +356 M€ acumulados desde 2019.

Las conclusiones del estudio son claras.

En 2023, la actividad de los dos centros aportó 84 millones de euros a la economía de La Sagra. Desde la apertura del primer centro en 2019, el impacto acumulado alcanza los 356 millones de euros, repartidos en 147 millones por efectos directos, 65 por efectos indirectos y 144 por efectos inducidos.

Más allá de las cifras agregadas, los efectos sobre la vida local son visibles. Los salarios que Amazon paga en Illescas son, de media, un 27 % más altos que el salario medio de la provincia de Toledo. La mayoría de las personas contratadas tienen

menos de 35 años. El 66 % de la caída del paro registrada en Illescas es atribuible a la actividad de la compañía, y el 35 % en el conjunto de la comarca. En el plano municipal, Amazon ha pagado más de un millón de euros anuales en impuestos recurrentes y otros seis millones no recurrentes durante la fase de construcción, lo que llegó a representar cerca del 10 % de los presupuestos municipales de 2019 y 2021. Con esos ingresos, el Ayuntamiento de Illescas pudo reducir su deuda hasta extinguirla, generar remanente e invertir en equipamientos, servicios y vivienda.

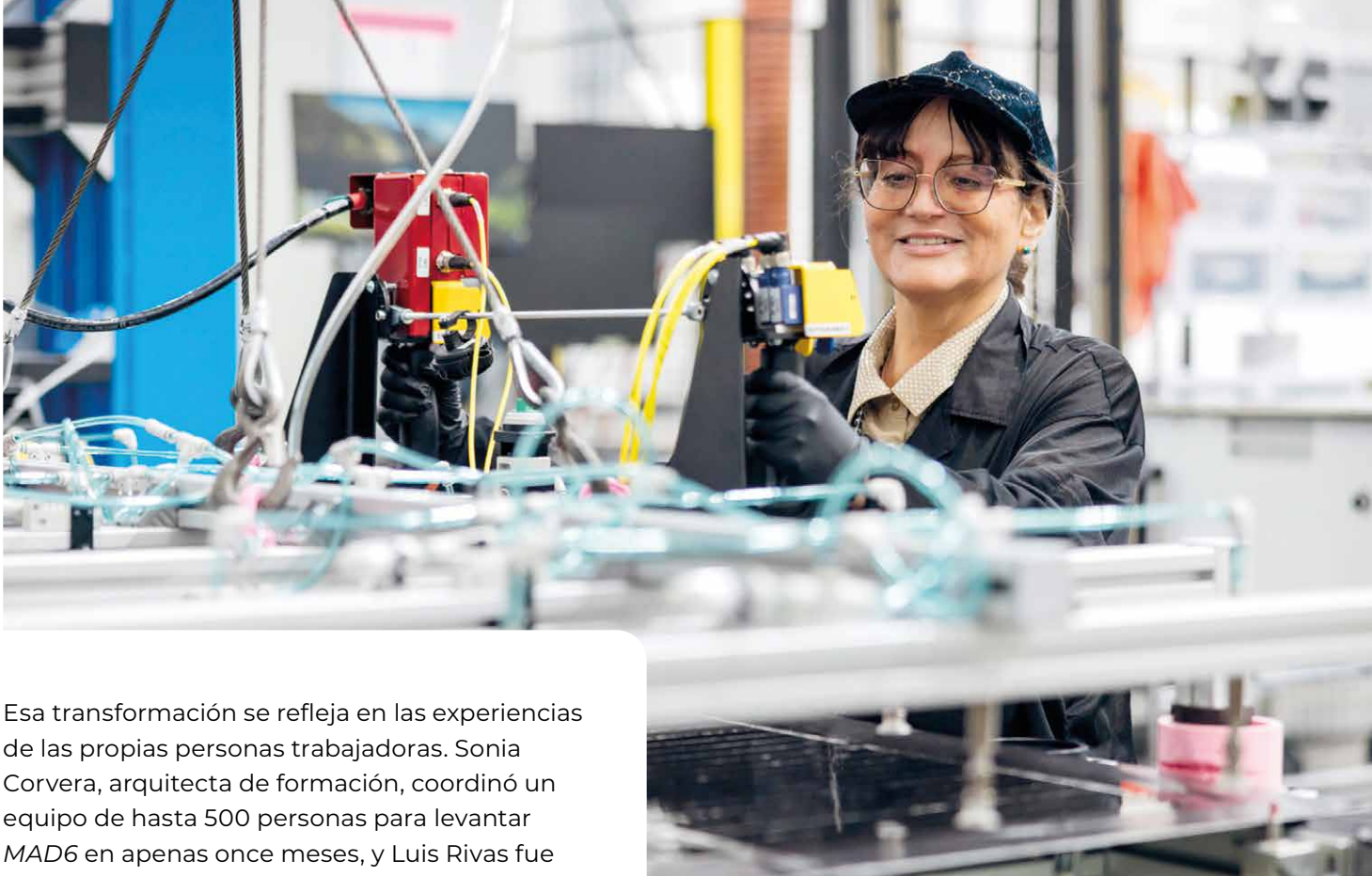
Queda un efecto más difícil de medir, pero igual de real. La comarca ha consolidado su posición como uno de los grandes polos de distribución del centro peninsular, y muchos vecinos de Illescas que en 2018 se desplazaban a diario a Madrid pueden hoy trabajar a quince minutos de casa.

«Amazon ha sido un actor importante en la transformación económica de Illescas y de la comarca de La Sagra. Su llegada ha generado oportunidades laborales para muchos jóvenes y familias, con salarios superiores a los habituales en la provincia, y ha contribuido a que más personas puedan desarrollar su proyecto de vida y permanecer en el territorio.»

JOSÉ MANUEL TOFIÑO

Alcalde de Illescas





Esa transformación se refleja en las experiencias de las propias personas trabajadoras. Sonia Corvera, arquitecta de formación, coordinó un equipo de hasta 500 personas para levantar MAD6 en apenas once meses, y Luis Rivas fue una de las primeras personas en cruzar sus puertas como empleado. Desde entonces ha visto cómo las operaciones de Amazon se duplicaban en la región, pasando de un solo centro a dos, y viendo cómo la ciudad se transformaba a su alrededor: él mismo se compró una casa y se mudó desde Madrid, como tantos otros que decidieron asentarse en Illescas por las oportunidades laborales que generó la compañía.

ARAGÓN, UN NUEVO HUB DE TECNOLOGÍA INTERNACIONAL

Si hay un territorio en España donde la llegada de la infraestructura tecnológica ha reconfigurado la economía local, ese es Aragón. Desde noviembre de 2022, AWS opera tres zonas de disponibilidad en la comunidad autónoma (Villanueva de Gállego, El Burgo de Ebro y Huesca), la primera Región de centros de datos hyperscaler del país. Lo que comenzó como una apuesta por la innovación tecnológica para ayudar a miles de clientes en todo el mundo, ha situado a Aragón en el mapa europeo de los centros de datos, con efectos sobre la economía local que empiezan a ser medibles.

AWS ha comprometido una inversión de **33.700 M€** en España hasta 2035, con Aragón como principal destino.

Según estimaciones de la compañía, la contribución al PIB total de España alcanzaría los 31.700 millones de euros y la actividad de los centros de datos sostendría 29.900 empleos a tiempo completo de media anual en empresas locales, incluyendo empleos directos, indirectos e inducidos. De estos, 6.700 son empleos a tiempo completo derivados de la inversión directa de Amazon en múltiples categorías. A ello se sumarían otros 1.800 cuando estén plenamente operativas estas nuevas instalaciones adicionales: una planta de fabricación de servidores, un almacén logístico y un centro de economía circular para reparación de servidores de IA. Son proyecciones referidas al conjunto de la economía española y deben leerse como tales.

El empleo TIC en Aragón creció un 26,6% entre 2021 y 2025, a un ritmo medio del 6,4% anual entre 2022 y 2025, el mayor de España.

Conviene dimensionarlo: se parte de una base modesta, 13.385 ocupados en 2025, el 1,9% del empleo TIC español, de modo que el incremento equivale a unos 2.800 puestos en cuatro años. El grueso procede de la expansión de consultoras de base regional, como Hiberus o Integra, y de la implantación de centros de servicios tecnológicos de firmas nacionales.

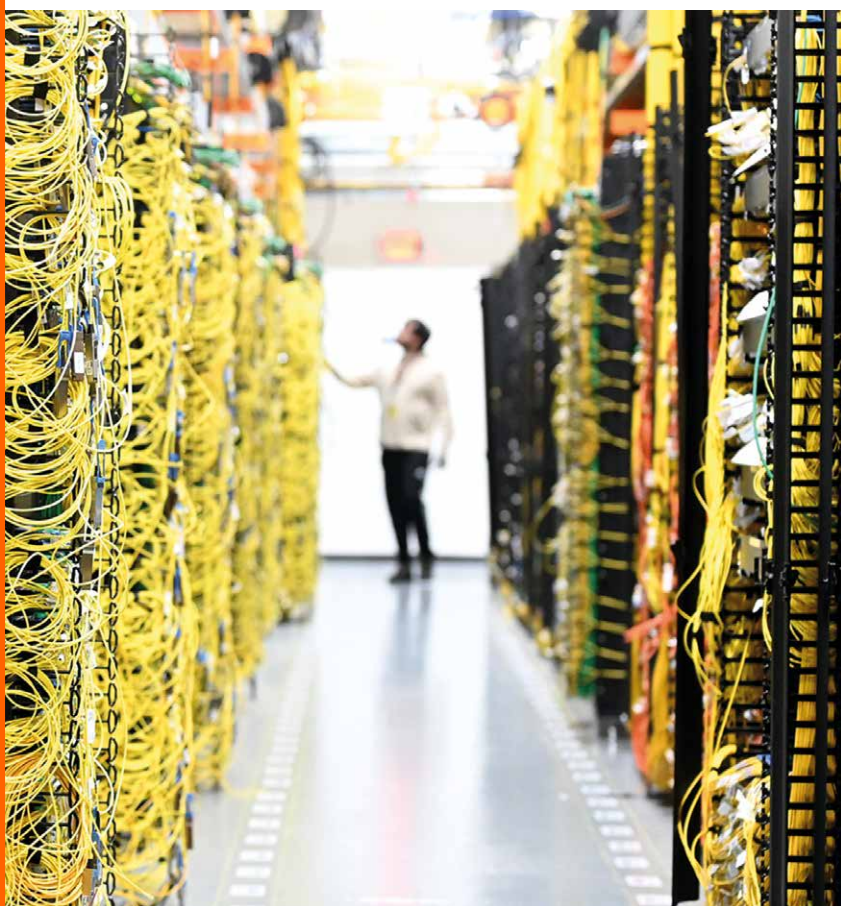
Aragón no solo alberga centros de datos: está construyendo, con AWS como palanca, un ecosistema tecnológico que atrae talento, diversifica su base productiva y sitúa a la comunidad autónoma entre los principales destinos de inversión en centros de datos del sur de Europa.

«Amazon, y de manera muy especial AWS, se ha convertido en uno de los motores de la pujanza económica actual de Aragón. Sus inversiones están contribuyendo a fortalecer el ecosistema tecnológico de la comunidad, atrayendo actividad de alto valor añadido e impulsando la formación de talento local. Además, el nuevo ecosistema que ya está surgiendo ligado a estas nuevas inversiones está favoreciendo la atracción de ingenieros y otros profesionales cualificados, en particular, aragoneses que están ahora encontrando oportunidades en su tierra para desarrollar todo su potencial, tanto en el ámbito personal como en el profesional.»



EVA VALLE

Consejera de Economía,
Competitividad y Empleo del
Gobierno de Aragón



2.2 EMPLEO, TALENTO, INNOVACIÓN Y FORMACIÓN

El mercado de trabajo español ha mejorado mucho, pero arrastra una anomalía que ninguna recuperación ha corregido del todo: su dualidad. Durante décadas, la economía española utilizó la temporalidad como principal mecanismo de ajuste.

En 2019, antes de la reforma laboral, la tasa de temporalidad alcanzaba el 26,3% de los asalariados, una de las más altas de la Unión Europea y muy por encima de la media comunitaria⁴⁴. Un mercado partido en dos, con un grupo de trabajadores protegidos y estables y otro que rotaba de contrato en contrato, con menos formación, menos ahorro y menos posibilidad de planificar su vida.

La reforma de 2022 redujo esa brecha de forma apreciable. En 2024 la temporalidad había bajado al 16,5%, aunque España sigue por encima de la media de la UE⁴⁵. El problema de abuso de la temporalidad no ha desaparecido, pero se ha atenuado.

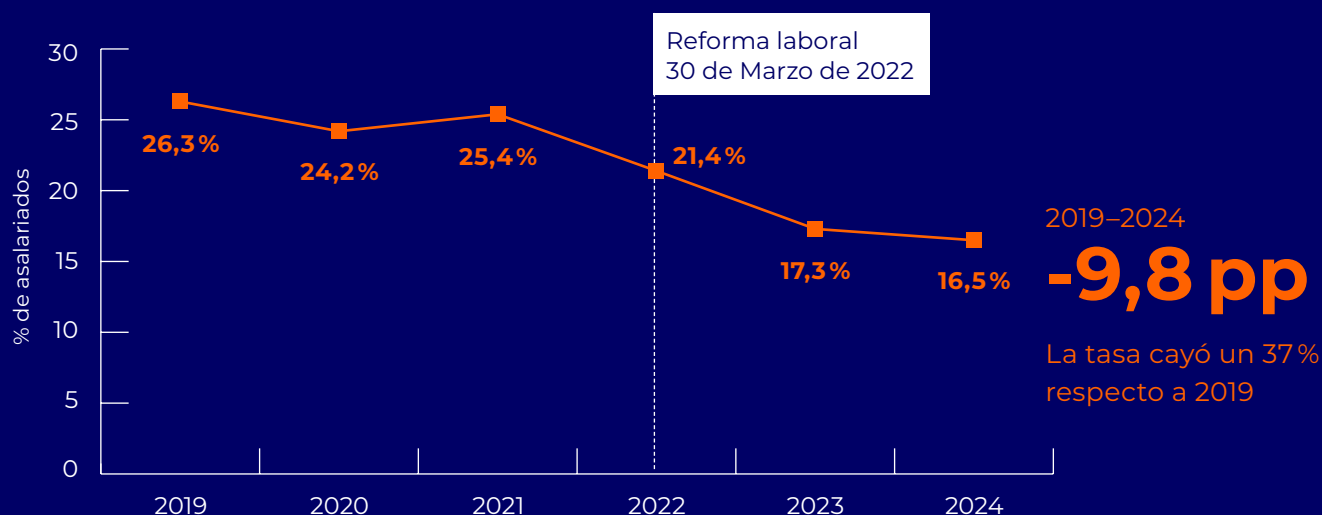
+30.000 personas
empleadas de forma directa
por Amazon en España,
en más de 400 perfiles
profesionales distintos.

Por eso importa no solo cuánto empleo crea una empresa, sino de qué tipo.

Figura 6.

La temporalidad descendió con fuerza tras la reforma laboral de 2022.

Empleo temporal como porcentaje del total de asalariados de 15 a 64 años. España.



Fuente: Eurostat, lfsi_pt_a; edad 15-64 años; sexo total; datos anuales. Extracción: julio de 2026.

Nota: la serie presenta rupturas metodológicas señaladas por Eurostat en 2021 y 2022. Variación 2019-2024: -9,8 pp (-37%).
Reforma laboral: 30 de marzo de 2022.

Hoy Amazon emplea de forma directa y permanente a más de 30.000 personas en España y figura entre los diez mayores empleadores privados del país. La mayoría hace funcionar sus centros logísticos cada día, otros tantos garantizan el funcionamiento de la infraestructura digital desde los centros de datos en Aragón, y varios miles trabajan en oficinas corporativas y en los centros de desarrollo tecnológico de Madrid y Barcelona. Son perfiles muy distintos que comparten una característica: un empleo estable en una empresa que sigue creciendo.

La estabilidad importa, pero no lo es todo. Para quienes empiezan sin experiencia previa, lo que cuenta es cómo se compara el puesto con las otras opciones reales del mercado. Una persona que empieza en un centro logístico de Amazon parte de un salario de unos 1.800 euros brutos al mes, según datos facilitados por la compañía, alrededor de un 30 % por encima del SMI de 2025 (16.576 € anuales)⁴⁶.

Además, cada persona dispone de hasta 4.000 euros anuales para formación, pagados al 100 % por la empresa, que puede usar para crecer dentro de Amazon o desarrollar una carrera fuera. Ese salario, unido al acceso a formación financiada por la empresa, supone una mejora clara frente a las salidas laborales que históricamente han estado disponibles para perfiles similares. Por eso hablamos de calidad del empleo, y no solo de creación de empleo.

La plantilla en los centros logísticos incorpora además una proporción de mujeres de más del 40 %, muy por encima de la media del sector (20 %) y aproximadamente cuatro de cada diez personas empleadas tienen menos de 30 años. Amazon lleva seis años consecutivos certificada como *Top Employer* en España, un sello que el *Top Employers Institute* concede tras auditar las políticas de recursos humanos (formación, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y bienestar)⁴⁷.



INNOVACIÓN: POCAS EMPRESAS DE FRONTERA

España invierte en investigación y desarrollo de forma estructuralmente inferior a sus socios europeos. En 2024 el gasto en I+D alcanzó un récord histórico del 1,5% del PIB, todavía significativamente por debajo de la media de la Unión Europea⁴⁸. Ese déficit tecnológico, que el capítulo siguiente analiza en detalle a partir del informe Draghi, es una de las causas de la distancia de productividad que separa a España y a Europa de las economías más avanzadas. Faltan empresas que operen en la frontera tecnológica y que atraigan y retengan talento cualificado en el país. En ese terreno, Amazon aporta actividad de I+D localizada en España. En sus centros de Madrid y Barcelona trabajan más de 1.000 ingenieros e ingenieras que desarrollan software para todo el mundo.

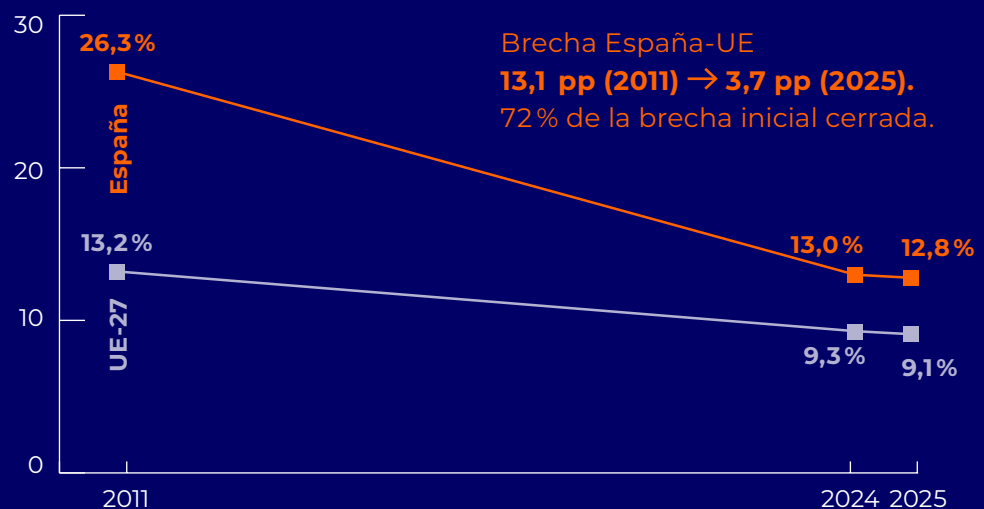
En Aragón, la llegada de los centros de datos de AWS ha abierto una vía de retorno para perfiles técnicos que habían salido de la comunidad para desarrollar su carrera fuera.

«Mi madre lloró cuando le dije que volvía a casa».

Cynthia Peña, responsable del Departamento de Ingeniería de Operaciones en los centros de datos de AWS en Aragón.

Por otro lado, el equipo de Amazon en Madrid se concentra en funcionalidades para las tiendas de Amazon, en *Amazon Business* (su tienda B2B) y en la familia de productos Kindle; Lab126, la división de dispositivos de la compañía, abrió oficina en la ciudad en 2022. El equipo de Barcelona alberga un centro de I+D especializado en aprendizaje automático y búsqueda, donde se desarrollan herramientas de inteligencia artificial que llegan a clientes de los cinco continentes, desde los resúmenes automáticos de reseñas hasta partes del software del Kindle Scribe. Es I+D que se produce en España y se exporta al resto del mundo: justo el tipo de actividad de alto valor que el país necesita para atraer y retener talento cualificado en vez de exportarlo.

Figura 7.
España reduce con fuerza el abandono escolar temprano.
Población de 18 a 24 años con educación secundaria inferior como máximo que no sigue estudiando (en porcentaje).



Fuente: Eurostat, edat_lfse_14; frecuencia anual; sexo total; edad 18-24 años. Extracción: julio de 2026.

Nota: el gráfico muestra únicamente los años con valores contrastados en la auditoría de datos.

EL EMPLEO TOTAL: MÁS ALLÁ DE LA NÓMINA DIRECTA

El impacto laboral de Amazon se despliega en cuatro capas:

- 01** 30.000 empleos directos en las instalaciones y oficinas de Amazon.
- 02** Unas 50.000 personas empleadas por proveedores externos en esas mismas instalaciones, en servicios como seguridad, restauración, mantenimiento o transporte.
- 03** Más de 53.000 empleos indirectos en sectores como la logística, construcción y servicios profesionales y cerca de 20.000 empleos inducidos que la actividad sostiene en el resto de la economía, según estima la consultora Keystone Strategy para 2025.⁴⁹
- 04** Más de 45.000 personas empleadas por las decenas de miles de pymes que venden a través de la tienda de Amazon para gestionar sus negocios online.

FORMAR EL TALENTO QUE FALTA

El capital humano es donde convergen todos los problemas anteriores. España venía de un abandono escolar temprano del 32 % en 2008, en pleno boom de la construcción, que apartaba a los jóvenes de las aulas con empleo poco cualificado y bien pagado⁵⁰. En 2025 lo ha reducido a un mínimo histórico del 12,8 %; aun así, sigue siendo el tercero peor de la UE, tras Rumanía y Alemania⁵¹. Y a ese legado se suma un déficit de perfiles digitales que ya frena a las empresas: más de tres de cada diez no encuentran los técnicos que necesitan, sobre todo en inteligencia artificial⁵².

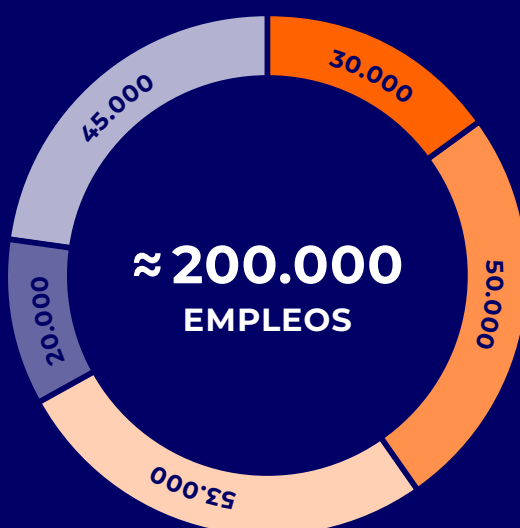
Lo que está en juego es grande. Según la consultora Strand Partners, la transformación digital podría sumar 282.000 millones al PIB español para 2030, con una condición: que haya talento para hacerla posible⁵³. Sin formación, ese potencial no se materializa.

Figura 8. El empleo total que Amazon sostiene en España.

Cerca de 200.000 personas, sumando el empleo directo y el que la actividad de la compañía apoya en el resto de la economía.

Fuente: Amazon (empleo directo y extendido) y Keystone Strategy (indirecto e inducido, 2025).

Nota: los tramos de 50.000, 53.000 y 20.000 proceden del estudio de Keystone, que no es público.



30.000+ empleos directos en más de 400 perfiles profesionales

50.000+ proveedores externos en sus instalaciones. Seguridad, restauración, mantenimiento, transporte

53.000+ empleos indirectos estimados en logística, construcción y servicios profesionales

20.000 empleos inducidos estimados en la economía española

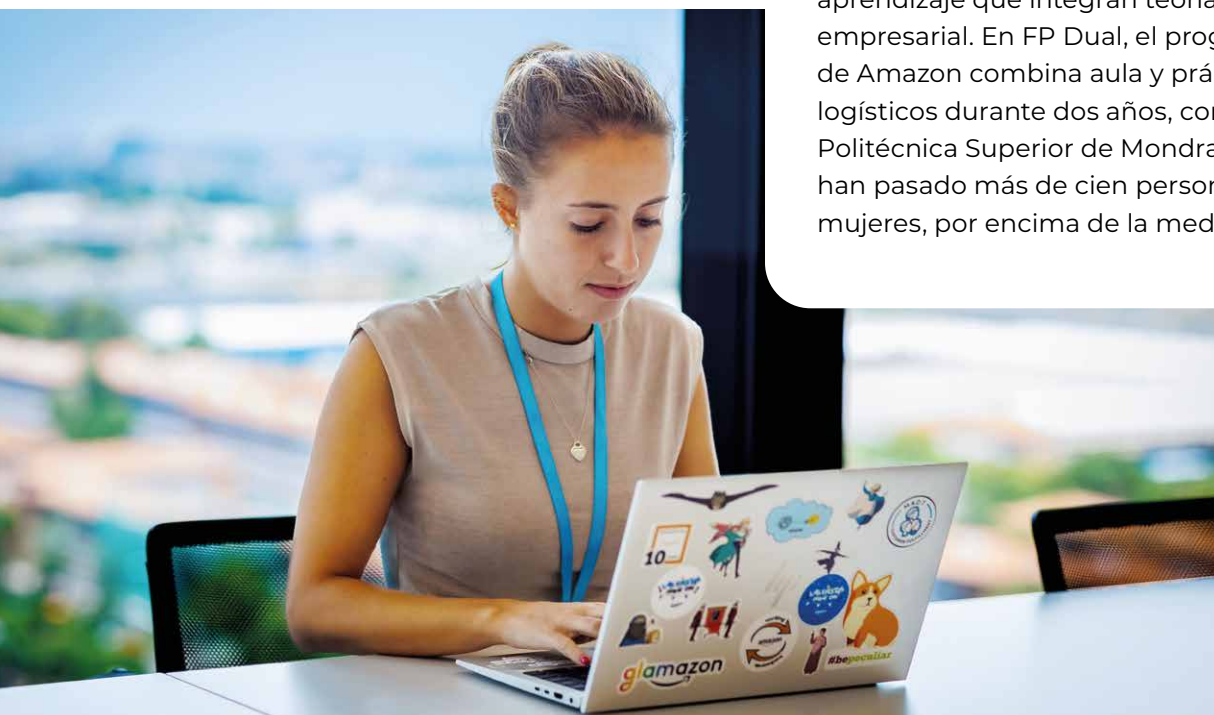
45.000+ personas empleadas por las pymes que venden en Amazon

Compromiso de formar a **500.000** jóvenes en habilidades digitales y STEM antes de 2027.

Sobre ese diagnóstico se entiende el **Compromiso por la Educación Tecnológica** que Amazon firmó en 2025 junto al Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes: una iniciativa estratégica para formar a medio millón de jóvenes de 11 a 25 años en habilidades digitales y tecnológicas en España para 2027. El Compromiso actúa como marco de colaboración entre empresas, instituciones educativas y administraciones públicas, con tres objetivos transversales: democratizar el acceso a tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial o el aprendizaje automático en todos los niveles educativos; impulsar el talento STEM con especial foco en talento femenino; y articular una colaboración efectiva con centros educativos y administraciones a nivel nacional y autonómico.

Bajo este paraguas se despliegan tres grandes iniciativas. La primera, **AWS Skill to Jobs Tech Alliance**, es una alianza nacional que conecta a más de 740 instituciones educativas, 10 gobiernos autonómicos y más de 85 empleadores para dotar a los estudiantes de competencias cloud y vincularlos directamente con el mercado laboral. La segunda, **AWS Futuro IA**, democratiza el conocimiento sobre inteligencia artificial generativa entre estudiantes de todas las familias profesionales, haciendo uso de PartyRock, la herramienta gratuita de AWS que permite crear aplicaciones de IA generativa sin necesidad de código. A su alrededor se articulan los Premios Nacionales de IA Generativa, que reconocen las mejores aplicaciones desarrolladas por estudiantes y docentes, junto con hackathons, becas y el Campeonato Nacional AWS DeepRacer de programación de vehículos de conducción autónoma. La tercera, **Amazon Future Engineer**, inspira y educa a jóvenes de comunidades desatendidas en ciencias de la computación y habilidades STEM, desde la infancia hasta la inserción profesional.

A eso se suma la apuesta por modelos de aprendizaje que integran teoría y práctica empresarial. En FP Dual, el programa Aprendices de Amazon combina aula y práctica en centros logísticos durante dos años, con la Escuela Politécnica Superior de Mondragón. Desde 2020 han pasado más de cien personas, con un 30% de mujeres, por encima de la media del sector.



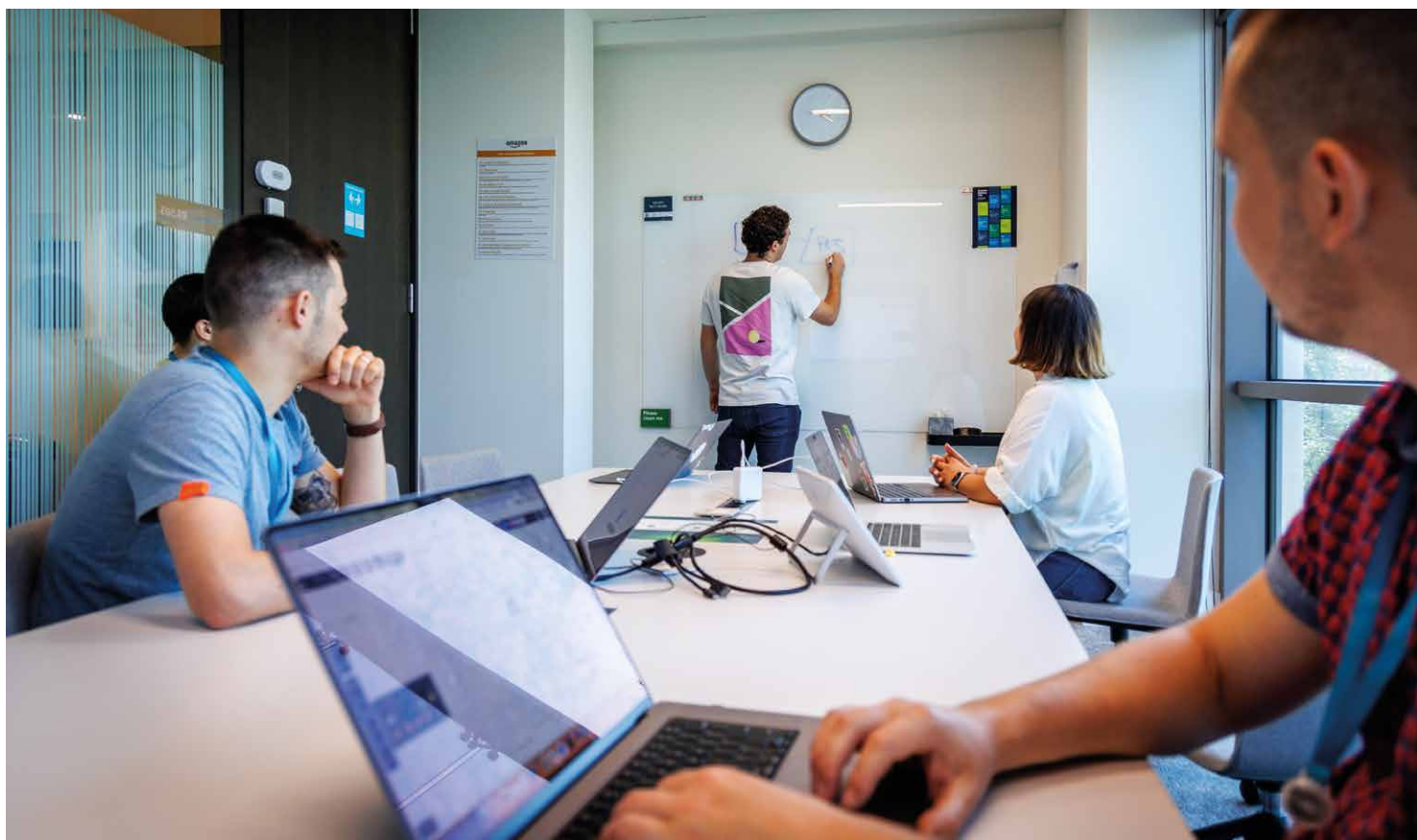
En Formación Dual Universitaria, Amazon colabora con la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Politécnica de Madrid. El programa Junior Developer forma a estudiantes de matemáticas e ingeniería de software desde sus centros de I+D, combinando formación académica con experiencia profesional en proyectos reales. También se desarrollan programas de Ingeniería de Automatización y Robótica con las universidades de Cartagena y Zaragoza.

Además, en 2025, Amazon y la Universidad de Granada crearon la Cátedra en Computación e Inteligencia Artificial, con objetivos de divulgación, fomento de la inserción laboral mediante prácticas externas en Amazon y promoción del talento femenino en titulaciones STEM. En su primer año de vida, la Cátedra se ha consolidado como un potente actor de

identificación y transferencia de talento entre empresa y universidad.

Otro pilar fundamental del Compromiso por la Educación es la **formación del profesorado**: los docentes son el vector multiplicador de cualquier transformación educativa. En este sentido, además de diferentes programas de formación para docentes, Amazon ha lanzado la primera edición del National Teacher Prize España, un reconocimiento a los docentes que lideran la innovación tecnológica en sus centros.

Ese enfoque integral en la formación y el desarrollo profesional se refleja en el reconocimiento externo. En 2026, Amazon encabezó por segundo año consecutivo la lista LinkedIn Top Companies en España, que ordena a las empresas por las oportunidades que ofrecen para desarrollar una carrera⁵⁴.



2.3 LAS PYMES QUE VENDEN MÁS LEJOS

El tejido empresarial español es, ante todo, pequeño. Las microempresas, las de menos de diez personas empleadas, son el 92,9% del total, y la empresa media no llega a cinco personas frente a las más de once de la alemana. Esa diferencia de tamaño, más que una peor gestión, explica buena parte de la menor productividad: a igualdad de tamaño una empresa española es tan productiva como una alemana, pero el mayor tamaño permite amortizar inversión, tecnología y talento sobre una base más amplia.

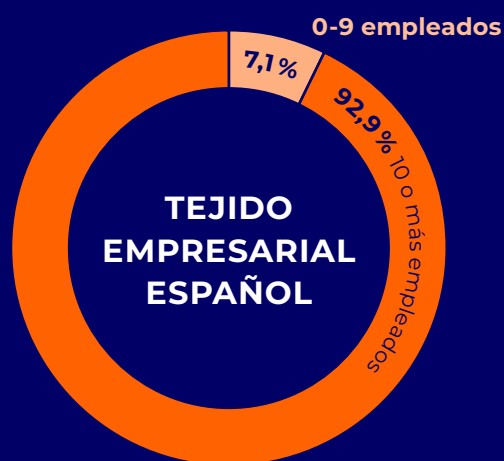
El pequeño tamaño también cierra la vía de escape natural cuando el mercado interno se estanca: exportar. Hacerlo tiene un coste fijo alto (abrir canales, entender la regulación de cada país, atención al cliente en otro idioma, logística internacional) que para una microempresa suele

ser prohibitivo. Por eso solamente el 9% de las pymes que venden online lo hacen fuera de España.

La aportación de Amazon ha sido, sobre todo, reducir ese coste fijo. Una pyme puede vender fuera sin montar su propia logística ni un equipo internacional de atención al cliente. Hoy 17.000 pymes venden en la tienda de Amazon y sostienen más de 45.000 empleos.

17.000 pymes españolas activas en Amazon, que sostienen más de 45.000 empleos.

Figura 9.
Empresas demasiado pequeñas



Fuente: Ministerio de Industria y Turismo, «Cifras PyME» (agosto de 2025); microempresas de 0 a 9 empleados.

92,9%
de las empresas españolas
tiene < 10 trabajadores

ESPAÑA

4,5
personas
por empresa



ALEMANIA

11,3
personas
por empresa



Fuente: Eurostat, demografía empresarial (bd_size);
personas ocupadas por empresa activa, 2023.

Nota: en el gráfico los valores se muestran redondeados a 4,5 y 11,3.

La diferencia se refleja en los resultados: el 75 % exporta, frente al 9 % del conjunto de las pymes que vende online al exterior, y sus exportaciones superaron los 1.200 millones de euros en 2024.

75 % de las pymes que venden en Amazon exportan, frente al 9 % del tejido general que vende online al extranjero (ICEX-Adigital, 2024).

Ese acceso no se concentra en las grandes ciudades: el 60 % de esas pymes está fuera de Madrid y Barcelona y cerca del 30 % opera desde municipios de menos de 30.000 habitantes. El canal derriba dos barreras a la vez, la de exportar y la de la distancia.



Las pymes que venden online al exterior exportaron **+1.200 M€** en 2024.

EL CÍRCULO VIRTUOSO

La presencia de vendedores y clientes genera un círculo virtuoso: más oferta atrae a más compradores, y más compradores hacen el canal más atractivo para nuevos vendedores. Por eso hoy más del 60 % de los productos vendidos en Amazon proceden de terceros, en su mayoría pymes.

El efecto no se limita a las ventas online. Aunque el comercio electrónico ha ganado peso, alrededor del 92 % de las ventas del comercio minorista en España sigue produciéndose fuera del canal electrónico.⁵⁵ Ambos canales no funcionan necesariamente como alternativas excluyentes.

Lo difícil para una pyme no es solo abrir el canal, sino generar una demanda sostenida: ganar visibilidad, convertir visitas en ventas y conseguir que los clientes vuelvan. Amazon ofrece herramientas para cada una de esas fases: apoyo logístico para cumplir la promesa de entrega, promociones para activar la demanda, registro de marca para proteger y diferenciar el catálogo y soluciones publicitarias para que los productos resulten más fáciles de descubrir.

Además, *Amazon Ads* permite a las empresas promocionar productos concretos dentro de la tienda, llegar a clientes que ya están buscando categorías relacionadas y medir el resultado de cada campaña. Para una pyme, esa capacidad reduce parte de la incertidumbre de la publicidad tradicional: puede empezar con un presupuesto limitado, comprobar qué mensajes y productos funcionan y ajustar la inversión a partir de los resultados. La publicidad pasa así de ser una apuesta difícil de medir a convertirse en una herramienta integrada en la gestión diaria del negocio.



A estas capacidades se suman cada vez más herramientas de inteligencia artificial generativa, que ayudan a crear y mejorar fichas de producto, desarrollar contenidos publicitarios y gestionar tareas del día a día. En conjunto, logística, promoción, publicidad, protección de marca e inteligencia artificial permiten que una empresa pequeña no solo esté presente en el canal, sino que pueda competir, aprender y crecer dentro de él.

Cuando el negocio coge impulso, la internacionalización viene integrada en la operativa: gestión multipaís, atención al cliente local, logística transfronteriza y traducción de fichas, sin necesidad de montar una filial en cada mercado.

Dos programas han acompañado ese salto: Despega, lanzado en 2020 junto con IE University, ICEX, Cepyme y AECOC, con el que Amazon formó a más de 50.000 pequeñas empresas y que cerró en 2025 tras cumplir sus objetivos; y su relevo, Impulsa con Amazon, desarrollado con ICEX y dirigido a empresas ya consolidadas en el mercado español que quieren exportar.

El acompañamiento no termina en la venta al consumidor final. *Amazon Business* traslada la misma lógica al mundo profesional: lo utilizan desde un hospital que repone material sanitario hasta un autónomo que reabastece su stock. Para una pyme vendedora, suma a los pedidos del consumidor final los de los departamentos de compras de otras empresas, con volúmenes mayores y más recurrentes.

Creators Co.

El proyecto arranca en 1983, cuando Ana Pizarro y José Juárez abren una tienda de Bellas Artes en la calle Cervantes de León, un local de unos ochenta metros cuadrados. En noviembre de 2011, su hijo Víctor Juárez incorpora la dimensión digital con mitiendadearte.com, un comercio online especializado en manualidades cuyo catálogo inicial reunía doce mil productos. El despegue fue inmediato: ya en el segundo mes, la tienda vendía más por internet que en el local físico. Hoy el negocio maneja más de ciento cuarenta mil referencias, gestiona alrededor de quinientos mil pedidos al año y emplea a cerca de ciento cincuenta personas en León, con un volumen de negocio superior a treinta millones de euros en 2024.⁵⁶ Opera en quince países, y cerca del 40 % de sus ventas procede del mercado de Estados Unidos. En 2025 la marca pasó a llamarse Creators Co.

Recientemente ha abierto una tienda especializada en bellas artes, Hartem, en el centro de Madrid. Es el recorrido inverso al habitual: un negocio familiar que empezó siendo físico y encontró en el canal digital y en la exportación su vía de crecimiento, desde una capital de provincia del interior hacia media Europa y el otro lado del Atlántico.

«El comercio electrónico nos ha permitido llevar nuestra marca y otras marcas europeas mucho más allá de nuestro mercado de origen, especialmente a Estados Unidos. Demuestra que una empresa familiar nacida en León puede competir, crecer y llegar a clientes de todo el mundo.»

Víctor Juárez, CEO de Creators Co.

Alma Secret®

Alma Secret nació en 2016 en la Región de Murcia de la mano de Rocío Lajarín, doctora en Farmacia, y Cristina Sánchez, experta en marketing. Desde su sede en Librilla, la empresa fabrica cosmética natural con un enfoque propio: partir de la fórmula tradicional y sumarle activos y tecnología de última generación. El canal online le ha permitido saltar de un mercado local a clientes de todo el mundo sin montar filiales en cada país.

«Lo que hicimos fue evolucionar la cosmética natural tradicional y hacer fórmulas más inteligentes, añadiendo activos y tecnología de última generación.»

Rocío Lajarín, CEO de Alma Secret

«La digitalización nos ha permitido ampliar las zonas de influencia y llegar a millones de clientes potenciales tanto nacionales como internacionales.»

Cristina Sánchez, directora de Marketing de Alma Secret

LA ALIANZA POR LA LANA

En el cruce entre los oficios tradicionales y la identidad rural, la tecnología, el diseño y el apoyo a la pequeña empresa, Amazon es una de las empresas impulsoras de la Alianza por la Lana, que reúne a más de 450 profesionales, empresas e instituciones para recuperar el valor cultural, territorial y económico de la lana española. España sigue produciendo grandes cantidades de lana, pero buena parte se desaprovecha, y hoy quedan apenas tres lavaderos de lana activos en el país.

La iniciativa, que fue presentada en Madrid Design Festival, busca recuperar el valor de un recurso sostenible y del oficio que hay detrás, y explorar cómo la tecnología y el comercio electrónico pueden ayudar a un sector tradicional a transformarse y encontrar mercado.



En esa línea, el primer proyecto de la Alianza «Metamorfosis» trabajará con seis rebaños y más de 4.400 ovejas para medir el impacto del pastoreo extensivo en la calidad del suelo, la biodiversidad y la prevención de incendios. El proyecto cuenta con el respaldo de la Reina Letizia quien asistió al evento de presentación durante el Madrid Design Festival en febrero de 2026.



Presentación en el Madrid Design Festival en colaboración con Amazon la Alianza por la Lana en presencia de Su Majestad la Reina Letizia.

2.4 CÓMO LLEGA EL PEDIDO: LA RED LOGÍSTICA

La entrega de un pedido, además de tener un componente digital en cuanto al planeamiento y seguimiento, descansa sobre una red física y local: centros logísticos, estaciones de reparto, transportistas, suelo industrial y miles de personas coordinadas en España. La logística y el almacenamiento existían mucho antes, pero el comercio electrónico les ha dado una escala, una capilaridad y una intensidad tecnológica nuevas. En 2026 sumaban cerca de 1,16 millones de afiliados a la Seguridad Social⁵⁷, muy por encima de hace quince años. Su expansión va ligada al auge de las entregas y la venta a distancia, y ha creado empleo que antes no existía a esta escala.

El valor de esa red se aprecia especialmente en un país marcado por la despoblación y la dispersión territorial.

En muchos municipios pequeños, la baja densidad de población encarece cualquier servicio que dependa del reparto físico. Durante estos quince años, buena parte del interior ha seguido perdiendo habitantes, los pueblos han envejecido, lo que ha reducido progresivamente la oferta comercial disponible para quienes permanecen. La logística no resuelve ese desafío, pero sí contribuye a que vivir lejos de los grandes núcleos urbanos no implique disponer de menos opciones para comprar, vender o emprender. La cuestión del acceso desde el territorio recorre buena parte de este informe y enlaza con su último capítulo, donde la conectividad aparece como una de las fronteras que todavía quedan por cerrar. Sobre ese contexto opera la red. Amazon cuenta hoy con alrededor de 40 instalaciones logísticas y estaciones de reparto en el territorio, nodos interconectados que acercan el inventario al cliente y absorben los

picos de demanda. A esa base se añade una capa de capilaridad de más de 29.000 puntos de recogida entre taquillas y comercios asociados, que amplían las opciones de entrega y reducen los intentos fallidos donde la entrega a domicilio no siempre es viable.

Esa red no se coordina solo con capacidad física. La previsión de la demanda, la colocación del inventario en el almacén más cercano al probable comprador y la anticipación de los picos estacionales se apoyan de forma intensiva en la tecnología. En las ciudades, la red se completa con estaciones de reparto de proximidad: instalaciones pequeñas cercanas al cliente desde las que se organiza el tramo final y se adapta la entrega a la densidad de cada zona.



El último tramo hasta la puerta o el punto de recogida siempre lo realizan empresas colaboradoras a través del programa Delivery Service Partner (DSP), empresas de reparto que gestionan las rutas diarias.

Amazon no dispone de flota propia ni trabaja con repartidores autónomos.

En el ámbito local, el reparto también lo asumen los comercios del programa Amazon Hub Delivery, el servicio que lleva la entrega al comercio de barrio y en los pueblos. Unos 4.000 comercios locales participan en el reparto de pedidos de su entorno inmediato⁵⁸: la frutería, la papelería, el bar de la esquina. El comercio aprovecha el conocimiento de su zona, refuerza la relación con sus vecinos y suma ingresos.

El efecto sobre el pequeño comercio se aprecia mejor en una voz concreta. En Casabermeja, un municipio malagueño⁵⁹, Antonio Jesús y Noemí resumen lo que ha supuesto sumarse al programa:

«El programa de Amazon fue un rayo de luz en un cielo nublado. Gracias a esta colaboración, seguimos acercando productos y servicios a nuestros vecinos, y hemos logrado mantener viva nuestra tienda en el pueblo.»

Antonio Jesús y Noemí, comercio colaborador de Hub Delivery en Casabermeja (Málaga)

En la España rural, la dispersión y la baja densidad disparan la complejidad. La red se apoya en operadores de presencia estructural en el territorio, en especial Correos, que cubre rutas extensas de baja rentabilidad. Con esa combinación, la red alcanza miles de municipios y entrega en dos días o menos en la práctica totalidad de los códigos postales peninsulares. El acceso al comercio electrónico depende hoy mucho menos del código postal.

El **95 %** de los códigos postales peninsulares recibe sus pedidos en el mismo día o al día siguiente



CAPÍTULO 3.

La infraestructura que impulsa la transformación digital

a





La infraestructura tecnológica sobre la que se construye la próxima economía. España ha digitalizado con rapidez su vida cotidiana. Compra, paga, se comunica, trabaja y consume contenidos de una forma que habría resultado difícil de reconocer en 2011. Sin embargo, la transformación de sus empresas ha sido más lenta. El país se ha acercado a Europa en el uso que hacen las personas de la tecnología, pero todavía invierte menos en investigación, adopta menos servicios digitales avanzados y produce menos por cada hora trabajada que las grandes economías de su entorno.

La siguiente etapa de la digitalización dependerá de lo que ocurra dentro de las empresas: cómo organizan sus procesos, utilizan los datos, anticipan la demanda y convierten una buena idea en una operación capaz de crecer.

España afronta ese reto con un tejido formado mayoritariamente por empresas pequeñas. Para muchas de ellas, adoptar tecnología ha significado históricamente asumir costes fijos elevados: comprar servidores, contratar especialistas, mantener sistemas y dimensionar una infraestructura antes de saber si el negocio crecerá. Ese coste fijo explica por qué la tecnología que las grandes compañías adoptan enseguida tarda años en llegar al resto del tejido.

La nube cambió esa lógica. Permitió utilizar capacidad informática sin tener que poseerla y ajustar su coste a las necesidades de cada momento. La inteligencia artificial extiende ahora el mismo principio: modelos, potencia de cálculo y herramientas avanzadas pueden utilizarse como un servicio, sin que cada empresa tenga que construirlos desde cero.

Para una economía de pymes, esa transformación no es solo tecnológica. Es una forma de reducir la desventaja asociada al tamaño. La presencia de AWS en España se inscribe en ese cambio. La compañía opera aquí centros de datos desde 2022, trabaja con universidades y proveedores especializados y emplea a profesionales tecnológicos. El impacto económico de este despliegue se produce por una doble vía: por un lado, la inversión, la construcción y la operación de las propias infraestructuras; por otro, el uso que empresas y administraciones hacen de la nube para desarrollar nuevos servicios, ganar eficiencia e innovar.

La siguiente etapa de la digitalización dependerá de lo que ocurra dentro de las empresas.



3.1 EL RETO NO ES DIGITALIZARSE, SINO PRODUCIR MEJOR

Cuando Mario Draghi presentó en 2024 su informe sobre la competitividad europea, situó la tecnología en el centro del problema⁶⁰. La distancia de productividad entre Europa y Estados Unidos se abrió a partir de mediados de los años noventa, cuando la economía estadounidense generó grandes compañías digitales y extendió sus tecnologías al resto del tejido productivo con más rapidez que Europa. Si se excluyen los principales sectores tecnológicos, buena parte de la diferencia en el crecimiento de la productividad desaparece.

El diagnóstico va más allá de la falta de grandes empresas tecnológicas europeas. El problema es también de difusión: cuántas empresas de sectores tradicionales utilizan tecnología para operar mejor, innovar y alcanzar escala.

Un país no aumenta su productividad únicamente porque nazcan más compañías digitales. La aumenta cuando una fábrica reduce sus paradas, una aerolínea anticipa incidencias, una pyme ajusta su inventario y un hospital puede utilizar mejor sus datos.

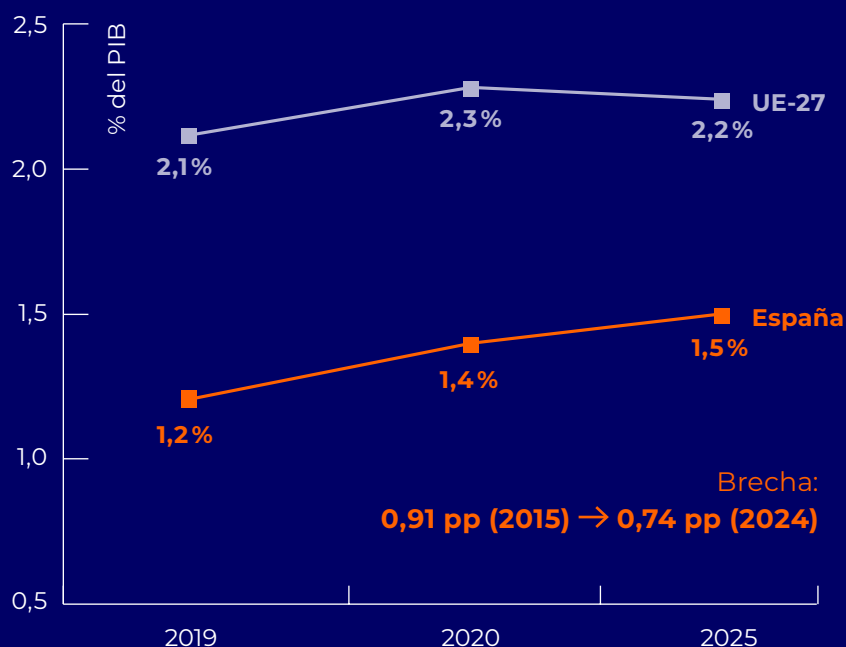
España llega a ese reto con una doble desventaja. **La primera es de inversión.**

Figura 10.
España recorta ligeramente la brecha de I+D, pero sigue lejos de la media europea.

Gasto interno bruto en I+D como porcentaje del PIB.

Fuente: INE, Estadística sobre Actividades de I+D (España); Eurostat, rd_e_gerdot/tsc00001 (UE-27).

Nota: El gasto de España en 2024 fue de 23.931 M€.



En 2024, el gasto interno en investigación y desarrollo alcanzó un máximo histórico de 23.931 millones de euros, equivalente al 1,50 % del PIB. La cifra es récord, pero la media de la UE se situó en el 2,24 %⁶¹. La brecha apenas se ha reducido durante la última década: España pasó del 1,21 % en 2015 al 1,50 % en 2024, mientras que la UE avanzó del 2,12 % al 2,24 %.

La segunda desventaja es de adopción.

En 2025 utilizaba servicios de computación en la nube de pago el 44,3 % de las empresas españolas de diez o más personas empleadas, frente al 52,7 % de la UE-27⁶². La distancia es de más de ocho puntos. En inteligencia artificial, el 21,1 % de las empresas españolas de diez o más empleados utilizaba alguna de estas tecnologías a comienzos de 2025. Entre las empresas de menos de diez trabajadores, la proporción era del 13,4 %⁶³.

La adopción avanza deprisa, pero de manera desigual. Cuanto mayor es una empresa, más fácil le resulta atraer perfiles especializados, experimentar con nuevas herramientas y repartir el coste de la inversión entre un mayor número de clientes y operaciones. Para las compañías pequeñas, el problema no suele ser comprender que la tecnología puede ayudarles. Es asumir el coste, el riesgo y la complejidad de incorporarla.

El reto no es solamente digitalizarse más, sino convertir esa digitalización en productividad. Es en la producción por hora, no en el uso cotidiano de la tecnología, donde España sigue por detrás de la UE.



3.2 DE POSEER TECNOLOGÍA A UTILIZARLA

La nube permitió acceder a capacidad informática bajo demanda: se paga por lo que se necesita, se escala o se baja su uso, según la necesidad. Para una gran empresa eso mejora la eficiencia; para una pyme o una startup decide si un proyecto es viable o no. La diferencia se ve en casos concretos. Un comercio que concentra sus ventas en Black Friday no necesita mantener todo el año la capacidad de esos días. Una startup que pasa de cien a cien mil usuarios amplía sus sistemas sin comprar servidores. Una empresa industrial prueba un modelo de previsión antes de extenderlo a todas sus plantas.

Lo relevante de lo que ofrece AWS, además de su catálogo de más de 200 servicios (almacenamiento, bases de datos, análisis, ciberseguridad, inteligencia artificial, entre otros muchos), es el modelo de acceso: herramientas que antes exigían una inversión elevada y equipo propio se usan ahora según el tamaño y el ritmo de cada organización. La seguridad y el cumplimiento normativo forman parte del mismo argumento. AWS mantiene más de 140 certificaciones y programas de cumplimiento a escala global y, en España, acredita el Esquema Nacional de

Seguridad Nivel Alto, además de la inclusión de 28 servicios para manejo de datos clasificados en el catálogo CPSTIC del Centro Criptológico Nacional. Este marco facilita que administraciones y organizaciones reguladas utilicen la nube cumpliendo los requisitos de la normativa española.

El efecto no se queda en el proveedor. A su alrededor opera una red de consultoras e integradores que diseñan, migran y gestionan los sistemas de otras organizaciones.

La IA añade una capa más. Entrenar y ejecutar modelos avanzados exige una capacidad de cálculo que muy pocas organizaciones pueden construir; en la nube se accede a modelos ya desarrollados, se adaptan con información propia y se implementan sin comprar la infraestructura que los sostiene. El objetivo práctico es que una empresa española use la inteligencia artificial para mejorar procesos administrativos o de mejora de la eficiencia operativa: prever ventas, detectar anomalías, atender consultas o aprovechar información que hoy queda infrutilizada.



3.3 ARAGÓN: LA NUBE TAMBIÉN OCUPA TERRITORIO

La palabra nube sugiere algo intangible, pero funciona sobre una infraestructura física: suelo, edificios, fibra, redes eléctricas, refrigeración, personal técnico y una inversión que se amortiza durante décadas.

La región de AWS en Aragón es la mayor inversión en infraestructura digital anunciada en España. La compañía anunció su llegada a la comunidad aragonesa en 2019 y comenzó a operar en noviembre de 2022, con tres zonas de disponibilidad independientes que permiten seguir funcionando si se produce un fallo aislado o una catástrofe natural de alcance local, y que permiten además almacenar y procesar la información dentro del país. Para un usuario cualquiera la ubicación de los datos es invisible; para un banco, un hospital o una Administración, no: la proximidad reduce la latencia y facilita cumplir los requisitos de residencia de datos y continuidad del servicio.

En 2026, AWS anunció una inversión acumulada de 33.700 millones de euros en su infraestructura digital en España hasta 2035⁶⁴, suma de los 15.700 millones comunicados en 2024 y una ampliación de 18.000 millones anunciada en marzo de 2026⁶⁵.

33.700 M€
de inversión anunciada en
infraestructura de AWS en
España hasta 2035⁶⁶.

Importa la magnitud, pero sobre todo la permanencia: a diferencia de una aplicación, que se traslada con facilidad, esto deja en el territorio centros de datos, conexiones, equipamiento, contratos energéticos, empleo y proveedores, y un nuevo ecosistema industrial local.

Según las estimaciones publicadas por Amazon, la inversión aportará 31.700 millones de euros al PIB español y sostendrá unos 29.900 empleos equivalentes a tiempo completo al año, de ellos 6.700 directos⁶⁷. Estas cifras son de ámbito nacional e incluyen el impacto estimado para Aragón; algo más de la mitad de la contribución al PIB se concentra en esa comunidad.

El proyecto se despliega en las tres provincias aragonesas, con nuevos emplazamientos previstos en Zaragoza, Huesca y Teruel. A los centros de datos se sumarán nuevas instalaciones relacionadas con su cadena de suministro: una fábrica para el ensamblaje y las pruebas finales de servidores, un almacén logístico y una planta dedicada a fabricar y reparar servidores de inteligencia artificial y aprendizaje automático. Amazon estima que, cuando estén plenamente operativas, estas instalaciones generarán alrededor de 1.800 empleos en Aragón. La reparación y reutilización de equipos introduce además una dimensión industrial y de economía circular que va más allá de la operación estrictamente digital.

Pero lo más interesante ocurre fuera del recinto: alrededor de los centros de datos crece un tejido de proveedores con conocimiento especializado que luego aplican en otros mercados.

Hiberus pasó de unos 200 empleados hace una década a cerca de 3.500, con más de 200 dedicados a proyectos de AWS.

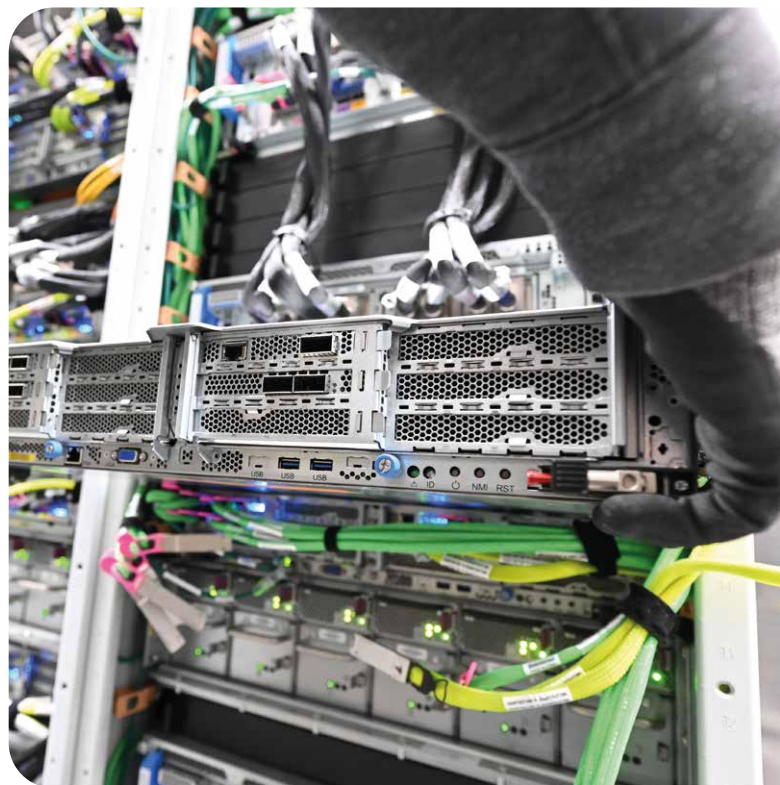
Levitec, nacida en Huesca como pequeña instaladora eléctrica, incorporó ingeniería para centros de datos y creció de 80 a más de 424 empleados en cinco años.

ALAN Commissioning, creada en 2022 al calor de esta industria, pasó de dos a sesenta y cinco trabajadores en cuatro años.

Son datos de Amazon y de las propias compañías⁶⁸, y aunque no permiten atribuir todo ese crecimiento a una sola inversión, ilustran el mecanismo: una infraestructura nueva que genera demanda especializada obliga a adquirir capacidades y mete a empresas locales en cadenas de valor que antes no existían en la región.

El efecto tractor de un centro de datos no consiste únicamente en el empleo que existe dentro del recinto, sino en la especialización que deja fuera de él.

La presencia física plantea exigencias. Los centros de datos requieren de electricidad y conexión a la red y, según su diseño, agua para refrigeración. Cuanto mayor es la inversión, más necesario resulta medir con transparencia su integración territorial, su consumo de recursos y su capacidad de generar proveedores, conocimiento y empleo local. Los datos que siguen, facilitados por la compañía, permiten empezar a hacerlo.



Los centros de datos son la columna vertebral de la vida digital tal y como la conocemos. Cada transferencia bancaria online, cada pedido de comida a domicilio, cada serie en streaming o cada compra por internet se sustenta en estas infraestructuras. A medida que la demanda de servicios digitales y de inteligencia artificial crece, también lo hace la responsabilidad de quienes operan estos centros: garantizar que su integración en el territorio sea ejemplar, que el consumo de recursos sea lo más eficiente posible y que su presencia genere proveedores, conocimiento y empleo local. En este sentido, Amazon lleva veinte años diseñando, construyendo y operando este tipo de instalaciones.

Los centros de datos de AWS son 4,1 veces más eficientes energéticamente que infraestructuras tradicionales.



ENERGÍA: EFICIENCIA E INVERSIÓN EN RENOVABLES

Amazon invierte en nueva capacidad renovable para alimentar tanto sus operaciones logísticas como tecnológicas con energía limpia. En España, la compañía ha invertido en **100 proyectos solares y eólicos** que generan una capacidad combinada de 3,8 GW. A nivel global, la eficacia en el uso de energía (PUE) de los centros de datos de AWS se sitúa en 1,06, frente al 1,25 de media del sector cloud y el 1,63 en comparación con instalaciones de TI propias de las empresas. Dicho de otro modo, los centros de datos de AWS son **hasta 4,1 veces más eficientes energéticamente** que las infraestructuras tradicionales.

Para hacerlo tangible: si el consumo de agua industrial de la cuenca del Ebro fuera una botella de 2 litros, los centros de datos de AWS en Aragón apenas representarían **13 gotas**.

Además, AWS se ha comprometido a devolver a las comunidades más agua de la que utiliza en sus operaciones directas antes de 2030, un objetivo del que ya había alcanzado el **75% a finales de 2025**. En Aragón, la compañía apoya **seis proyectos hídricos** con una inversión conjunta de **más de 17 millones de euros**: un sistema de inteligencia artificial e IoT para la gestión de inundaciones en Zaragoza, que beneficia a 700.000 habitantes con evaluación predictiva del riesgo y un sistema de alerta temprana; la modernización de la canalización comunitaria de San Julián de Banzo, que da servicio a 56.000 personas en Huesca; un sistema de riego inteligente basado en IA que permite a 430 agricultores de El Burgo de Ebro y Villanueva de Gállego maximizar el rendimiento de sus cultivos reduciendo su huella hídrica; la detección de fugas mediante aprendizaje automático en la red de agua de Villanueva de Gállego; un proyecto de escorrentía agrícola que aporta 864 millones de litros de agua limpia al año a la comunidad; y un nuevo proyecto en colaboración con el Canal Imperial de Aragón para modernizar 25 km de infraestructuras de riego, digitalizar la gestión agrícola con sensores e IA, y ahorrar más de 1.000 millones de litros de agua anuales.

AWS también está construyendo embalses para almacenar agua de lluvia que será tratada y utilizada en la refrigeración de sus centros de datos. A través de estos proyectos, AWS prevé devolver aproximadamente 1.530 millones de litros de agua anuales a las comunidades aragonesas durante los próximos diez años.



AGUA: CUÁNTA SE USA Y CON QUÉ EFICIENCIA

Los centros de datos de Amazon son **7 veces más eficientes en el uso del agua que la media del sector**.

Utilizan refrigeración por aire durante la mayor parte del año (+90%) y recurren al agua solo durante los días y horas más calurosos. En este sentido, la eficacia en el uso de agua (WUE) de AWS en España se sitúa en 0,12 litros/kWh, frente a los 0,84 L/kWh de media del sector a nivel global.

En 2025, los centros de datos de AWS en Aragón utilizaron aproximadamente **68 millones de litros de agua**, lo que equivale al **0,03% del total de la demanda de agua industrial** de la Demarcación Hidrográfica del Ebro (208 hm³/año), según el Plan Hidrológico del Ebro 2022-2027.

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD: INVERSIÓN SOCIAL TANGIBLE

A nivel social, como parte de la presencia de AWS en Aragón, la compañía cuenta con un amplio programa de inversión comunitaria. Entre 2023 y 2025, su equipo InCommunities apoyó **114 proyectos locales, con una inversión de 1,76 millones de dólares** que generó

un valor social económico de 3,95 millones de dólares (según COMGO, consultora independiente que utiliza analítica basada en IA) y alcanzó a más de **54.000 beneficiarios directos**. Además, la compañía ha comprometido **30 millones de euros adicionales para programas comunitarios en España hasta 2035**, con foco en educación, sostenibilidad, impacto social y desarrollo local.

Las actuaciones en Aragón abarcan múltiples ámbitos:

- **Educación STEM:**

el programa Think Big Space, lanzado en 2023, ha formado en robótica a más de 7.400 estudiantes en 45 centros educativos de Huesca, Zaragoza y Teruel.

- **Formación profesional en la nube:**

en colaboración con el Gobierno de Aragón, AWS Academy ha integrado la tecnología cloud en los programas de formación profesional en informática, llegando a 2.800 estudiantes preparados para trabajar con la nube desde el primer día.

- **Inserción laboral:**

el programa AWS re/Start ofrece desde 2024 formación gratuita de varias semanas en competencias cloud para personas desempleadas o subempleadas, facilitando el acceso a carreras tecnológicas.

- **Innovación universitaria:**

en 2025, la Universidad de Zaragoza, el Gobierno de Aragón y AWS lanzaron un programa de innovación en inteligencia artificial.

- **Digitalización rural:**

la colaboración con la ONG Apadrina un Olivo ha capacitado a 450 autónomos locales mediante formación digital y financiación, e

inspirado a más de 550 estudiantes en 43 municipios con talleres de emprendimiento.

- **Eficiencia energética comunitaria:**

en 2024, AWS colaboró con ECODES en un proyecto piloto para mejorar la eficiencia energética en un colegio de El Burgo de Ebro, creando una comunidad energética local que canaliza el excedente de energía en beneficio de más de 1.800 vecinos.

- **Deporte y cohesión social:**

alianzas con el Real Zaragoza y la SD Huesca han involucrado a más de 2.000 niños en torneos de fútbol base que promueven el deporte inclusivo, el trabajo en equipo y la competición sana.

- **Fondos comunitarios:**

dos Fondos InCommunities que apoyan 48 proyectos locales con más de 10.000 beneficiarios, abarcando desde el fomento de la lectura hasta la creación de oportunidades para el medio rural.

La nube tiene una geografía concreta. En España se traduce en impacto económico y social, empleo y crecimiento de las empresas locales.

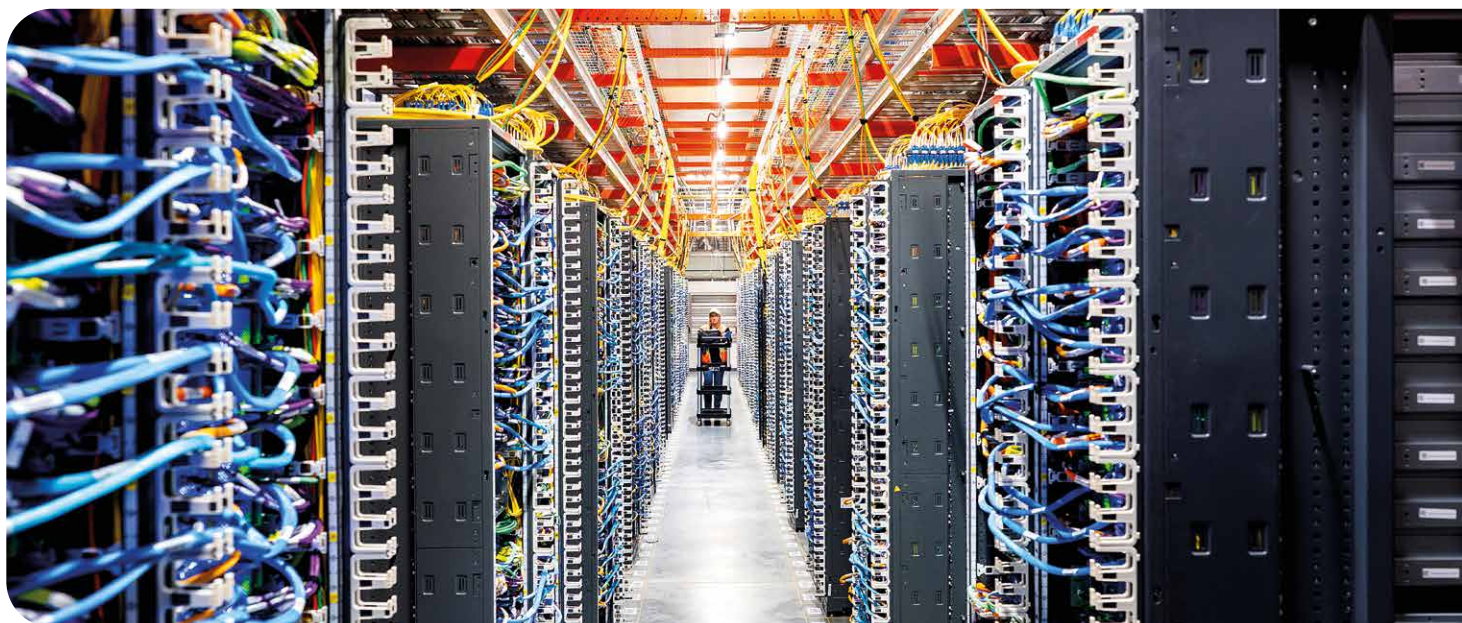
3.4 CUANDO LA CAPACIDAD SE CONVIERTE EN PRODUCTIVIDAD

El caso de la aerolínea *Iberia* permite observar el paso de la inversión tecnológica a la mejora operativa. La aerolínea trasladó parte de sus sistemas a AWS para ganar velocidad y fiabilidad. Según los resultados publicados por la compañía, hoy desarrolla y lanza software aproximadamente el doble de rápido, ha reducido un 40 % los tiempos de desarrollo y ha disminuido un 38 % la tasa de errores. Sobre esa infraestructura ha desplegado asistentes de inteligencia artificial y paneles de control que mejoran las previsiones operativas y comerciales.

Las cifras son específicas de una gran empresa, pero la lógica es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño. La nube permite separar el crecimiento del negocio de la necesidad de construir infraestructura al mismo ritmo y, además, facilita el acceso continuo a innovación tecnológica que muchas empresas no podrían desarrollar por sí solas. Una compañía no tecnológica difícilmente puede asumir de forma permanente el coste de invertir en nuevos chips,

inteligencia artificial, ciberseguridad, formación y actualización de sistemas. Al trabajar sobre la nube de AWS, no solo utiliza centros de datos, sino que accede a esas capacidades a medida que evolucionan. Los equipos pueden dedicar más tiempo a desarrollar productos y menos a mantener sistemas. Los proyectos pueden probarse a pequeña escala antes de comprometer una inversión mayor. Y la información puede integrarse para tomar decisiones con más rapidez.

Para una aerolínea, esto significa anticipar incidencias o ajustar mejor una operación compleja. Para una pyme industrial, puede significar detectar cuándo una máquina necesita mantenimiento. Para un comercio, prever qué productos tendrá que reponer. Para una Administración, mantener un servicio disponible durante un pico de demanda. La tecnología solo mejora la productividad cuando permite tomar una decisión mejor o evitar un coste. Esa es la distancia entre digitalizar un proceso y transformarlo.



3.5 LA ELECTRICIDAD DE LA ECONOMÍA DIGITAL

La economía digital necesita una infraestructura informática, pero también una energética. Los centros de datos, la inteligencia artificial, la electrificación del transporte y la digitalización de la industria aumentarán la demanda de electricidad durante los próximos años. La posibilidad de atraer nueva inversión tecnológica dependerá, en parte, de que el sistema eléctrico pueda suministrar esa energía de forma suficiente, competitiva y cada vez más limpia.

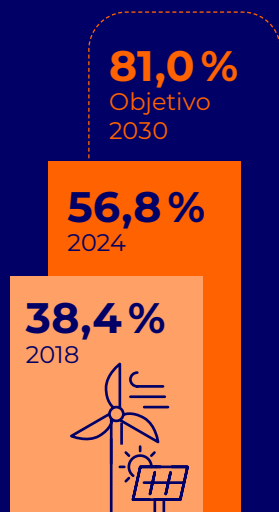
España parte aquí de una posición favorable. Sus recursos solares y eólicos, junto con la inversión realizada durante los últimos años, han elevado con rapidez la presencia de renovables en el sistema eléctrico. En 2018 representaban el 38,4% de la generación nacional. En 2024 alcanzaron el 56,8%, un máximo histórico⁶⁹. El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima fija para 2030 un objetivo del 81%⁷⁰. El progreso es considerable, pero el objetivo exige incorporar en pocos años mucha más generación renovable, almacenamiento, redes y capacidad de gestión.

También exige acompañar la llegada de nueva demanda industrial con el desarrollo del sistema eléctrico.

Amazon está en ambos lados de esa ecuación: sus centros de datos, instalaciones logísticas y servicios digitales operan a gran escala, lo que conlleva un consumo eléctrico significativo. Al mismo tiempo, la compañía ha asumido un papel activo a través de contratos de compra a largo plazo que impulsan nueva capacidad renovable. En paralelo, la compañía se ha fijado el objetivo de alcanzar cero emisiones netas de carbono en sus operaciones en 2040. Amazon ha impulsado en España más de 100 proyectos solares y eólicos, con una capacidad conjunta superior a 3,8 gigavatios de energía limpia, suficiente para abastecer a más de 2,3 millones de hogares españoles anualmente⁷¹. Según la compañía, España es su segundo mercado de energía limpia del mundo, por detrás de Estados Unidos. Los proyectos incluyen instalaciones en distintas comunidades autónomas y contratos de compra de energía a largo plazo que contribuyen a dar estabilidad financiera a nuevas plantas.

La expansión de la nube y de la inteligencia artificial aumentará la demanda eléctrica. Ese aumento de la demanda es una señal de actividad económica: históricamente, el consumo eléctrico crece donde crece la industria, la inversión y el empleo. Y en las horas de mayor producción solar y eólica España genera más electricidad renovable de la que su demanda puede absorber, de modo que parte se vierte o se exporta; lo que necesita el sistema es demanda local cualificada que aproveche esos excedentes y convierta la capacidad instalada en crecimiento económico y riqueza para el territorio.

Figura 11.
La transición eléctrica española
Generación eléctrica de origen renovable, % del total generado



Fuente: Red Eléctrica de España (2018 y 2024); PNIEC 2023-2030, aprobado en 2024 (objetivo del 81% en 2030).

Nota: el valor de 2030 es un objetivo del plan, no un dato observado.

CAPÍTULO 4.

Cultura: nuevas formas de crear y llegar más lejos





España es una potencia creativa por tradición y por peso económico. Las actividades del núcleo cultural aportaron el 2,2 % del PIB en 2023, y el 3,4 % si se suman los sectores vinculados a la propiedad intelectual⁷². En 2024, el empleo cultural ocupaba a 771.000 personas, el 3,6 % de todos los trabajadores del país⁷³.

En los últimos quince años, la digitalización ha ampliado la escala a la que esas obras encuentran público. La cultura española no ha dejado de producir historias; lo que ha cambiado es la forma de financiarlas, publicarlas, distribuirlas y llevarlas hasta el público. Una serie rodada en España puede estrenarse en decenas de países; una actuación celebrada en Barcelona puede seguirse desde otro continente; y un manuscrito puede publicarse, imprimirse bajo demanda y encontrar a sus primeros lectores sin necesidad de una tirada inicial.

Amazon participa en esa transformación a través de cuatro ámbitos distintos: la producción y distribución audiovisual, la música, los libros y los contenidos de audio, incluidos los audiolibros y los podcast a través de Audible.

No desempeña el mismo papel en cada una de ellas. En unas financia y distribuye contenidos; en otras proporciona un canal de escucha, retransmisión o publicación. El elemento común es la ampliación del alcance.

Figura 12.

La cultura pesa un 3,4 % del PIB y da empleo a 771.000 personas.

Aportación de la cultura al PIB y al empleo en España.

% DEL PIB, 2023

2,2%

Actividades culturales

1,2%

Vinculadas a la propiedad intelectual

3,4%

3,6%

del empleo total en España.
771.000 personas ocupadas en cultura (2024)

Fuentes: Ministerio de Cultura, Cuenta Satélite de la Cultura, avance 2020-2023 (PIB, datos de 2023); Anuario de Estadísticas Culturales 2025, a partir de la EPA (empleo, media de 2024).



4.1 PRODUCIR EN ESPAÑA, LLEGAR MÁS LEJOS

La expansión de los servicios internacionales de vídeo bajo demanda ha cambiado la escala de la industria audiovisual española. El talento, la variedad de localizaciones, la experiencia de los equipos y unos costes competitivos han convertido al país en uno de los destinos de producción más activos de Europa.

Prime Video ha rodado en España más de 35 producciones originales, repartidas por distintos territorios. Más allá de la cifra, su relevancia está en la continuidad de la actividad. Cada rodaje moviliza a actores, guionistas y directores, pero también a equipos de sonido, iluminación, decorados, vestuario, transporte y postproducción. Cuando los proyectos se encadenan, esos profesionales acumulan oficio y las productoras y proveedores locales desarrollan capacidades que luego aplican a otros trabajos. La renovación de temporadas y continuaciones de películas refuerza ese efecto: cuando una serie o película pasa de su primera a su segunda entrega, los equipos técnicos y creativos transitan de una producción a la siguiente, lo que consolida empleo estable y permite a las productoras locales planificar a medio plazo.

Un ejemplo es *Operación Triunfo*, cuyas ediciones de doce semanas de emisión en directo requieren una infraestructura técnica y humana sostenida, realizadores, equipos de sonido, iluminación, escenografía, estilismo, que genera empleo continuado y eleva el nivel de la industria del entretenimiento en vivo en España. Parte de esas producciones se apoya en propiedad intelectual española ya consolidada. Por ejemplo, *Reina Roja* llevó a la pantalla una de las sagas literarias españolas con mayor proyección internacional, la de Juan Gómez-Jurado.

Otras son proyectos internacionales que eligen el país por sus localizaciones y sus equipos técnicos: la segunda temporada de *El Señor de los Anillos: Los Anillos de Poder* rodó parte de sus secuencias en Tenerife; *Blade Runner 2099*, en Barcelona; y la nueva serie de *Tomb Raider*, protagonizada por Sophie Turner, en Girona y Marbella. Al rodar aquí con servicios, profesionales y equipos locales, estas producciones integran a la industria española en cadenas internacionales y dejan capacidades que pueden aplicarse después a otros proyectos.

+35 producciones originales rodadas en España, con equipos y localizaciones en distintos puntos del país.

El impacto no termina cuando finaliza el rodaje. Algunas producciones españolas de *Prime Video* han alcanzado audiencias globales y demostrado la capacidad de la industria nacional para crear historias con recorrido internacional.

La franquicia *Culpables*, basada en las novelas de Mercedes Ron, ha superado los 100 millones de espectadores y ha encabezado el ranking de *Prime Video* en más de 170 países con cada estreno, con más del 90% de su audiencia fuera de España, según datos de la compañía. Por su parte, *Apocalipsis Z: El principio del fin* se convirtió en una de las películas originales internacionales más vistas de la historia de *Prime Video* y llegó al primer puesto global de *Prime Video* durante su fin de semana de estreno. Su éxito dio lugar a una secuela, *Apocalipsis Z: Nuevo Mundo*, confirmando que producir en España también significa llevar talento, propiedad intelectual e historias españolas a audiencias de todo el mundo.

4.2 LA MÚSICA ESPAÑOLA AMPLÍA SU AUDIENCIA

La distribución digital ha acortado la distancia entre grabar una canción y encontrar público. *Amazon Music* mantiene más de 400 alianzas con sellos discográficos españoles, y por esa vía el repertorio local llega a un servicio accesible desde distintos mercados. A ello se suman las listas editoriales, como Hecho en España o Pop Ibérico, y los programas de descubrimiento, que dan visibilidad a artistas y lanzamientos nacionales, también a las voces que todavía no conoce nadie.

El alcance no se queda en la música grabada. *Amazon Music* también produce y retransmite en directo actuaciones del *Primavera Sound* de Barcelona: la emisión lleva el festival a quienes no están en el recinto y proyecta fuera de España

uno de sus mayores encuentros musicales. Audible amplía esa lógica al ámbito de la voz. A través de audiolibros, pódcast y producciones originales, autores, narradores, periodistas y creadores españoles pueden llegar a nuevos públicos y adaptar sus obras a formatos de escucha que acompañan otros momentos del día. Así, la distribución digital extiende el alcance de la música, la literatura y los contenidos sonoros españoles más allá de sus canales tradicionales.

+400
alianzas con sellos
discográficos españoles.



4.3 LEER DESDE CUALQUIER LUGAR, PUBLICAR SIN UNA TIRADA INICIAL

El 66,2% de la población de 14 o más años lee libros en su tiempo libre, una proporción que ha aumentado 6,5 puntos entre 2017 y 2025⁷⁴. Durante décadas, el acceso a una oferta amplia dependió del lugar de residencia, de la proximidad de una librería y de los recursos de la biblioteca local. El comercio electrónico y el libro digital han cambiado eso. Hoy, quien vive lejos de una gran ciudad puede acceder a casi cualquier título, no solo a lo que haya en la librería o la biblioteca de su zona: si el libro es digital, lo descarga al instante; si es físico, la distribución se lo hace llegar aunque una librería pequeña no lo tenga en existencias.

El cambio afecta también a quien escribe. Kindle Direct Publishing permite publicar en formato electrónico conservando los derechos sobre la obra, y la impresión bajo demanda produce el ejemplar físico solo cuando hay un pedido: el autor no financia una tirada completa por adelantado. Esta vía no sustituye a las editoriales, las librerías ni las bibliotecas; añade una puerta de entrada para obras que aún no tienen editor y para autores que prefieren gestionar su propia publicación. Según un estudio de Ipsos encargado por Amazon en 2025, el 61% de los encuestados considera que las herramientas de autopublicación han facilitado el acceso a la publicación literaria.

El Premio Literario Amazon Storyteller ha reunido desde 2014 más de 30.000 títulos de autores procedentes de más de 60 países.

La ampliación del catálogo importa especialmente allí donde la oferta física es más limitada. Más de un tercio de los envíos culturales de Amazon en España se dirige a códigos postales que no cuentan con una librería. En esos lugares, el comercio electrónico no sustituye a la librería, pero sí reduce la distancia entre los lectores y una oferta editorial amplia, especializada o difícil de encontrar cerca de casa. El recorrido de Mercedes Ron muestra hasta dónde puede llegar esa puerta. Empezó publicando por su cuenta en internet y acabó editada, traducida y adaptada a la pantalla con la trilogía Culpa mía, Culpa tuya y Culpa nuestra. Su caso no es el habitual, pero muestra hasta qué punto se han vuelto permeables las fronteras entre la escritura digital, la edición tradicional y la producción audiovisual. Esa permeabilidad opera también en sentido inverso: obras consolidadas en la edición tradicional, como Reina Roja de Juan Gómez-Jurado, han encontrado después su versión audiovisual.

En conjunto, estos ejemplos muestran cómo la tecnología ha ampliado las vías de entrada y de crecimiento de la creación cultural. Una obra puede nacer en internet, encontrar allí a sus primeros lectores u oyentes, pasar después a la edición tradicional y acabar convertida en una producción audiovisual con alcance internacional. El resultado no es una sustitución de los canales anteriores, sino un entorno más abierto, en el que autores, artistas y productores disponen de más formas de crear, distribuir y encontrar público.

CAPÍTULO 5.

Una red al servicio de la comunidad





La relación de una empresa con la comunidad se construye en el tiempo. Incluye la actividad económica y el empleo que genera, pero también su capacidad para poner recursos, tecnología y conocimiento al servicio de necesidades sociales concretas.

En el caso de Amazon, esa capacidad parte de una infraestructura creada para la actividad cotidiana: centros logísticos, rutas de transporte, sistemas de inventario, servicios tecnológicos y equipos distribuidos por el territorio. Ante desastres naturales, parte de esa red puede reorientarse para trasladar productos de primera necesidad, coordinar donaciones o apoyar a las organizaciones que trabajan sobre el terreno.

Esa contribución no sustituye a los servicios públicos ni a las entidades sociales especializadas. Su valor está en reforzar su capacidad de respuesta y evitar que cada emergencia obligue a empezar desde cero. La filosofía de Amazon es clara: actuar cuando las organizaciones sociales lo solicitan, y siempre en base a sus necesidades. Para ello resultan tan importantes los recursos movilizados durante una crisis como las colaboraciones estables, la preparación y los mecanismos de coordinación desarrollados con anterioridad.

LA RESPUESTA ANTE LA DANA

En octubre de 2024, la DANA que afectó al este peninsular, y con especial intensidad a la provincia de Valencia, provocó una de las catástrofes naturales más graves vividas por España en las últimas décadas. El recuento oficial actualizado en su primer aniversario situó el balance en 229 víctimas mortales⁷⁵. El daño material quedó reflejado en la respuesta aseguradora: hasta noviembre de 2025, el Consorcio de Compensación de Seguros había abonado más de 4.000 millones de euros correspondientes a 210.106 indemnizaciones⁷⁶.

Durante los primeros días, las carreteras cortadas, los municipios aislados y la interrupción de servicios básicos dificultaron la llegada de alimentos, agua, productos de higiene y material de limpieza. Había que reunir donaciones, clasificarlas, trasladarlas y entregarlas a organizaciones capaces de distribuir las sobre

el terreno. Según los datos comunicados por Amazon, su actuación en la zona sumó más de 285.000 artículos de primera necesidad donados, más de 650 rutas de transporte, más de 120.000 kilómetros recorridos y la participación de más de 1.500 personas voluntarias. Las donaciones se integraron en circuitos de transporte ya operativos, y los sistemas que habitualmente identifican productos, preparan envíos y organizan rutas se emplearon aquellos días para una finalidad distinta.

+ 285.000 artículos donados, más de 650 rutas de transporte, más de 120.000 kilómetros recorridos y más de 1.500 personas voluntarias en la respuesta a la DANA.⁷⁷



LA EXPERIENCIA DE LA PANDEMIA

La pandemia ya había mostrado la importancia de mantener operativas las cadenas de suministro. En marzo de 2020, el confinamiento cerró gran parte del comercio presencial y disparó la demanda de alimentación, productos de higiene, material para teletrabajar y equipos para seguir las clases desde casa. Amazon siguió operando y abasteció a numerosos hogares, con protocolos sanitarios cambiantes, picos extraordinarios de demanda y cadenas de suministro tensionadas.

El comercio electrónico no reemplazó al sistema de distribución, pero pasó a formar parte de la respuesta cuando muchos canales habituales estaban interrumpidos. Parte de ese aprendizaje operativo se aplicó años después en la DANA.



COLABORACIONES QUE EXISTEN ANTES DE LA EMERGENCIA

La relación con las organizaciones sociales no se limita a los momentos excepcionales. Amazon y Cruz Roja han desarrollado un servicio de asistencia por voz para reforzar la autonomía de las personas mayores, acompañado de herramientas que permiten analizar su utilización y ajustar los recursos disponibles. En su lanzamiento, el servicio alcanzó a unas 26.000 personas mayores en toda España. Amazon colabora también desde hace más de once años con la Fundación Altius. La relación comenzó en Madrid con la donación de excedentes de *Amazon Fresh* y ha ido evolucionando hasta convertirse en una colaboración más amplia y estable, adaptada a las necesidades de la entidad y de las personas a las que atiende.

AWS trabaja también con entidades del tercer sector a través de AWS Giveback. El programa ofrece apoyo tecnológico y consultoría pro-bono para digitalizar procesos como la recepción de donaciones, la gestión de inventarios o la distribución de productos. El ahorro de tiempo administrativo permite a las organizaciones dedicar más recursos a la atención directa. Estas colaboraciones son más útiles cuando existen antes de que ocurra una crisis. Los acuerdos previos permiten conocer las necesidades de cada organización, establecer formas de coordinación y decidir qué recursos pueden movilizarse. En una emergencia, esa preparación reduce el tiempo necesario para pasar de la voluntad de ayudar a la operación efectiva. El valor no está solo en los recursos que se movilizan, sino en disponer de una red capaz de hacerlos llegar. Cambian el contenido y la urgencia, pero no la lógica: la capacidad debe existir antes de que haga falta.

CAPÍTULO 6.

Las bases de la próxima etapa





En 2011, la principal novedad era poder comprar por internet con confianza. Esa parte del cambio está asumida. La próxima etapa se juega en otro terreno: que la inteligencia artificial, la automatización y la conectividad lleguen a quien no tiene escala para pagárselas. A diferencia de los capítulos anteriores, este describe proyectos en marcha, no resultados consolidados.

España llega con una economía más digitalizada y con tres problemas conocidos: la productividad sigue por debajo de la de las grandes economías europeas, muchas pymes carecen de escala y el lugar de residencia todavía condiciona el acceso a determinados servicios. El impacto de las nuevas tecnologías dependerá de que resulten útiles y asequibles fuera de las grandes organizaciones. Parte de esas herramientas se desarrolla desde los equipos de Amazon en Madrid y Barcelona: software, análisis de datos, búsqueda e inteligencia artificial que después se usa en otros mercados. El futuro de este capítulo no es solo una cartera de productos por llegar: incluye actividad tecnológica ya localizada en España.

6.1 LAS COMPRAS DEL MAÑANA

COMPRAR SERÁ MENOS BUSCAR Y MÁS CONVERSAR

La primera etapa del comercio electrónico resolvió el problema del acceso: encontrar desde cualquier lugar productos que antes dependían del catálogo de una tienda cercana. La siguiente resuelve otro distinto. Durante años, comprar online ha consistido en escribir unas palabras, recibir miles de resultados y comparar fichas, precios y opiniones. La abundancia amplió la elección y, con ella, el coste de elegir.

El asistente de compra virtual de Amazon⁷⁸ permite formular la necesidad en una frase: qué ordenador conviene para un uso determinado, qué producto se ajusta a un presupuesto o qué elementos son compatibles entre sí. En lugar de devolver una lista, resume las alternativas y explica sus diferencias. A esa capa se suman las herramientas de búsqueda visual, desarrolladas en parte por los equipos españoles, que permiten llegar a un producto sin conocer su nombre exacto o refinar la búsqueda con imágenes. Estas herramientas no deciden por el comprador; ordenan la información y facilitan la comparación. El comercio electrónico incorpora así una capa de asesoramiento que antes estaba dispersa entre cientos de fichas y reseñas.

El recorrido no ha terminado. La experiencia de compra todavía puede mejorar mucho, y la dirección es clara: que comprar se parezca cada vez más a describir lo que se necesita y dejar que el asistente acote, compare y anticipe, hasta resolver en pocos pasos lo que hoy exige revisar decenas de fichas. El criterio seguirá siendo del comprador; lo que se reduce es el tiempo y la incertidumbre de elegir.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SERÁ MÁS NATURAL Y COTIDIANA

La siguiente etapa de la inteligencia artificial no se limitará a las pantallas ni a las tareas profesionales. También se integrará de forma más natural en la vida cotidiana mediante la voz. Alexa fue una de las primeras tecnologías que permitió relacionarse con servicios digitales sin necesidad de aprender menús, escribir instrucciones o utilizar un teclado: basta con formular una petición.

La evolución hacia una Alexa más conversacional amplía esa lógica. La inteligencia artificial generativa permitirá mantener diálogos más naturales, comprender mejor el contexto y encadenar distintas acciones a partir de una sola conversación. En el hogar, esto puede traducirse en organizar tareas, controlar dispositivos conectados, acceder a información y entretenimiento o prestar apoyo en determinadas rutinas diarias.

Su importancia no reside únicamente en añadir funciones a un dispositivo, sino en reducir la complejidad de la tecnología. Cuando una persona puede expresar con sus propias palabras lo que necesita, la interfaz deja de ser una barrera. Esa evolución puede facilitar el acceso a los servicios digitales, especialmente para personas mayores, usuarios con alguna discapacidad o quienes tienen menos familiaridad con la tecnología.

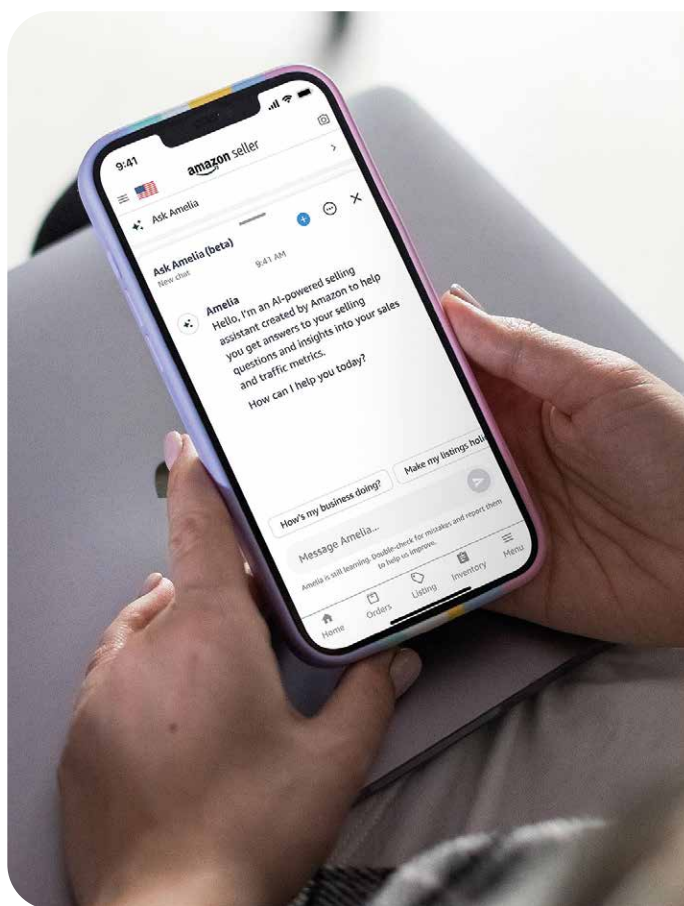
VENDER ONLINE SERÁ MÁS FÁCIL GRACIAS A LA IA

La inteligencia artificial cambia también el otro lado de la tienda. Vender online abre mercados a una empresa pequeña, pero le añade tareas: crear fichas de producto, traducirlas, gestionar inventario, prever la demanda, atender incidencias e interpretar métricas que cambian constantemente. Una gran compañía reparte ese trabajo entre equipos; en una pyme recae en unas pocas personas. La tecnología aporta valor cuando reduce esa desventaja de escala.

Amazon incorpora herramientas de inteligencia artificial generativa para crear y mejorar títulos, descripciones e imágenes de producto, detectar información incompleta en el catálogo, anticipar necesidades de inventario y orientar decisiones comerciales. A ello se suma un

asistente integrado en Seller Central (el panel desde el que los vendedores gestionan su catálogo, inventario, pedidos y métricas), que responde preguntas sobre políticas y logística, interpreta los datos del negocio y ayuda a resolver incidencias. El efecto práctico es doble: estas herramientas pueden descargar tareas administrativas y reducir la necesidad de contar con un especialista para cada función.

Ese mismo principio explica el papel de AWS. La nube permitió usar capacidad informática sin que las empresas tengan que construir un centro de datos propio. La inteligencia artificial extiende esa lógica: permite utilizar o entrenar modelos pagando por uso, sin asumir una gran inversión fija por adelantado. En una economía compuesta mayoritariamente por empresas pequeñas, esa caída de la barrera de entrada importa más que cualquier aplicación concreta.



LA LOGÍSTICA SERÁ MÁS INTELIGENTE Y SOSTENIBLE

La red logística seguirá siendo central, aunque cada vez dependerá más de sistemas capaces de prever la demanda y reorganizar la operación en tiempo real. La automatización coordina miles de decisiones: dónde colocar un producto, cuánto inventario mantener, qué ruta utilizar, cómo preparar el paquete y cuándo intervenir antes de que aparezca un cuello de botella.

Amazon está incorporando robótica adaptable e inteligencia artificial a sus centros logísticos para clasificar y desplazar productos con mayor consistencia, prever la demanda y reorganizar los flujos de trabajo. Con ello, la operación puede pasar de reaccionar ante las incidencias a anticiparlas.

Para los vendedores, esta capacidad puede extenderse más allá de los centros de Amazon. Supply Chain by Amazon, actualmente disponible en Estados Unidos, busca conectar fabricación, transporte internacional, almacenamiento y distribución en una misma red. Para una pyme que vende en distintos países, la posibilidad de operar desde una infraestructura compartida reduce la necesidad de construir una cadena logística propia mercado por mercado.

El comercio electrónico seguirá utilizando envases, vehículos y energía. La eficiencia operativa tendrá también una dimensión ambiental: la electrificación del reparto, los embalajes a medida y la reducción del embalaje adicional buscan disminuir el material utilizado, el espacio transportado y las emisiones por entrega. El objetivo no es alcanzar un impacto cero, sino reducir cada uno de esos recursos por paquete.

LA CONEXIÓN POR SATÉLITE LLEGARÁ DONDE LA FIBRA NO ALCANZA

Una de las transformaciones más claras de estos quince años es la pérdida de peso de la distancia: se compra desde cualquier municipio, los plazos entre las grandes ciudades y buena parte de la España rural se han acortado y las pymes venden fuera sin trasladarse a un gran núcleo urbano. Esa igualación es incompleta. La banda ancha rápida ha avanzado, pero persiste una brecha digital entre el mundo rural y el resto del país. Para una familia, una explotación agrícola, un alojamiento turístico o una pequeña empresa, esa diferencia condiciona la posibilidad de estudiar, trabajar, vender o gestionar servicios desde donde vive.

Amazon Leo, su constelación de satélites en órbita baja, lleva conectividad allí donde el despliegue terrestre no sale a cuenta. No sustituye a la fibra donde esta funciona bien: la complementa donde la distancia, la orografía o la baja densidad de población hacen difícil llegar. Su relevancia para España está en esos espacios que quedan fuera de las soluciones convencionales.



6.2 MÁS PYMES EXPORTARÁN, Y VENDERÁN MÁS FUERA

Para una pyme española ya no basta con estar online. La ventaja está en convertir esa presencia en ventas recurrentes, marca y operación multipaís sin que la complejidad se coma sus recursos.

Durante los últimos quince años, miles de empresas españolas utilizaron Amazon como vía para llegar a clientes internacionales. En 2024, sus exportaciones a través de la tienda superaron los 1.200 millones de euros. La compañía se ha fijado el siguiente objetivo: alcanzar los 2.000 millones de euros anuales en 2030.

La meta exige que más empresas empiecen a exportar y que las que ya lo hacen vendan en más mercados. Eso obliga a encajar cuatro piezas: catálogos adaptados con IA, logística transfronteriza, acceso a clientes internacionales

y menos carga administrativa. Son exactamente los obstáculos que hoy limitan la exportación de una empresa pequeña.

El objetivo tiene además una dimensión territorial: cuando una empresa exporta desde una localidad pequeña y mantiene allí el empleo, la internacionalización no exige concentrar la actividad en las grandes ciudades y se crean oportunidades en estas comunidades.

Comprometidos a llegar
a los **2.000 M€**
en exportaciones anuales de
pymes españolas para 2030.



Cierre

15

**AÑOS DE
IMPACTO**

+25.000 M€

de inversión en España.

+25.000 M€

al PIB español.

sostiene cerca de

200.000 empleos
y genera **30.000** puestos
de trabajo directos.

tecnología de frontera
al alcance de

**+17.000
pymes**

La España de 2026 es muy distinta de la que recibió a Amazon en 2011. Ha atravesado dos grandes crisis, ha digitalizado buena parte de su vida cotidiana y ha cambiado cómo trabaja, consume y se relaciona con el territorio. Amazon también se ha transformado: la empresa que llegó con una tienda online es hoy una red de comercio, logística, tecnología, nube, contenidos y servicios que forma parte de la infraestructura económica del país.

Ese cambio de paradigma se ve en ejemplos concretos: una pyme que exporta desde la tienda de Amazon, un emprendedor que lanza un producto digital sobre la nube sin construir infraestructura propia ni afrontar una gran inversión inicial, un creador que llega a una audiencia global. El mecanismo común es la reducción de barreras de entrada y de fricciones: mejor acceso a mercado, a tecnología y a clientes.

Amazon no explica por sí sola el crecimiento del comercio electrónico, la modernización logística o la digitalización de las empresas españolas. Esos procesos pertenecen al conjunto del mercado y de la sociedad. Pero Amazon los ha acelerado, ha elevado sus estándares y ha construido en España instalaciones, conocimiento, empleo y redes de proveedores.

El balance de estos quince años deja una lección que va más allá de una sola empresa. Entre 2011 y 2025, Amazon ha invertido más de 25.000 millones de euros en España, y ha anunciado que seguirá haciéndolo. Esa inversión ha funcionado como un impulso a la productividad en varios frentes a la vez: ha aportado otros 25.000 millones al PIB y sostiene cerca de 200.000 empleos, según datos facilitados por la compañía; ha puesto tecnología de frontera al alcance de más de 17.000 pymes, tres de cada cuatro de las cuales ya exportan; y ha comprometido la formación de medio millón de jóvenes en competencias digitales. Por el camino ha elevado el estándar de servicio de todo el comercio.

Nada de esto resuelve por sí solo la baja productividad de la economía española. Sí ilustra, sin embargo, uno de los mecanismos para elevarla: acelerar la difusión de tecnología, conocimiento y promover mejores prácticas en el tejido empresarial. Como recordó el informe Draghi, la distancia de Europa con Estados Unidos no viene tanto de que falten grandes campeones tecnológicos como de que la tecnología tarda en llegar al resto del tejido. Las empresas que invierten a largo plazo elevan estándares, forman talento y arrastran a sus proveedores son precisamente las que aceleran esa difusión.

Por eso la mejor noticia que podría dar la economía española en la próxima década no es que Amazon invierta más, sino que muchas empresas españolas sean capaces de hacer lo mismo: apostar a largo plazo, competir en el mundo y elevar la productividad de su sector. Ojalá surjan muchos más casos como este, y en muchas más industrias. De eso, y no de una sola empresa, depende que el país produzca mejor y compita mejor.

NOTAS AL FINAL

- 1 <https://ec.europa.eu/eurostat>
- 2 Banco de España.
- 3 [INE, Contabilidad Nacional Trimestral.](#)
- 4 [Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.](#)
- 5 [INE, EPA.](#)
- 6 [Banco de España, notificación trimestral de deuda PDE.](#)
- 7 Ministerio de Economía, Consejo de Productividad, Evolución productividad hora España 1999-2024.
- 8 [Amazon, aboutamazon.es](#)
- 9 Keystone Strategy, estudio encargado por Amazon.
- 10 Datos internos de Amazon.
- 11 [Amazon, aboutamazon.es](#)
- 12 ICEX y Adigital, Libro Blanco del Comercio Electrónico Transfronterizo, 2024.
- 13 [ICEX-Adigital, Libro Blanco del Comercio Electrónico Transfronterizo, 2024.](#)
- 14 [CMT, Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago, cuarto trimestre de 2011 \(dato de 2011\); CNMC, serie de comercio electrónico a través de medios de pago \(dato de 2024\).](#)
- 15 Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago, cuarto trimestre de 2011, apéndice estadístico (volumen de negocio de 2011: 9.200,7 millones de euros); y CNMC, estadísticas trimestrales de comercio electrónico, portal CNMCData (suma de los cuatro trimestres de 2024: 95.207,3 millones de euros), <https://data.cnmc.es/comercio-electronico> [consulta: julio de 2026]. La estadística la elaboró la CMT hasta 2013, organismo integrado después en la CNMC. Mide operaciones con origen y/o destino en España abonadas con tarjeta bancaria e incluye tanto bienes como servicios (agencias de viajes, transporte aéreo, hostelería o juegos de azar, entre otros), por lo que no equivale al comercio minorista de bienes.
- 16 [Eurostat, vía Idescat, indicadores UE.](#)
- 17 [Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones \(CMT\), Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago, cuarto trimestre de 2011, apéndice estadístico.](#)
- 18 ONTSI, Comercio Electrónico B2C 2011. Edición 2012, Red.es, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, octubre de 2012, pp. 63-65, https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/informe_ecomm_2012.pdf
- 19 Índice de Confianza del Consumidor, CIS.
- 20 [CMT; Fundación Telefónica, La Sociedad de la Información en España 2011.](#)
- 21 [Ditrendia, Informe Mobile en España.](#)
- 22 [INE, Encuesta sobre Equipamiento y Uso de TIC en los Hogares 2025.](#)
- 23 [Eurostat, vía Idescat.](#)
- 24 [CMT, Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago, cuarto trimestre de 2011 \(dato de 2011\); CNMC, serie de comercio electrónico a través de medios de pago \(dato de 2024\).](#)
- 25 [Savills, e-retail Index 2025.](#)
- 26 [INE, Encuesta de Población Activa.](#)
- 27 [INE, calculadora de variaciones del IPC.](#)
- 28 Ipsos para Amazon, 2025.
- 29 Ipsos para Amazon, 2025.
- 30 H. J., «El pionero de Amazon era de Villadiego», Diario de Burgos, 16 de diciembre de 2013. La anécdota fue divulgada por el propio fundador de Amazon, Jeff Bezos.
- 31 [ABC.](#)
- 32 [El Español; MuyComputer.](#)
- 33 [Eurostat, EPA.](#)
- 34 [Banco de España, notificación trimestral de deuda PDE.](#)
- 35 [OCDE, PIB por hora trabajada, 2023.](#)
- 36 [INE, Contabilidad Nacional Trimestral.](#)
- 37 [Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.](#)
- 38 [INE, Contabilidad Nacional Anual de España, formación bruta de capital fijo, 2024.](#)
- 39 Keystone Strategy, estudio encargado por Amazon.
- 40 [ElEconomista.es](#)
- 41 [Amazon, aboutamazon.es](#)
- 42 NERA Economic Consulting, «Impacto de los centros logísticos de Amazon en Illescas y la comarca de La Sagra», informe elaborado para Amazon, mayo de 2024.
- 43 NERA Economic Consulting, estudio encargado por Amazon.
- 44 [Eurostat, empleo temporal como porcentaje de los asalariados, lfsi_pt_a.](#)
- 45 [Eurostat, empleo temporal como porcentaje de los asalariados, lfsi_pt_a.](#)
- 46 [Amazon, aboutamazon.es](#)
- 47 [Top Employers Institute.](#)
- 48 [Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades; Eurostat.](#)

- 49 Keystone Strategy, estudio encargado por Amazon.
- 50 Eurostat.
- 51 Eurostat; Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.
- 52 Strand Partners para AWS, 2025.
- 53 Strand Partners para AWS, 2025.
- 54 LinkedIn, Top Companies España 2026 (categoría de más de 5.000 empleados), abril de 2026.
- 55 INE, Estadística de Productos en el Sector Comercio, 2024: el comercio electrónico supuso el 7,7% de la cifra de negocios del comercio minorista (CNAE 47) y el 92,3% restante se vendió por canales no electrónicos, de los que 89,7 puntos corresponden a venta en establecimiento. No es directamente comparable con el 11,7% que Eurostat atribuye a las empresas minoristas de diez o más ocupados (isoc_ec_evaln2), que incluye ventas B2B de tipo EDI.
- 56 «La empresa leonesa Mi Tienda de Arte, con 32 millones de euros de facturación anual, pasa a llamarse Creators Co.», ileon.eldiario.es; y Emprendedores, «Mi tienda de arte: de una papelería de barrio en León a facturar 30 M€».
- 57 Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, transporte y almacenamiento, abril de 2026.
- 58 Amazon, aboutamazon.es
- 59 «La historia que inspiró un mural en Casabermeja para celebrar los 2.500 colaboradores de Amazon Hub Delivery», aboutamazon.es
- 60 Draghi, “The Future of European Competitiveness”, Comisión Europea, 2024.
- 61 Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, noviembre 2025; Eurostat, 2024.
- 62 INE, Encuesta TIC en las empresas, T1-2025; Eurostat, 2025.
- 63 INE, Encuesta TIC en las empresas, T1-2025.
- 64 Amazon, nota oficial de 2 de marzo de 2026.
- 65 Amazon, nota oficial de 2 de marzo de 2026.
- 66 Amazon, nota oficial de 2 de marzo de 2026.
- 67 Amazon.
- 68 Amazon, «Cómo los centros de datos de AWS impulsan el crecimiento económico y empresarial», aboutamazon.es
- 69 Red Eléctrica de España, 2024.
- 70 MITECO, PNIEC 2023-2030.
- 71 BloombergNEF; Amazon, 2026.
- 72 Ministerio de Cultura, Cuenta Satélite de la Cultura, revisión 2024.
- 73 Ministerio de Cultura, CULTURABase, 2023.
- 74 FGEE, Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España, 2025.
- 75 Balance oficial de víctimas, octubre de 2025.
- 76 Gobierno de España / Consorcio de Compensación de Seguros, noviembre de 2025.
- 77 Datos facilitados por Amazon España sobre su actuación en la zona afectada por la DANA de octubre de 2024.
- 78 Amazon, «Amazon anuncia la llegada de Rufus a Amazon.es, su nuevo asistente de compras virtual impulsado por inteligencia artificial generativa», aboutamazon.es. Disponible en España, en fase beta, desde octubre de 2024.



El futuro de España se decide en su capacidad de seguir construyendo: cuantas más empresas apuesten a largo plazo, eleven estándares y arrastren a otros con ellas, mejor será la próxima década.