

ST-682

MARZO DEL 2026

El consumo generacional

José Luis Bueno

Sergi Masip

Alfonso Urien

Jaime Soroa

CÁTEDRA INTENT HQ DE CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor, cuyo titular es el Profesor José Luis Nueno, nace con el propósito de convertirse en un referente internacional de la investigación sobre las últimas tendencias en el comportamiento de los consumidores de todo el mundo, a partir del análisis de grandes volúmenes de datos aportados por corporaciones colaboradoras.

La Cátedra también aspira a contribuir a la divulgación para actualizar las habilidades de directivos y gestores del sector, y alinearlas con las demandas de los usuarios actuales y futuros.

Esta primera cátedra del IESE dedicada al ámbito del marketing ha sido posible gracias al apoyo de la empresa británica Intent HQ.

Intent HQ es una empresa británica creada en el 2010 con el propósito de ayudar a las compañías a comprender mejor a sus clientes (los consumidores) para ser más relevantes para ellos y, entre otros objetivos, reducir la cantidad de digital waste que generan las campañas y los anuncios indiscriminados. Esto lo consigue gracias a los productos de inteligencia artificial que lleva años perfeccionando y que aplica a grandes volúmenes de datos.

Intent HQ vio en el patrocinio de la cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE una oportunidad para aportar al mundo académico mejores herramientas y fuentes de datos empíricos para la generación de nuevo conocimiento que explique los cambios en el comportamiento de los consumidores.

El consumo generacional

MARZO DEL 2026

Equipo de trabajo

José Luis Bueno

Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Comercial y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE.

Sergi Masip

MBA 2025 - Consultant Bain&Company

Alfonso Urien

Director de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE.

Jaime Soroa

Analista titular de la Cátedra

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación: www.cajaalta.es

Diseño: IESE Business School: www.iese.edu

ÍNDICE

1. Marco conceptual e hipótesis	7
1.1. Diferencias metodológicas y analíticas entre el estudio de Intent HQ y otros estudios de carácter declarativo o paneles	7
1.2. Leitmotivos del estudio para leer el consumo por generaciones	8
1.2.1. La infraestructura invisible: digitalización y economía del tiempo	8
1.2.2. Identidad, comunidad y el peso de los valores	9
1.2.3. Del objeto al servicio: la economía del acceso	9
1.2.4. La nueva mediación del dinero: acceso, fragmentación y riesgo	9
1.2.5. Cómo se propagan las prácticas: contagio y normalización	9
1.3. Nuevos modelos de negocio enfocados en la generación Z en España	10
1.3.1. Tecnología y medios digitales	10
1.3.2. <i>Retail</i> y moda	11
1.3.3. Alimentación y estilo de vida	11
1.3.4. Movilidad y viajes	12
1.3.5. Finanzas y economía digital	13
1.4. Conclusiones: sustitución versus aumento del consumo	14
2. Evidencia transaccional: hallazgos y validaciones	15
2.1. El consumidor en el 2025: demografía, hábitat y situación familiar	15
2.2. Gasto no discrecional: un ancla casi generacional	16
2.2.1. Gasto no discrecional por partidas (2024)	17
2.2.2. Evolución del gasto no discrecional (2022-2024)	18
2.2.3. Enfoque específico en los suministros	19
2.3. Gasto discrecional	22
2.4. Retrato generacional (2024)	22
2.4.1. La dinámica entre el 2022 y el 2024: tres tensiones simultáneas	23
2.4.2. Gasto en bienes discrecionales (2024)	23
2.4.3. Gasto en bienes duraderos	25
2.4.4. Transporte: del coche propio a la movilidad ligera	26
2.4.5. Gasto en bienes no duraderos (2024)	27
2.5. Gasto en servicios (2024)	34
2.5.1. Tendencias entre el 2022 y el 2024	35
2.5.2. Viajes	35
2.5.3. Hoteles y alojamiento	36
2.5.4. Aerolíneas	37
2.5.5. Natalidad en declive	38
2.6. Conclusiones	38
2.6.1. Cambios estructurales	38
2.6.2. Diferencias de etapa vital	39
2.6.3. El futuro del consumo	39
2.6.4. Implicaciones para el mercado	39
3. La generación Z frente a los modelos de negocio: afinidad y dependencia	40
3.1. Introducción a la matriz de afinidad y dependencia generacional (generación Z)	40
3.1.1. Definiciones clave	40
3.1.2. Los cuatro cuadrantes	40
3.1.3. Aplicación del modelo	41
3.2. Mapeo sectorial de los modelos de negocio (afinidad versus dependencia en la generación Z)	41
3.2.1. Finanzas (banca y servicios financieros)	41
3.2.2. Movilidad (transporte y estilo de desplazamiento)	47
3.2.3. Alimentación (comida, bebida y distribución alimentaria)	51
3.2.4. Moda (<i>fast fashion</i> y consumo consciente)	56
4. Conclusiones	62

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Evolución de la emancipación residencial de la población de entre 16 y 29 años en España.....	16
Tabla 1. Gasto no discrecional (2022-2024).....	16
Tabla 2. Gasto no discrecional en función de la partida (2024)	17
Tabla 3. Evolución del gasto no discrecional (2022-2024).....	18
Tabla 4. Gasto en suministros y gasolina (2024)	19
Tabla 5. Gasto en suministros en función de las empresas	20
Tabla 6. Gasto en suministro en función de las estaciones de servicio.....	21
Tabla 7. Irrupción del “universo <i>low cost</i> ”	21
Tabla 8. Gasto discrecional (2022-2024).....	22
Tabla 9. Gasto discrecional en función del tipo de producto (2024).....	23
Figura 2. Gasto discrecional y tasa de ahorro	24
Tabla 10. Evolución del gasto discrecional (2022-2024).....	24
Tabla 11. Gasto en bienes duraderos en función de la categoría.....	25
Tabla 12. Tendencia dominante del gasto discrecional en bienes duraderos	26
Tabla 13. Gasto en bienes no duraderos en función de la categoría	27
Tabla 14. Evolución del gasto en bienes no duraderos en función de las categorías	28
Tabla 15. Gasto detallado en ropa y calzado.....	29
Tabla 16. Gasto en ropa deportiva en función de la enseña (%)	30
Tabla 17. Gasto en ropa y calzado en función de la enseña	30
Tabla 18. Gasto en enseñas de Inditex.....	31
Tabla 19. Gasto en marcas de <i>fast fashion</i>	31
Tabla 20. Gasto en alimentación	32
Tabla 21. Gasto en alimentación en función del supermercado	33
Tabla 22. Gasto en servicios (%).....	34
Tabla 23. Gasto en viajes (%).....	35
Tabla 24. Gasto en hoteles y alojamiento (%).....	36
Tabla 25. Gasto en aerolíneas (%)	37
Figura 3. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de finanzas.....	41
Tabla 26. Resumen de los modelos de negocio del sector de las finanzas	44
Figura 4. Matriz de afinidad y dependencia de marcas del sector de las finanzas	45
Tabla 27. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de las finanzas.....	46
Figura 5. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la movilidad	47
Tabla 28. Resumen de los modelos de negocio del sector de la movilidad urbana.....	49
Figura 6. Matriz de afinidad y dependencia de las marcas en el sector de la movilidad urbana	50
Tabla 29. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la movilidad urbana.....	51
Figura 7. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la alimentación.....	52
Tabla 30. Resumen de los modelos de negocio del sector de la alimentación	54
Figura 8. Matriz de afinidad y dependencia de marcas del sector de la alimentación.....	55
Tabla 31. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la alimentación	56
Figura 9. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la moda y el <i>retail</i> textil.....	57
Tabla 32. Resumen de los modelos de negocio del sector de la moda y el <i>retail</i> textil.....	59
Figura 10. Matriz de afinidad y dependencia de marcas y enseñas del sector de la moda y el <i>retail</i> textil.....	60
Tabla 33. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la moda y el <i>retail</i> textil	61

1. Marco conceptual e hipótesis

El debate público sobre el **consumo generacional** suele apoyarse en clichés. Se repiten afirmaciones que se convierten en lógicas dominantes: que los *baby boomers* no son digitales, que la generación X solo compra si hay cupones, que los *millennials* han “matado” la tienda física o que la generación Z vive de *delivery*, moda ultrarrápida y *apps* de último minuto.

Nuestro punto de partida es deliberado: **separar el ruido de la señal y pasar de relatos simplistas a preguntas bien formuladas**. De este modo, se propone un estudio de gasto no declarativo, basado en transacciones reales y anonimizadas, con un grado de detalle que permite desagregar el consumo por categorías, subsectores y enseñas.

Este informe nace con una **doble ambición: desmitificar el relato generacional y ofrecer a empresas, administraciones y analistas una radiografía empírica del consumo en España entre los años 2022 y 2024**. Frente a la narrativa —rica en titulares y pobre en evidencia—, se distingue un estereotipo de comportamiento observado. Así, en vez de dar por hecho que “los *boomers* no son digitales” o que “la generación Z solo compra *fast fashion*”, resulta preferible medir qué, cuándo y dónde se gasta realmente.

Al analizar en detalle cómo se reparte el gasto entre enseñas y modelos de negocio, se identifican **sustituciones de hábitos entre cohortes y cambios de patrón incipientes**.

1.1. Diferencias metodológicas y analíticas entre el estudio de Intent HQ y otros estudios de carácter declarativo o paneles

Comparar el estudio de Intent HQ con otros con base declarativa o fundamentados en datos suministrados por terceros implica confrontar dos enfoques complementarios, pero distintos, con el fin de **entender el consumo de los hogares**.

La primera diferencia reside en **la fuente y la naturaleza del dato**: este estudio se apoya en transacciones reales registradas en la plataforma Fintonic (500 millones de transacciones) por cerca de **350.000 usuarios entre el 2022 y el 2024**. Se trata, por tanto, de un estudio “no declarativo”: en lugar de preguntar cuánto gastan las personas, observa directamente sus pagos y movimientos. Esta divergencia no resulta menor: los datos transaccionales minimizan los sesgos de memoria o el deseo de conformidad social y permiten una lectura más fina del “qué, cuándo y dónde” del gasto. Los datos declarativos aportan cobertura estadística oficial y comparabilidad histórica, pero pueden diluir detalles o introducir desviaciones por sub- o sobredeclaración.

La segunda gran diferencia radica en la **segmentación de las poblaciones**: este informe incorpora el eje generacional —*baby boomers* y generaciones X, Y y Z— y, dentro de la generación Z, distingue entre emancipados y no emancipados. Este enfoque permite estudiar cómo varían las cestas de consumo según las etapas vitales y los grados de autonomía económica. El resultado es la posibilidad de detectar, por ejemplo, que un mismo *shock* de precios impacta de manera desigual en jóvenes no emancipados que en familias con hijos o en jubilados.

La **unidad de análisis** marca otra gran diferencia: este documento observa todo el gasto del individuo (siempre anonimizado). Esa visión integral permite entender compensaciones entre categorías, medir el *share of wallet*¹ por enseña y detectar sustituciones de hábitos en su contexto. En los enfoques

¹ *Share of wallet*: porcentaje del gasto total de una persona o grupo que se destina a una determinada categoría.

declarativos o con información de terceros, el acceso suele estar segmentado por categorías o sectores, sin contemplar el presupuesto total; en consecuencia, se pierde la capacidad de observar cómo una subida en un área se compensa con una bajada en otra.

También cambia la **granularidad**. Se trabaja con mayor detalle por categorías y, dentro de cada una, por sectores y formatos. Esa desagregación deja ver microtendencias y traspasos entre marcas o canales que un agregado amplio enmascara. Cuando el tratamiento de datos está automatizado y muy segmentado por sector, capturar con finura se vuelve costoso; por eso, con frecuencia se extrapolan o agrupan comportamientos con el fin de abaratar y comparar.

En conjunto, una **medición transaccional, completa y granular** ofrece más detalle, mayor rapidez y una imagen fiel del presupuesto de cada individuo. Esto se traduce en señales tempranas más fiables, estimaciones más consistentes del *share of wallet* y una comprensión más clara de cómo se sustituyen los hábitos entre marcas, formatos y generaciones.

1.2 Leitmotivos del estudio para leer el consumo por generaciones

El debate sobre el consumo generacional suele girar en torno a etiquetas fáciles. Este estudio busca romper esa inercia: el objetivo no es negar que existan diferencias, sino separar el ruido de lo relevante y entender qué las explica.

El principal leitmotiv consiste en la **desmitificación del relato generacional**. Las cohortes existen, pero no como moldes fijos. A cada una se le atribuyen hábitos que, por repetirse, suenan convincentes: fidelidad absoluta a marcas entre los *baby boomers*, afán por los descuentos entre la generación X, “experiencias” como centro del gasto *millennial* o consumo digital sin límites entre la generación Z. Nuestro punto de partida es otro: convertir esos tópicos en preguntas: ¿cuáles se sostienen al analizar el comportamiento real de compra y cuáles no?

Por último, conviene separar **dos planos: el ciclo vital y el cambio estructural**. Muchas diferencias por edad son biográficas: emancipación más tardía, ingresos en ascenso, hogares en formación y prioridades que cambian con nuevas responsabilidades. Otras apuntan a un giro de época: pagos invisibles, acceso por suscripción, baja tolerancia a la fricción y centralidad de lo digital. Distinguir qué pertenece a cada plano evita errores de pronóstico, ya que lo propio del ciclo vital suele revertir con el tiempo, mientras que lo estructural tiende a consolidarse y extenderse.

1.2.1. La infraestructura invisible: digitalización y economía del tiempo

Para las generaciones más jóvenes, lo digital ya no constituye un canal adicional: es el entorno por defecto que atraviesa categorías enteras y reordena la experiencia de compra. La fricción casi cero (altas en segundos, pagos con un clic y entregas rápidas) y la personalización algorítmica alteran la competencia: cuando todo es comparable, la fidelidad se pone a prueba de forma continua, los márgenes se estrechan y se multiplican los costes de captación y retención debido a una mayor fuga de clientes.

Esto conlleva un **descenso de la socialización** y un **aumento del consumo en solitario**. En paralelo, parte del consumo se desplaza del espacio social al ámbito individual. Con más tiempo absorbido por el *smartphone*, aumentan las interacciones de uno a uno a través de la pantalla y disminuyen los momentos compartidos: menos compras acompañadas, más pedidos a domicilio y más consumo en casa. El consumidor está más “conectado”, pero a menudo más solo.

En este entorno emerge otra constante: el tiempo como divisa. Si el precio fue el gran árbitro, y la experiencia, el siguiente, hoy la inmediatez se impone como criterio de valor. Queda por ver si esta preferencia por lo instantáneo se modera con más renta y menos tiempo libre o si cristaliza como un estándar general.

1.2.2. Identidad, comunidad y el peso de los valores

El consumo también se ha vuelto un gesto identitario: **se comparte, se valida en las redes sociales y se consolida en comunidades digitales que otorgan sentido y pertenencia**. Las marcas y las enseñanzas que cuentan historias —apoyadas en creadores de contenido— adquieren ventaja en la retención de sus clientes más allá del precio.

Ahora bien, la relevancia de los valores (sostenibilidad, diversidad, impacto, etc.) no es absoluta: convive con la presión del bolsillo y la conveniencia. Por ello, conviene medir coherencias y disonancias: ¿en qué categorías se imponen los valores por encima del precio en la decisión de compra?

1.2.3. Del objeto al servicio: la economía del acceso

Uno de los ejes de este informe es la transición de la **propiedad al uso**: *streaming* en contenidos, *carsharing/motosharing* y *renting* en movilidad, alquiler flexible en moda o tecnología y suscripciones en *fitness* o *software*. Esta transformación puede leerse de dos formas: **restricción de capital** (no puedo comprar ahora) o **preferencia genuina** (prefiero la flexibilidad a la posesión).

Las consecuencias difieren: si prevalece la restricción, parte del gasto podría volver a la propiedad; si domina la preferencia, los sectores basados en productos se enfrentan a una **presión estructural** que exige reinventar su propuesta de valor.

En paralelo, el formato de consumo cambia dentro de una **redistribución sectorial del gasto**: no siempre gastamos más, sino de otro modo. Las plataformas sustituyen al comercio físico, el servicio al producto, el tiempo de pantalla al de televisión y los apartamentos al hotel tradicional.

1.2.4. La nueva mediación del dinero: acceso, fragmentación y riesgo

Las finanzas han dejado de ser “solo para expertos” y ahora están al alcance de más gente. Los neobancos, las *wallets*, los pagos instantáneos y los sistemas BNPL (*Buy Now, Pay Later* [‘Compra ahora, paga después’]) democratizan el acceso y diluyen el “dolor de pagar” en transacciones pequeñas y repetidas. Asimismo, las *apps* de inversión, el *trading* con dinámicas de juego y las apuestas *online* acercan productos que antes no eran comunes. Esta realidad tiene dos caras: oportunidades (ahorro automático y mejor control del dinero) y riesgos (endeudarse de más, no percibir el coste real y tomar decisiones por impulso).

1.2.5. Cómo se propagan las prácticas: contagio y normalización

Las innovaciones rara vez se quedan en un nicho. Lo que la generación Z adopta primero suele extenderse si **simplifica la vida**: menos pasos, menos esperas y menos fricciones. Servicios como los **pagos invisibles**, la **banca móvil** o las **compras in-app** terminan incorporándose a los *millennials*, la generación X y, con más tiempo, a los séniores. La velocidad de difusión depende de tres factores: costumbres (predisposición a probar), reglas (marco normativo) e infraestructura (cobertura, terminales, logística y soporte), junto con el precio, la curva de aprendizaje y la confianza.

Por ello, conviene **medir el ritmo y las señales de sustitución** entre productos o canales; de este modo, se anticipan los **puntos de inflexión** y se invierte con criterio, evitando tanto el “me apunto a todo” como el “no lo vi venir”.

1.3. Nuevos modelos de negocio enfocados en la generación Z en España

La generación Z ha crecido inmersa en la era digital. Esto ha moldeado hábitos de consumo distintos a los de quienes llegaron antes: prefieren la inmediatez, las experiencias simples, la personalización y los pagos sin fricciones. Al calor de ese comportamiento han surgido modelos de negocio y productos pensados para sus necesidades y valores —suscripciones, compras dentro de la *app*, servicios *on demand*, marcas con relato de comunidad o de sostenibilidad, etc.—, así como estrategias de comunicación que hablan su idioma y utilizan sus canales.

1.3.1. Tecnología y medios digitales

La vida digital define a la generación Z: prácticamente todos los jóvenes españoles de 18 a 24 años usan redes sociales (94% de penetración) (IAB Spain 2024). Este segmento ha impulsado plataformas que centran su comunicación en los más jóvenes:

- **Redes sociales de nueva generación**

TikTok se ha consolidado como la **plataforma favorita entre los menores de 25 años**, muy por encima de **Instagram o YouTube**. Estas redes sustituyen a formas tradicionales de entretenimiento y han **aumentado el tiempo total de consumo**, especialmente de **vídeos cortos**. Cerca del **60% de la generación Z** los ve a diario (TikTok, Reels y Shorts) según *Ampere Analysis (2025)* e *IAB Spain (2025)*, lo que desplaza la atención de otros medios y reduce las **interacciones cara a cara**. Este cambio impulsa procesos de **desocialización**, al reemplazar la comunicación presencial por la digital, con efectos sobre la **empatía** y la **capacidad de mantener vínculos profundos** en entornos físicos.

- **Streaming y entretenimiento online**

Los **Z** han **abandonado la televisión tradicional** en favor de plataformas de *streaming* como **Netflix, YouTube, Twitch o Spotify**. Consumen series, música y vídeos *on demand*, mientras que las cohortes mayores siguen recurriendo a la televisión, la radio o la prensa. Este cambio ha **sustituido gastos tradicionales (cine, DVD y CD) y ha ampliado el consumo: hoy**, un joven puede ver múltiples series o vídeos en un día, algo impensable antes por la rigidez de la programación.

Asimismo, la **cultura de los influencers** en YouTube, Instagram o TikTok ha creado un nuevo **ecosistema de entretenimiento y prescripción**: cerca del **50% de los Z sigue a creadores digitales** y confía más en ellos que en celebridades tradicionales. Este fenómeno ha desplazado a los **canales publicitarios clásicos** y ha fomentado **hábitos de consumo impulsivo**, como los *productos virales* o los desafíos en TikTok.

- **Videojuegos y esports**

Durante la juventud de la **generación Z** se popularizaron los modelos *free-to-play* (como Fortnite y Roblox), en los que el juego es gratuito y los ingresos provienen de **microtransacciones**. Los jóvenes adoptaron de forma masiva este formato, sustituyendo la compra tradicional *upfront* y **aumentando el gasto total en gaming** al fomentar pagos recurrentes.

Este modelo también impulsó el auge de los **esports** (competiciones profesionales de videojuegos) y **streamers** (creadores de contenido que transmiten en vivo sus partidas u otras actividades): millones de jóvenes en España siguen competiciones o directos en **Twitch**, una forma de ocio inexistente para generaciones anteriores. Se trata de **nuevo consumo digital**, que desplaza el tiempo que antes se dedicaba a la televisión, al deporte o a las salidas presenciales.

1.3.2. Retail y moda

Las compras *online* y las nuevas marcas definen el consumo de los Z en *retail*. Se trata de nativos digitales que comparan precios, buscan reseñas y realizan compras por Internet con gran facilidad. Esto ha dado pie a modelos de negocio enfocados en ellos, con menor adopción entre consumidores mayores:

- **Marketplaces de comercio electrónico**

La **generación Z** compra de forma masiva en **Amazon, Shein o Temu**: cerca del **75%** lo hace al menos una vez al mes. Las generaciones mayores, en cambio, prefieren **tiendas físicas** o cadenas tradicionales. El auge de **Shein**, líder de la **moda joven ultrarrápida**, ilustra una **sustitución del gasto**: muchos jóvenes compran allí en lugar de en marcas como Zara. Sin embargo, sus **precios bajos** también **amplían el consumo total**, al permitir adquirir más prendas por el mismo dinero, aunque de **menor calidad**. Los consumidores mayores, más preocupados por la **confianza y la calidad**, muestran una **adopción limitada** de estas plataformas asiáticas.

- **Moda de segunda mano y economía circular**

Las *apps* como **Vinted o Depop** facilitan el **intercambio de ropa usada**, mientras que las generaciones mayores participan menos por **hábitos o por menor familiaridad con la tecnología**. Estas plataformas **sustituyen parte del consumo de producto nuevo** –por ejemplo, comprar un teléfono usado en **Wallapop** en lugar de uno nuevo–, de modo que se reduce el gasto en *retail* tradicional. Al mismo tiempo, **amplían el ciclo de consumo** al permitir que objetos antes guardados o desechados vuelvan al mercado, de forma que se genera una **actividad continua de compra y venta** que antes era menor.

- **Marcas direct-to-consumer (DTC)**

La década del **2010** vio surgir **marcas españolas nativas digitales** que conectaron con la **generación Z** por su enfoque *online* y su estética compartible. **Hawkers** popularizó el modelo **DTC** con gafas asequibles y una fuerte presencia en redes sociales, mientras que Pompeii destacó por su diseño cuidado y sus campañas en **Instagram**. En la década del **2020**, **TwoJays y Nude Project** consolidaron esta ola con estrategias en **TikTok, drops**, colaboraciones y una comunidad activa. Estas marcas **desvían parte del gasto** desde los grandes actores hacia **alternativas locales** y, gracias a lanzamientos constantes, **aumentan la frecuencia de compra**.

- **Preferencia por el *fast fashion* vs. tiendas locales**

La **generación Z** prioriza la **inmediatez y variedad**. Aunque el **70%** afirma preferir marcas con valores alineados a los suyos, en la práctica prevalecen el **precio y la conveniencia**, con compras en **Amazon o Shein**. Esto ha afectado a las **boutiques independientes**: solo **uno de cada cinco jóvenes** compra en tiendas pequeñas o sostenibles, frente a una mayor proporción entre adultos mayores. Como resultado, se da una **transferencia del gasto** del comercio local a **plataformas globales**, más que un aumento del consumo total. Asimismo, los **canales digitales ganan terreno** frente a los tradicionales.

1.3.3. Alimentación y estilo de vida

Las formas en que la generación Z consume alimentos y servicios cotidianos también han cambiado, con negocios emergentes enfocados en la comodidad y la salud de los jóvenes. Estas innovaciones suelen tener una adopción más lenta entre los mayores, quienes conservan hábitos tradicionales.

- **Apps de comida a domicilio y *delivery* instantáneo**

Los **Z** lideran el uso de **Glovo, Uber Eats o Just Eat**, seguidos de los *millennials*. Prefieren **pedir por app** antes que cocinar o llamar, al valorar la **inmediatez y flexibilidad**. Glovo creció gracias a ese público joven que busca recibir casi cualquier producto en cuestión de minutos. Los **mayores de 50 años** emplean menos estas plataformas: cocinan más, salen a restaurantes y **desconfían del**

pedido online. El modelo ha **sustituido parte del consumo tradicional** –comidas caseras o pedidos telefónicos–, pero también **amplía la demanda total:** los jóvenes piden con mayor frecuencia, lo que eleva el **gasto global en restauración a domicilio** y reduce el de supermercados o cocina en casa.

- **Dark kitchens y quick commerce**

A raíz del auge del *delivery*, han proliferado las **dark kitchens** –restaurantes sin local físico– y las **apps de supermercado ultrarrápido** (*10-minute delivery*), especialmente en las grandes ciudades. Pensados para **jóvenes urbanos**, estos modelos reflejan la **búsqueda de inmediatez y variedad** propia de la **generación Z**. Aunque en España su expansión ha resultado limitada y algunos fracasaron, ilustran cómo el **consumo inmediato** gana terreno. En términos de gasto, no sustituyen la compra semanal, sino que **añaden pedidos impulsivos** que antes no existían.

- **Bienestar digital y fitness en casa**

La **generación Z** gestiona el **ocio saludable** a través de **apps y servicios digitales:** meditación, entrenamientos en **YouTube** o clases virtuales, frente a generaciones mayores que prefieren **gimnasios o terapias presenciales**. Este cambio ha impulsado **plataformas, wearables y apps freemium**, creando un **nuevo consumo tecnológico orientado al bienestar**. Más que un modelo de negocio único, refleja un **desplazamiento del gasto:** los jóvenes invierten en **suscripciones y equipamiento en casa**, mientras que sus padres lo hacen en **servicios físicos tradicionales**.

1.3.4. Movilidad y viajes

En transporte y turismo se observan **cambios drásticos en las preferencias** de los miembros de la generación Z, que provocan la creación de nuevos modelos de negocio. La propiedad de vehículos dejó de ser prioridad para muchos jóvenes, lo que abrió paso a servicios alternativos que las cohortes mayores adoptan en menor medida:

- **Menos coches en propiedad, más movilidad compartida**

Tener coche ha dejado de constituir un **rito de paso para** los jóvenes, ya que solo el **58%** de los nacidos después de 1995 tiene carné de conducir, frente al **81%** de los *baby boomers*.

La **generación Z urbana** muestra **menos interés en poseer un vehículo, por motivos económicos y ecológicos, así como por la abundancia de alternativas de transporte público, carsharing y ride-hailing (Uber y Cabify)**.

Más del **29% de sus desplazamientos** se realiza en transporte público y menos de la mitad emplea un coche propio (frente al **70%** de los *millennials*).

Esto implica una **sustitución del gasto:** los jóvenes invierten más en **movilidad compartida o pública** y menos en **compra y mantenimiento de vehículos**, de modo que se reduce el consumo de automóviles, pero **aumenta el uso de servicios de transporte**.

- **Micromovilidad**

La **generación Z** ha adoptado con rapidez los **patinetes eléctricos** y las **bicicletas compartidas**, presentes en ciudades como **Madrid** o **Barcelona** desde el 2018, en especial para trayectos cortos.

Los **mayores de 50 años** apenas los usan, ya que prefieren caminar o evitar esos desplazamientos. Empresas como **Lime** o **Bird** han sustituido trayectos a pie, en bus o en coche por viajes en vehículos de movilidad personal (**VMP**) y, en algunos casos, han **añadido nuevos desplazamientos**.

En conjunto, la **movilidad urbana se redistribuye:** los Z combinan el transporte público con opciones compartidas, reduciendo la **dependencia del automóvil privado**.

- **Viajes**

La **generación Z** adoptó antes que el resto de las cohortes servicios como **Airbnb** o **BlaBlaCar**, al preferir **pisos compartidos** y opciones más **baratas y flexibles** frente a los hoteles tradicionales.

Este cambio refleja una **transferencia del gasto**: del sector hotelero a **plataformas colaborativas**. Modelos como **Couchsurfing** o **Workaway** también ganan adeptos entre mochileros jóvenes, casi ajenos a las generaciones mayores. La **planificación de viajes** resulta más **digital y espontánea**, con reservas *online*, comparadores y ofertas de último minuto.

En el transporte, los Z optan por **vuelos low cost**, **FlixBus** o **carsharing**; sustituyen el coche propio o el tren convencional y **viajan más a menudo** gracias al menor coste.

En síntesis, la generación Z ha llevado a que la movilidad se conciba **más como un servicio que como propiedad**. Las empresas automovilísticas y turísticas se han visto obligadas a adaptarse a un cliente joven que busca flexibilidad, precios bajos y digitalización, y que no consume igual que un miembro de la generación X o un *baby boomer* (por ejemplo, vendiendo menos coches, pero ganando usuarios en *carsharing*).

1.3.5. Finanzas y economía digital

Los jóvenes de la generación Z también han transformado el panorama financiero con sus preferencias por soluciones digitales y alternativas de inversión novedosas. Muchas *fintech* y productos financieros recientes se enfocan en este segmento, mientras que las generaciones mayores se muestran más cautas.

- **Banca móvil y neobancos**

La **generación Z** confía más en **neobancos digitales** como **Revolut**, **N26** o **Bnext** que en la banca tradicional, sobre todo al viajar. Valoran las **apps ágiles**, la **ausencia de comisiones** y la **disponibilidad 24 horas al día, los 7 días de la semana**, mientras que los mayores desconfían de entidades sin oficinas físicas. Este modelo **sustituye parcialmente la relación bancaria clásica**, ya que muchos jóvenes **operan solo desde el móvil** y rara vez visitan una sucursal. A veces, el uso es **complementario**: mantienen cuentas en bancos tradicionales, pero emplean **neobancos para el día a día**, diversificando su dinero. En conjunto, esta tendencia ha **presionado a la banca tradicional a digitalizarse** para retener a las nuevas generaciones.

- **Pagos digitales y métodos alternativos**

Los **Z** han **abandonado el efectivo** en favor de **pagos móviles y contactless** y **transferencias instantáneas**. En España, **Bizum** y las **billeteras digitales** tienen gran adopción, pero son los jóvenes quienes más las usan a diario para **dividir gastos o pagar online**. Según *el Banco de España* y *Minsait Payments (Redacción TNI 2024)*, un **66% de los españoles** emplea métodos de pago alternativos, con los **Z a la cabeza**. Esta transición **sustituye el efectivo y las tarjetas** por nuevos canales, aunque el consumo sea el mismo. No obstante, la **facilidad del pago móvil** puede **aumentar el gasto impulsivo**, al reducir la percepción del “dolor de pagar”.

- **BNPL y financiación inmediata**

El auge de estos sistemas (**Klarna**, **Aplázame**, **Sequra**) se concentra en la **generación Z**, que los utiliza para **fraccionar pagos** en moda o tecnología sin tarjeta de crédito. Según *FLOA* y *Kantar y Nemuru (2025)*, **6 de cada 10 jóvenes de 18-34 años** han utilizado **financiación online**. Estos modelos **sustituyen parcialmente las tarjetas de crédito**, evitando intereses si se paga a tiempo, pero también **fomentan el consumo adicional**: al permitir pagar más adelante, los **jóvenes con poco ahorro compran más** y asumen **deuda a corto plazo**. Entre las generaciones mayores, la financiación sigue ligada a **tarjetas o préstamos tradicionales**.

En resumen, **los servicios financieros han tenido que reinventarse para la generación Z**—con *apps* más intuitivas, sin costes ocultos y con aceptación de métodos nuevos— porque los jóvenes no dudan en cambiar de proveedor si la experiencia no resulta óptima. Los bancos tradicionales perderán relevancia entre los jóvenes a menos que se adapten digitalmente. Al mismo tiempo, surgen nuevas oportunidades (*fintech*, cripto, etc.) que han movido flujos de dinero de canales clásicos a novedosos.

1.4. Conclusiones: sustitución versus aumento del consumo

En todos los sectores analizados se repite un patrón: los modelos nacidos con la **generación Z no solo sustituyen hábitos previos**, sino que también, a menudo, **redirigen o amplían el gasto total**.

- **Sustitución de formatos y proveedores**

Los jóvenes satisfacen las mismas necesidades de siempre —comer, vestirse, entretenerse y moverse— mediante **nuevos canales**. Piden por **Glovo** en vez de cocinar, compran en **Shein** en lugar de en tiendas locales, viajan en **carsharing** o se informan en **TikTok**. El gasto se mantiene, pero **cambia de manos**. En algunos casos, la digitalización **abarata costes** (como Spotify frente a los CD), de modo que se liberan ingresos que se destinan a **otros consumos**.

- **Ampliación del mercado**

Las plataformas como **Netflix**, **Twitch** o el *delivery* crean **nuevos momentos de consumo**. Los Z pasan más horas conectados y gastan en ocasiones antes inexistentes. La **gamificación** —ofertas *flash*, *drops* o microtransacciones— impulsa compras pequeñas y repetidas que, en conjunto, **superan el gasto juvenil de generaciones previas**.

- **Nuevas categorías**

Surgen ámbitos sin precedentes —*skins* de videojuegos, donaciones a *streamers*, suscripciones a *apps* de bienestar, etc.— que **añaden gasto neto**. Aunque también existen comportamientos de ahorro (cuentas compartidas o vivienda colectiva), suelen responder a **restricciones económicas**, no a un menor apetito de consumo.

En síntesis, la **generación Z** ha transformado el panorama del consumo en España: es **hiperconectada, exigente y poco fiel**, lo que obliga a las empresas a ser **auténticas, ágiles y digitales**. Las generaciones mayores acaban adoptando parte de estas prácticas, pero los Z constituyen la **punta de lanza del cambio**.

A medida que los **baby boomers** y la **generación X** pierdan peso económico, su gasto se reemplazará, aunque **no en los mismos canales ni formatos**. Las nuevas cohortes dirigirán su consumo hacia **experiencias, productos y plataformas digitales, globales y personalizadas**.

La gran incógnita reside en **qué marcas lograrán adaptarse**: sobrevivir dependerá de **redefinir su propuesta de valor**, conectar con nuevas expectativas y entender que **la fidelidad ya no se compra, sino que se gana** en un entorno más volátil y competitivo.

2. Evidencia transaccional: hallazgos y validaciones

En este apartado se describen los principales rasgos de cada generación analizada y se examinan sus patrones de consumo, diferenciando entre gasto no discrecional y gasto discrecional.

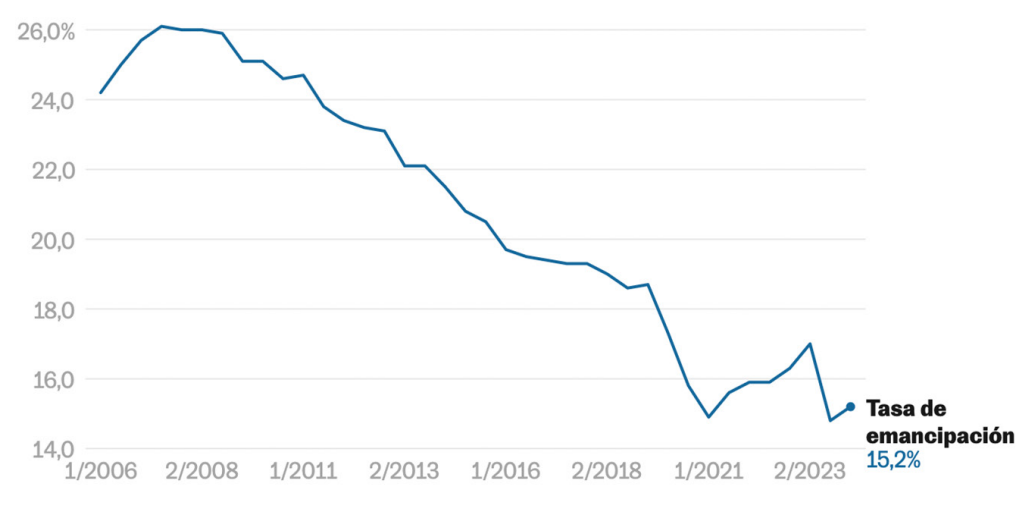
2.1. El consumidor en el 2025: demografía, hábitat y situación familiar

El **perfil del consumidor** en el 2025 surge de la **interacción entre factores demográficos, geográficos y familiares**, que determinan su **capacidad de gasto** y sus **prioridades de consumo**.

Cada generación mantiene un **vínculo distinto con el mercado**: los **baby boomers** destacan por su **estabilidad financiera y residencial**, mientras que la **generación Z** combina **ingresos iniciales bajos, dependencia familiar y hábitos digitales** (véase la **Figura 1**).

- **Baby boomers (1946-1964)**
 - Edad media de la muestra: 65 años.
 - Tasa de emancipación: ~100%. Entre los 55 y 74 años la convivencia con ascendentes es estadísticamente residual ($\leq 2\%$)
 - Ingreso medio: en el tramo de 55 años o más conviven dos realidades diferenciadas. El salario medio de quienes siguen en activo es de 2.478 euros brutos al mes (INE 2024), mientras que la pensión media de quienes ya se han jubilado es de más de 1.505 euros brutos al mes (*Revista de la Seguridad Social* 2025).
- **Generación X (1965-1980)**
 - Edad media de la muestra: 52 años.
 - Tasa de emancipación: $\approx 98\%$. El 73,7% de las personas de 35-64 años vive en pareja y la convivencia con padres es marginal (INE 2014).
 - Ingreso medio: 2.522 euros brutos al mes (grupo de 45-54 años) (INE 2024) y 2.478 euros en el tramo de 55-59 años (la parte final de la cohorte) (INE 2024).
- **Generación Y / millennials (1981-1996)**
 - Edad media de la muestra: 39 años.
 - Emancipación real: 67% en personas de 30-34 años y $>90\%$ en aquellas de 35-44 años; ponderando toda la cohorte $\approx 80\%$ (INE 2024) .
 - Ingreso medio: cerca de 2.012 euros brutos al mes (25-34 años) y aproximadamente 2.280 euros (35-44 años) (INE 2024).
- **Generación Z (1997-2012)**
 - Edad media de la muestra: 23 años.
 - Emancipación real: 15,2% (el 84,8% vive con los padres) (CJE 2024).
 - Ingreso medio: 1.387 euros brutos al mes (asalariados de 16-24 años) (INE 2024). Ingresos muy fragmentados (becas, primeros salarios y *gig economy*).

Figura 1. Evolución de la emancipación residencial de la población de entre 16 y 29 años en España



Fuente: Elaboración propia a partir de CJE (2024).

Las **circunstancias personales** influyen no solo en **cómo se gasta**, sino también en **qué puede hacerse**: acciones como acceder a un préstamo, alquilar una vivienda o contratar ciertos servicios **dependen en gran medida de la etapa vital** en la que se encuentra cada persona.

2.2. Gasto no discrecional: un ancla casi generacional

La **Tabla 1** muestra el peso del gasto no discrecional sobre el presupuesto total de cada generación en los años 2022, 2023 y 2024, lo que permite comparar el esfuerzo básico que asumen los *baby boomers*, la generación X, los *millennials* y los Z –emancipados y no emancipados– a lo largo del periodo.

Tabla 1. Gasto no discrecional (2022-2024)

	2022	2023	2024
<i>Baby boomers</i>	48,48%	47,50%	46,35%
Generación X	46,38%	45,79%	44,67%
<i>Millennials</i>	41,64%	41,34%	40,58%
Generación Z	39,05%	39,08%	38,80%
Generación Z (emancipados)	39,24%	39,26%	39,44%
Generación Z (no emancipados)	22,92%	20,14%	16,99%

Nota: Los porcentajes se refieren al *share of wallet* (Fintonic 2025).

Fuente: Elaboración propia Cátedra Intent HQ.

En el 2024, el **reparto del gasto básico** muestra un patrón claramente generacional. Los ***baby boomers*** destinan cerca del **46%** a vivienda y salud, seguidos por la **generación X**, apenas **1,7 puntos** por debajo, todavía marcada por hipotecas y otros costes fijos. Los ***millennials*** se sitúan en torno al **40%**, beneficiados por el **teletrabajo** y la **vivienda compartida**, que reducen su carga.

La **generación Z** presenta una **doble realidad**: los jóvenes **emancipados** dedican cerca del **39%** a gastos básicos –presionados por el alquiler y la energía–, mientras que quienes **viven con sus padres** apenas alcanzan el **17%**, liberando presupuesto para **ocio y tecnología**. En conjunto, el patrón evoluciona desde la **rigidez de los boomers** hasta la **máxima flexibilidad de los Z dependientes**. Los **millennials** y los **Z emancipados** convergen en un nivel similar de esfuerzo esencial.

2.2.1. Gasto no discrecional por partidas (2024)

La **Tabla 2** desglosa el gasto no discrecional de las distintas generaciones en el 2024 por partida –hipotecas y créditos, suministros, alquiler, seguros, farmacia y salud, educación y cultura–, lo que permite ver qué conceptos concentran la mayor presión en cada cohorte.

Tabla 2. Gasto no discrecional en función de la partida (2024)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Hipotecas y créditos	18,5%	17,9%	15,6%	19,9%	0%
Suministros (gasolina)	9,6%	9,0%	8,8%	8,1%	7,4%
Alquiler de hogar	3,3%	3,9%	5,8%	4,3%	0%
Seguros	8,3%	6,4%	5,1%	3,7%	4,1%
Farmacia y salud	4,0%	3,4%	2,9%	1,9%	2,3%
Educación y cultura	2,7%	4,2%	2,5%	1,6%	3,1%

Nota: Los porcentajes se refieren al total del *share of wallet* (Fintonic 2024).

- Vivienda: propiedad, alquiler y deudas**
 Los **baby boomers** concentran su esfuerzo en **hipotecas finales** o **reformas**, con escasa exposición al alquiler. En la **generación X**, la deuda persiste, aunque con **amortizaciones avanzadas**; su carga principal proviene del **mantenimiento de viviendas grandes**. Los **millennials** y **Z emancipados** afrontan **alquileres elevados** o **préstamos recientes**, por lo que cualquier subida de **tipos o rentas** les impacta de forma directa.
- Energía y movilidad**
 Los **boomers** y **X** gastan más en **suministros y gasolina**, debido a que residen en zonas periféricas y emplean **transporte privado**. En cambio, los **millennials** **teletrabajan** y los **Z** utilizan **transporte público o compartido**, lo que **reduce su factura energética** hasta que se independizan.
- Farmacia y salud**
 El **gasto sanitario** crece exponencialmente con la edad: los **boomers duplican a los Z** en **pólizas** y los **triplican en farmacia**. Un aumento de los **copagos** afectaría sobre todo a los **mayores**.
- Inversión formativa**
 Mientras que los mayores destinan poco a esta partida, los **Z dependientes** canalizan parte del ahorro familiar hacia **educación y cultura** (másteres, *bootcamps*, suscripciones, etc.); de este modo, se trata de la **única categoría fija** en la **que superan a sus padres**.

A su vez, los **baby boomers** disponen de un **colchón patrimonial sólido** y varios **seguros contratados**, aunque la **salud** se convierte en su principal fuente de gasto con la edad. Por su parte, la **generación X** atraviesa una **etapa de alta carga financiera**: combina **hipoteca** y **educación de los hijos**, por lo que depende de **ingresos estables**.

En cambio, los **millennials** adoptan una gestión más eficiente —**comparan tarifas y ajustan seguros**—, pero el **alto coste de la vivienda** sigue limitando su **ahorro**. Por último, la **generación Z emancipada** vive con **presupuestos ajustados** y **poca cobertura aseguradora**, mientras que los **Z que viven con sus padres** disfrutan de **liquidez** y **bajos gastos fijos**, aunque son más propensos al **consumo impulsivo**.

2.2.2. Evolución del gasto no discrecional (2022-2024)

En la **Tabla 3** recoge la evolución del gasto no discrecional entre el 2022 y el 2024 para cada generación y partida principal, expresada en puntos porcentuales, de modo que se visualizan de forma sintética los ajustes en vivienda, suministros, seguros, salud y educación a lo largo del periodo.

Tabla 3. Evolución del gasto no discrecional (2022-2024)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Vivienda (hipoteca + alquiler)	▼ 0,5	▼ 0,4	▼ 0,3	▲ 3,3	=
Suministros (luz + gas + gasolina)	▼ 1,6	▼ 1,3	▼ 1,2	▼ 2,1	▲ 0,6
Seguros	▲ 0,8	▲ 0,6	▲ 0,6	▲ 0,1	▲ 1,5
Farmacia y salud	= (0,1)	=	=	▼ 0,6	▼ 0,8
Educación y cultura	▼ 0,7	▼ 0,5	=	▼ 0,9	▼ 7,2

Nota: Diferencia en puntos porcentuales (sobre el porcentaje del *share of wallet*) entre el dato del 2024 y el del 2022.

- Vivienda**
 Sigue constituyendo el principal gasto, aunque su peso varía con la edad. Los **baby boomers y gran parte de la generación X ya han amortizado sus hipotecas**, mientras que los **jóvenes** afrontan **préstamos recientes** o **alquileres elevados** que absorben buena parte de sus ingresos.
- Costes energéticos**
 Han caído entre el **2022 y el 2024** —un **13% menos** en el precio regulado de la luz—, lo que ha supuesto un alivio para **millennials** y **Z emancipados** gracias a las **tarifas digitales**. En cambio, el **combustible** sigue encareciéndose, lo que afecta sobre todo a **boomers y X**, dependientes del **transporte privado**, y a los **Z** que empiezan a usar coche compartido.
- Seguros**
 En este ámbito, el patrón es claro; los mayores contratan **pólizas completas** (salud, hogar y vida), mientras que los menores de 35 años prefieren **microseguros flexibles** vinculados a **apps, viajes o alquileres temporales**.
- Salud**
 Los jóvenes gastan poco y confían en la sanidad pública, pero con la edad —a partir de los **40 años**— aumentan las **necesidades médicas** y el interés por **seguros privados** o **copagos**, de modo que se desplaza el gasto sanitario hacia las cohortes mayores.

- **Educación**

Ha cambiado de manos: lo que antes financiaban los **padres boomers o X** ahora lo asumen los propios **Z**, a menudo mediante **planes “paga mientras aprendes”** o **microcréditos**.

No obstante, aunque los jóvenes dediquen una proporción similar de su presupuesto, su **base de ingresos menor** hace que el **esfuerzo real** siga concentrándose en las **generaciones con mayor poder adquisitivo**.

2.2.3. Enfoque específico en los suministros

La **Tabla 4** detalla el gasto en cada categoría de suministros (agua, electricidad y gas, carburante) para tres grupos –*baby boomers*, generación Z emancipada y generación Z no emancipada–, permitiendo comparar el peso relativo de la factura energética y de gasolina según la etapa vital.

Tabla 4. Gasto en suministros y gasolina (2024)

	<i>Baby boomers</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Agua	1,0%	0,26%	0,03%
Electricidad + gas (mercado libre)	4,7%	1,3%	0%
Mercado regulado	0,47%	0,12%	0%
Carburante (gasolineras)	3,5%	3,6%	2,7%
Total de los suministros	~10%	~6%	~3%

Nota: Los porcentajes se refieren al total del *share of wallet* (Fintonic 2024).

2.2.3.1. Tres palancas que hoy marcan la diferencia

Tres factores clave ayudan a entender por qué el gasto cotidiano evoluciona hoy de manera distinta entre generaciones.

1. Gasto en luz y gas por generación

La **tarifa eléctrica** cayó con fuerza desde el pico del 2022 –**11%** en mercado libre y hasta **41%** en regulado (CNMC 2024)–, lo que alivió a todos los hogares, sobre todo a los **baby boomers** y la **generación X**, con **viviendas amplias y mayor potencia contratada**. Aun así, su **factura media triplica** la de un **Z emancipado** que vive en un **estudio de bajo consumo**.

Por su parte, los **Z que aún viven con sus padres** no registran gasto directo en energía (**0%**), aunque el coste lo asume el hogar familiar.

2. Del coche familiar al *renting*: la nueva movilidad

El **precio del combustible** creció un 7,5% la gasolina y un 0,7% el gasoleo entre el 2023 y el 2024 (INE 2025), aún así se redujo el peso del gasto entre un **6% y un 13%** en todas las generaciones desde el 2022.

A pesar de ello, los que más conducen siguen liderando la partida, con una novedad: los **Z emancipados (3,6%)** superan ligeramente a los **baby boomers (3,5%)**, al concentrar todo su **kilometraje laboral y de ocio** en un solo vehículo –propio o de **renting**– en zonas **periurbanas más asequibles**.

Los **boomers** suelen mantener **dos coches**, mientras que los **Z dependientes** reducen su gasto al **2,7%**, gracias al **transporte público**, las **motocicletas** y el **combustible asumido por la familia**.

3. Digitalización y microconsumo

El **traslado al mercado digital** resulta masivo: la **tarifa regulada** se ha reducido **a la mitad entre los baby boomers** y casi ha **desaparecido en los Z emancipados (80%)**, al sustituirse por **contratos 100% online**.

En el **agua**, la tendencia se invierte: los **boomers y los X** asumen el **recibo completo** (con aumentos de entre un **7% y un 11%**), mientras que la generación **Z emancipada** vive en **pisos pequeños con gastos incluidos**, reduciendo esta partida un **20% en dos años**.

2.2.3.2. Marcas del sector de la energía (2024)

La **Tabla 5** muestra cómo se distribuye el gasto en suministros por generación, según las diferentes empresas del sector.

Tabla 5. Gasto en suministros en función de las empresas

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Tendencia generacional
Iberdrola	28%	28,7%	29,0%	26,6%	▼ -2 p. p. en Z
Naturgy	21,5%	21,5%	18,9%	15,0%	▼ -6,5 p. p. en Z
Endesa	10,9%	10,6%	11,6%	11,9%	≈ estable
TotalEnergies	4,1%	4,4%	4,8%	5,9%	▲ +1,8 p. p. en Z
Holaluz	0,9%	1,3%	1,6%	1,8%	▲ +0,9 p. p. en Z
Eni Plenitude	1,7%	1,5%	1,8%	3,7%	▲ +2 p. p. en Z
Resto de marcas	32,9%	32,0%	32,3%	35,1%	▲ +2 p. p. en Z

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* se refieren al total de la categoría (electricidad y gas).

Entre los **baby boomers**, el mercado sigue dominado por **Iberdrola, Naturgy y Endesa**, que concentran **más del 60% del gasto**. Se trata de **contratos antiguos**, con **gestión presencial** y cierta **resistencia al uso del canal digital**.

La **generación X** mantiene un patrón similar, aunque empieza a mostrar **interés por tarifas digitales**, sobre todo al adquirir una **segunda vivienda** o al instalar **paneles solares**; aun así, el *top 3* conserva la mayoría.

El **salto real** llega con los **millennials**: aunque Iberdrola y Naturgy siguen al frente, ceden terreno a **TotalEnergies, Holaluz y Eni Plenitude**, que ofrecen **energía verde**, así como **alta online** y **sin permanencia**.

Entre los **Z emancipados**, la **fragmentación** es ya la norma: el **oligopolio clásico** baja a poco más de la mitad del mercado y surge un **long tail de pequeñas comercializadoras** que suman más de un tercio del gasto. La Z **cambia de proveedor de la misma manera que de tarifa móvil: realiza este proceso a través de su teléfono, comparando entre redes y contratando desde el sofá**.

2.2.3.3. Estaciones de servicio (2024)

La **Tabla 6** resume cómo se distribuye el **gasto en carburante entre Repsol, Cepsa y BP en cada cohorte**, permitiendo comparar tanto la fidelidad histórica como el desplazamiento hacia opciones más baratas entre los jóvenes.

Tabla 6. Gasto en suministro en función de las estaciones de servicio

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Repsol	50,09%	46,89%	45,02%	33,91%	29,77%
Cepsa	8,72%	8,97%	9,04%	8,88%	11,52%
BP	3,55%	3,72%	3,81%	4,70%	8,95%

Nota: Los porcentajes del *share* se refieren al total de la categoría de carburante.

2.2.3.4. Estaciones de servicio (2024): de las gasolineras clásicas a las opciones *low cost*

Repsol sigue siendo líder, sobre todo entre los ***baby boomers***, quienes concentran cerca del **50%** de su gasto en carburante en ella. Sin embargo, su peso cae entre los jóvenes: baja a casi el **34%** entre los Z emancipados y a menos del **30%** entre quienes aún viven con sus padres. La marca intenta **retener clientes** con **descuentos combinados** en luz y gas.

Por su parte, **Moeve (anteriormente Cepsa)** mantiene una cuota estable de entre un **9% y un 12%** gracias a sus **programas de fidelización**. Al mismo tiempo, **BP gana terreno**, pasando de alrededor del **3,5%** entre *boomers* a casi el **5%** en Z emancipados y cerca del **9%** en los no emancipados, impulsada por **promociones agresivas en apps**.

La **Tabla 7** detalla el **peso creciente** del “universo *low cost*” —gasolineras libres, cadenas regionales e hipermercados— y muestra cómo estas opciones ganan relevancia especialmente entre los jóvenes **por precio y conveniencia**.

Tabla 7. Irrupción del “universo *low cost*”

	<i>Baby boomers</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Gasolineras blancas/libres	13%	23%	23,6%
Ballenoil + EsclatOil + Guissona (<i>low cost</i> regional)	7,4%	10,5%	12,4%
Hipermercados (Alcampo, Bonpreu, Carrefour)	3,2%	4,4%	1,1%

Nota: Los porcentajes del *share* se refieren al total de la categoría de carburante.

Tal como puede observarse, lo más llamativo es el auge de las **gasolineras blancas** y de las **cadenas de bajo precio**, especialmente entre los **jóvenes**, que priorizan el **ahorro sobre la marca**. Muchos están dispuestos a **recorrer más kilómetros** para repostar más barato: la **cercanía influye**, pero **el precio manda**.

Al mismo tiempo, crece el consumo en las **tiendas de conveniencia** de estaciones de servicio, impulsado por la **“compra exprés” diaria**. Ya no se trata de paradas ocasionales, sino de una **alternativa rápida y cómoda** para cubrir pequeñas necesidades (café, *snacks*, básicos del hogar, etc.) gracias a su **proximidad y horario extendido**.

El canal vive un **repunte sostenido**: la facturación aumentó un **4,7% en el 2023** y el número de tiendas superó las **6.750 en el 2024**, su récord histórico. Este crecimiento se apoya también en la **recuperación del tráfico por carretera** y en las **alianzas entre petroleras y cadenas** como **Supercor** o **Carrefour**, que han **profesionalizado la oferta**.

2.3. Gasto discrecional

En la **Tabla 8** puede observarse cómo se distribuye el gasto discrecional entre las diferentes generaciones en el periodo 2022-2024.

Tabla 8. Gasto discrecional (2022-2024)

	2022	2023	2024
<i>Baby boomers</i>	45,72%	46,38%	47,10%
Generación X	47,05%	47,63%	48,33%
<i>Millennials</i>	50,78%	51,03%	51,50%
Generación Z	54,51%	54,65%	53,60%
Generación Z (emancipados)	54,34%	54,51%	53,03%
Generación Z (no emancipados)	69,60%	69,91%	73,08%

Nota: Los porcentajes se refieren al total del *share of wallet* (Fintonic).

La parte del presupuesto que cada generación reserva a lo estrictamente voluntario –ocio, viajes, moda, tecnología, experiencias, etc.– traza una parábola casi perfecta del ciclo de vida del consumidor. En el extremo bajo, los ***baby boomers*** destinan alrededor de un **47%** de su gasto a consumo voluntario. En el opuesto, los **Z no emancipados** alcanzan el **73%**, concentrando su dinero en **placeres y disfrute personal**, reflejo de una etapa vital con **pocos compromisos y alta libertad de gasto**.

2.4. Retrato generacional (2024)

- ***Baby boomers* (47%)**. Aunque su gasto discrecional sigue resultando el más bajo, **aumenta cada año**. Con hipotecas casi saldadas y **pensiones más sólidas**, empiezan a **gastar más en ocio y bienestar**.
- **Generación X (48%)**. En su **pico salarial**, todavía afrontan compromisos familiares, pero la **emancipación de los hijos** les deja más margen para **consumo personal**.
- ***Millennials* (51%)**. El **teletrabajo** y el **retraso en formar una familia** les otorgan flexibilidad. Ya destinan **uno de cada dos euros** a gasto voluntario, aunque su crecimiento se **estanca**.
- **Generación Z emancipada (53%)**. Siguen priorizando el **ocio y consumo personal**, pero el **alquiler y las facturas** empiezan a presionar su presupuesto (-1,3 puntos desde el 2023).
- **Generación Z no emancipada (73%)**. Lideran con holgura: sin gastos fijos, **gastan casi todo en experiencias, tecnología y moda**, tres puntos más que el año anterior.

2.4.1. La dinámica entre el 2022 y el 2024: tres tensiones simultáneas

- **Madurez con más libertad.** Los **baby boomers** y la **generación X** son quienes más aumentan su **gasto discrecional** (+1,4 y +1,3 puntos). No ganan mucho más, pero con las **deudas amortizadas** destinan más a **viajes y bienestar**.
- **Los millennials se frenan.** Su crecimiento en consumo voluntario se **ralentiza** (+0,7 puntos en dos años). La **crianza** y los **gastos del hogar** reducen el margen, aunque aún destinan **más del 50%** a lo que eligen libremente.
- Dos caminos para la generación Z:
 - Los **emancipados** comienzan a **recortar**: alquileres y facturas reducen su “colchón” de ocio.
 - Los **no emancipados** viven su **máxima flexibilidad**: sin gastos fijos, destinan **casi todos sus ingresos** a **experiencias y consumo personal**, una auténtica “**adolescencia financiera prolongada**”.

2.4.2. Gasto en bienes discrecionales (2024)

La **Tabla 9** muestra cómo se repartió cada generación su gasto discrecional en el 2024 entre bienes duraderos, bienes no duraderos y servicios.

Tabla 9. Gasto discrecional en función del tipo de producto (2024)

	Bienes duraderos*	Bienes no duraderos	Servicios
<i>Baby boomers</i> (47% discrecional)	10%	43%	47%
Generación X (48%)	10%	43%	47%
<i>Millennials</i> (51%)	10,4%	41%	48,6%
Generación Z (emancipados) (53%)	8,2%	39%	52,8%
Generación Z (no emancipados) (73%)	5,1%	41%	54%

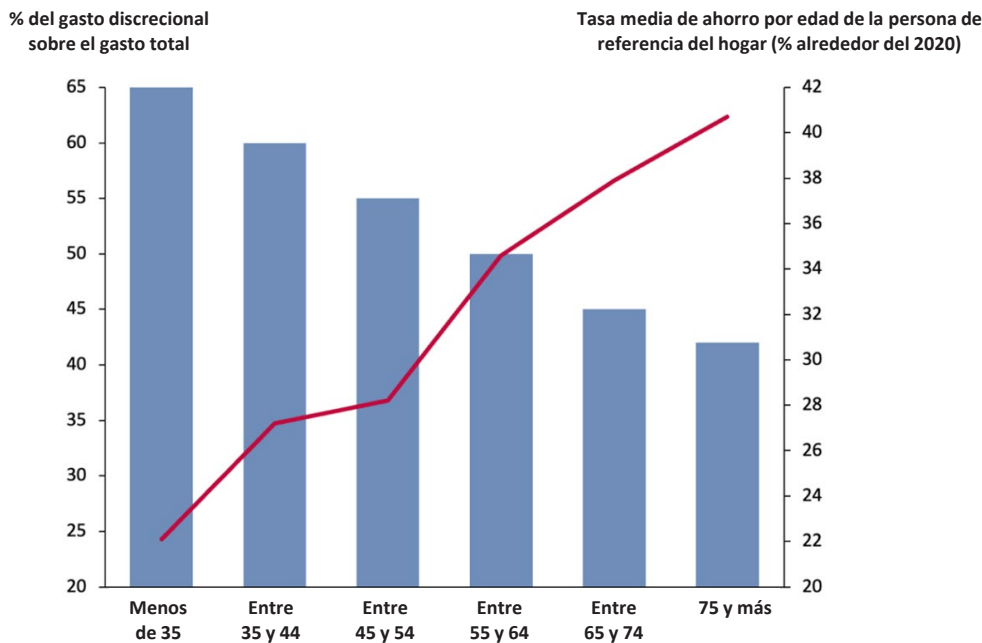
*Bienes duraderos: vehículos, mobiliario, electrodomésticos y reparaciones; no duraderos: moda (ropa y calzado), belleza y alimentación.

Nota: Los porcentajes del share of wallet son sobre el total de peso de la categoría discrecional.

- Los **baby boomers** y la **generación X** conforman el primer modelo de consumo: aunque gastan menos que los jóvenes en bienes voluntarios, lo hacen desde una **posición de estabilidad**. Solo un **10%** se destina a **bienes duraderos** (coche, reformas, etc.) y la mitad a **servicios** como viajes o bienestar —una forma de **disfrutar lo ahorrado** tras años de hipotecas—. El resto se reparte en **moda y cosmética**.
- Los **millennials**, por su parte, destinan ya un **51%** a gasto discrecional: más de un **10%** a duraderos (muebles y móviles), un **41%** a no duraderos (moda y tecnología asequible) y casi la mitad a **servicios** como escapadas o suscripciones.
- Los miembros de la **generación Z** muestra dos patrones opuestos:
 - Los **emancipados** ajustan su presupuesto —solo alrededor de un **8%** en duraderos— y destinan casi un **53%** a **experiencias compartidas**, muchas de ellas **para redes sociales**.
 - Los **no emancipados**, sin cargas fijas, dedican apenas un **5%** a duraderos y concentran su gasto en **ropa, tecnología y ocio social** (restaurantes, festivales, *gaming*, etc.), que suman un **54%** del total.

La **Figura 2** evidencia una **relación inversa entre gasto discrecional y tasa de ahorro**: a medida que aumenta la libertad financiera (*boomers* y X), se incrementa la capacidad de ahorro, mientras que entre los Z no emancipados el gasto voluntario se dispara y el ahorro cae al mínimo. Los *millennials* se sitúan en una posición intermedia, con un equilibrio entre consumo y ahorro condicionado por el coste de la vivienda.

Figura 2. Gasto discrecional y tasa de ahorro



2.4.2.1. Evolución del gasto discrecional (2022-2024)

La **Tabla 10** permite observar cómo ha evolucionado el gasto discrecional de cada uno de los grupos de edad propuestos a lo largo del periodo 2022-2024.

Tabla 10. Evolución del gasto discrecional (2022-2024)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Bienes duraderos	▼ 1,2	▼ 1,1	▼ 1,1	▼ 1,4	▲ +2,2
Bienes no duraderos	▲ +1,7	▲ +1,7	▲ +1,8	▲ +0,3	▲ +3,2
Servicios	▲ +0,5	▲ +0,3	≈	▲ +0,4	▼ 1,9

Nota: Todas las cifras se expresan en puntos porcentuales (p. p.).

- Los **bienes duraderos** (muebles, electrodomésticos) **caen entre 1,1 y 1,4 puntos** en todas las generaciones con hogar propio o con un margen de compra limitado –*boomers*, X, *millennials* y Z emancipados–. Solo los **Z no emancipados** suben **+2,2 p. p.**, gracias a ingresos sin gastos fijos y al deseo de **tener objetos propios**.
- Los **bienes no duraderos** (moda, cosmética, comida especial, etc.) **aumentan en todas las cohortes**, aunque de forma desigual: avances leves en *boomers*, X, *millennials* y Z emancipados (+0,3 a +1,8 p. p.) y más marcados en **Z no emancipados** (+3,2 p. p.), lo que refuerza su **preferencia por el consumo inmediato**.

- En **servicios** (ocio, viajes y restauración), el gasto se mantiene estable o sube ligeramente, **excepto entre los Z no emancipados**, donde cae **–1,9 p. p.** Esto sugiere una **reorientación hacia consumos digitales o domésticos** más económicos.

2.4.3. Gasto en bienes duraderos

Para estudiar el gasto en bienes duraderos, que se enmarca en el gasto discrecional, se puede establecer una **distinción entre diversas categorías** (véase la **Tabla 11**).

Tabla 11. Gasto en bienes duraderos en función de la categoría

	Vehículo	Electrodomésticos	Mobiliario	Reparaciones
<i>Baby boomers</i>	1,52%	0,66%	1,96%	0,46%
Generación X	1,32%	0,79%	2,12%	0,54%
<i>Millennials</i>	1,23%	1,10%	2,53%	0,51%
Generación Z (emancipados)	0,63%	1,99%	1,46%	0,25%
Generación Z (no emancipados)	0,30%	3,46%	0%	0%

Nota: Los porcentajes se refieren al total del *share of wallet* (Fintonic 2024).

- **Vehículo: de símbolo aspiracional a gasto difícil de sostener**
Los *baby boomers* y la *generación X* aún concentran la mayor cuota (entre un **1,3% y un 1,5%**) por **renovaciones de vehículos**. Entre los *millennials* cae al **1,23%** y se **reduce a 0,63%** en los **Z emancipados**, más urbanos y dependientes de *carsharing* o transporte público. En los **Z no emancipados (0,30%)**, la **titularidad del vehículo** recae en la familia.
- **Electrodomésticos: la curva del equipamiento inicial**
Los **Z no emancipados** lideran con **3,46%**, sustituyendo *smartphones*, *portátiles* o *consolas*, clasificados como duraderos. Los **Z emancipados** rondan los **2 puntos**, equipando sus primeros pisos. En *boomers*, *X* y *millennials*, el gasto se **estanca o cae**, con aparatos ya amortizados.
- **Mobiliario: un pico *millennial* y un valle Z**
Los *millennials* (**2,53%**) alcanzan el máximo, **amueblando viviendas permanentes** con productos de gama media-alta. Los *boomers* y *X* bajan a **1,96%-2,12%**, limitándose a reposiciones. Los **Z emancipados** caen a **1,46%**, desincentivados por **espacios pequeños y alquileres temporales**, mientras que los **Z no emancipados** apenas gastan en mobiliario.
- **Reparaciones: mantenimiento pospuesto y gastos estructurales**
El gasto en reparaciones es **reducido en todas las generaciones**, pero sigue un patrón claro: los *boomers* y la *generación X* concentran la mayor parte del presupuesto (0,46%–0,54%) por el mantenimiento de viviendas y vehículos antiguos. Entre los *millennials* y los **Z emancipados**, las reparaciones se limitan a **imprevistos puntuales** debido al alquiler y a la baja propiedad de vivienda, mientras que los **Z no emancipados** prácticamente no registran gasto (0%).

2.4.3.1. Tendencia del gasto discrecional en bienes duraderos (2022-2024)

La **Tabla 12** muestra qué **tendencias** han caracterizado la evolución del gasto en las diferentes categorías de bienes duraderos, así como los **factores** que la explican.

Tabla 12. Tendencia dominante del gasto discrecional en bienes duraderos

	Tendencia dominante	Explicación
Bienes duraderos totales	▼ en todas las cohortes (0,7 p. p. promedio)	Los cambios en los patrones de consumo desplazan la liquidez hacia bienes no duraderos o servicios.
Vehículo	▼ continuo, sobre todo en Z (0,67 p. p.)	Teletrabajo + <i>sharing</i> + retraso de compra eléctrica.
Electrodomésticos	▲ en Z (+1,3, 1,5 p. p.)	Renovación rápida de <i>gadgets</i> ; equipamiento de microhogares.
Mobiliario	▼ en todos (0,6 p. p. promedio)	El aumento del alquiler sobre la propiedad afecta al gasto en mobiliario; menos mobiliario y de menor calidad.

Nota: Diferencia en puntos porcentuales (p. p.) entre el *share of wallet* del 2022 y del 2024.

2.4.4. Transporte: del coche propio a la movilidad ligera

Aunque la **generación Z** sigue entre los principales usuarios de vehículos motorizados, su relación con el **automóvil** ha cambiado profundamente. Solo el **58%** posee carné de conducir –alrededor de **20 puntos menos** que los **baby boomers** a la misma edad–, lo que muestra que la licencia ha dejado de ser un **rito de paso** (Murias 2023).

Prefieren el **mercado de segunda mano**: más del **65%** de los coches que compran son **compactos**, frente al **40,5% de vehículos utilitarios deportivos (SUV)** entre los *boomers* (APMC 2024). En motos, el **downsizing** resulta aún más claro: en el **2024** las matriculaciones crecieron **+11,5%** (222.105 unidades), y casi la mitad fueron **scooters (117.126)**, la fórmula urbana por excelencia (N. S. 2025). Entre los **18 y 24 años**, el **78%** eligió el *scooter* (Observatorio Cetelem 2024).

La lógica del **“pago por uso”** refuerza el cambio: **1 de cada 10 jóvenes** ha probado el **motosharing** (un gasto medio de 64 euros al mes), motivado por el **ahorro** (48%). Además, el **42%** de los de 18-25 años estaría dispuesto a **alquilar o hacer renting de una moto eléctrica**, frente al **34% general** (Observatorio Cetelem 2024).

En conjunto, los **Z** siguen utilizando coche y moto, pero bajo un **modelo más flexible y económico: vehículos pequeños, compartidos o por suscripción**. La **presión presupuestaria**, las **restricciones urbanas** y el deseo de **movilidad modular** sustituyen la **propiedad duradera** por una forma de desplazarse más **ligera y adaptable**.

2.4.5. Gasto en bienes no duraderos (2024)

La **Tabla 13** presenta cómo se ha distribuido el gasto en bienes no duraderos efectuado por las diferentes generaciones en tres categorías: **moda, belleza y alimentación**.

Tabla 13. Gasto en bienes no duraderos en función de la categoría

	Moda	Belleza	Alimentación
<i>Baby boomers</i>	2,9%	1,4%	16,1%
Generación X	3,5%	1,5%	16,0%
<i>Millennials</i>	4,4%	1,6%	15,1%
Generación Z (emancipados)	5,2%	2,2%	13,6%
Generación Z (no emancipados)	8,0%	4,4%	17,4%

Nota: Los porcentajes se refieren al total del *share of wallet* por generación en el 2024.

Se pueden observar los siguientes **trazos dominantes**:

- Los **baby boomers** concentran su gasto en el **supermercado diario**. La **ropa y cosmética** pasan a un segundo plano: solo renuevan vestuario por necesidad y prefieren **productos de farmacia**. Con hogares consolidados y sin hijos a cargo, su cesta resulta **estable y predecible**.
- La **generación X** sigue una pauta similar, pero con hijos aún en casa, lo que incrementa la compra de **productos infantiles y snacks**. Adquieren **ropa funcional** para el trabajo o para reuniones familiares y mantienen rutinas clásicas de cuidado personal.
- Los **millennials** muestran un **reparto equilibrado**: cerca del **4,4%** del gasto se destina a **ropa y calzado**, un **1,6%** al **cuidado personal** y el resto a **alimentación**, optimizada con **compras online** o **apps de descuentos**. Quienes tienen hijos pequeños comienzan a notar una cesta más **compleja**.
- La **generación Z emancipada** prioriza la **imagen personal**: dedica **8% a moda** y **4,4% a cosmética**; asimismo, reduce su gasto en alimentación gracias a **pisos compartidos y apps colectivas**.
- En la **generación Z no emancipada**, el patrón se **acentúa**: con la comida cubierta por la familia, casi **la mitad del presupuesto** se destina a **ropa, calzado y estética**, mientras que su “alimentación propia” se limita a **snacks, bebidas y delivery**, más vinculados al **ocio que a la nutrición**.

2.4.5.1. Evolución del gasto en bienes no duraderos (2022-2024)

En la **Tabla 14** puede observarse cómo ha evolucionado, en el periodo 2022-2024, el gasto que han realizado las diferentes cohortes en moda, belleza y alimentación.

Tabla 14. Evolución del gasto en bienes no duraderos en función de las categorías

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Moda (ropa y calzado)	▲ +0,1	▲ +0,2	▲ +0,2	▲ +0,3	▼ -0,6
Belleza	▲ +0,3	▲ +0,2	▲ +0,2	▲ +0,8	▲ +1
Alimentación	▲ +1,5	▲ +1,4	▲ +1,4	▼ -0,7	▲ +2,8

Nota: Diferencia en puntos porcentuales respecto del porcentaje de *share of wallet* en el periodo 2022-2024.

- Inflación del carrito de la compra**

La **alimentación** sube con fuerza entre ***baby boomers*, generación X y *millennials*** (entre +1,4 y +1,5 p. p.), impulsada por dos factores:

- **Inflación en frescos** (aceite, carnes y lácteos) que eleva el **tique medio semanal**.
- **Más consumo en casa** tras la pandemia: más cenas y desayunos en casa, menos en restaurantes.

En cambio, la **generación Z emancipada** reduce su gasto en alimentación (**-0,7 p. p.**) al **compartir piso** y al emplear ***apps* o suscripciones de última hora**. Por su parte, la **generación Z no emancipada** sube **+2,8 p. p.**, pero en ***snacks y delivery***, no en compra tradicional.

- Moda: microcrecimientos con señales de saturación**

El gasto en **vestuario** apenas varía (entre +0,1 y +0,3 p. p.), salvo en la **generación Z no emancipada**, que retrocede **-0,6 p. p.** tras el pico del 2022:

- **Séniore y generación X:** se observa una ligera subida por la **vuelta a la oficina**.
- ***Millennials* y generación Z emancipada:** continúan con la **inercia** del ***fast fashion***.
- **Generación Z no emancipada:** se vuelca en **moda *low cost*** y traslada el gasto hacia **tecnología y experiencias**.

- Belleza y “*skincare revolution*”**

La **cosmética** resulta la **única categoría en alza generalizada**, con picos en **Z emancipada (+0,8 p. p.)** y **generación Z no emancipada (+1 p. p.)**, impulsada por:

- Rutinas **unisex** popularizadas en **TikTok**.
- **Formatos asequibles** (sérum y mascarillas).
- En **séniore**, un repunte moderado (**+0,3 p. p.**) ligado a **productos dermocosméticos y maquillaje *anti-aging***.

2.4.5.2. Deep dive sobre ropa y calzado

La **Tabla 15** presenta de forma detallada **cómo se ha distribuido el gasto** de cada generación en ropa y calzado, una de las categorías que componen los bienes no duraderos.

Tabla 15. Gasto detallado en ropa y calzado

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Deportes/ <i>athleisure</i>	0,08%	0,19%	0,21%	0,25%	0,32%
Ropa y calzado (principal)	3,72%	4,45%	4,87%	4,22%	5,24%
Arreglos	0%	0%	0%	0%	0%
Ropa infantil / <i>kidswear</i>	0,02%	0,03%	0,03%	0,01%	0,01%
Ropa interior	0,11%	0,14%	0,14%	0,08%	0,09%
Segunda mano / <i>vintage</i>	0,07%	0,11%	0,14%	0,15%	0,34%

Nota: Datos sobre el gasto en el 2024 (porcentaje del *share of wallet* total).

- **Athleisure: pequeño, pero en crecimiento**

Aunque el gasto en **ropa deportiva** no supera el **0,3%** en ningún grupo, muestra una **tendencia ascendente** con cada generación. Del **baby boomer** que compra un **chándal cómodo** para pasear a la **generación Z** que invierte en **zapatillas de marca y prendas técnicas**, el incremento ronda los **0,05 puntos por cohorte**. En la **generación Z no emancipada (0,32%)**, este gasto responde menos al deporte y más a la **estética streetwear**, impulsada por las **redes sociales** y la moda cotidiana.

- **Kidswear o ropa infantil: un reflejo de la natalidad tardía**

La ropa infantil apenas aparece en los presupuestos: la generación X y los *millennials* –en plena etapa de crianza– destinan solo un 0,03%, probablemente porque reutilizan prendas entre hermanos o recurren a regalos o a ropa de segunda mano. En los *baby boomers* (0,02%), el gasto resulta puntual y casi anecdótico; es posible que esté vinculado a regalos para nietos. Todo apunta a una combinación de natalidad tardía y estrategias de ahorro ante la subida general de precios.

- **Vintage o segunda mano**

Es la categoría que más crece. Constituye la **única partida en alza en todas las generaciones**, pasando del **0,07%** en **baby boomers** al **0,34%** en la **generación Z no emancipada**, un crecimiento de **x5**. Para los **millennials (0,14%)** y la **generación Z emancipada (0,15%)**, la **compra de segunda mano** ya es una **opción habitual**, no una medida de necesidad. Incluso los **boomers** se suman, atraídos por **productos sostenibles o de calidad**. El auge responde a **precios accesibles**, a la **conciencia ecológica** y al atractivo de **encontrar “chollos”** en **apps y plataformas online**.

En la **Tabla 16** se muestra cómo distribuye **cada generación** su gasto en **ropa deportiva** entre las principales enseñas del mercado.

Tabla 16. Gasto en ropa deportiva en función de la enseña (%)

Enseña	<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Decathlon	45,42	46,05	46,88	45,04	31,41	20,61
JD Sports	5,38	6,47	6,28	6,48	20,82	29,86
Sprinter	8,02	8,76	8,59	8,01	8,09	7,14
Nike	4,82	5,95	6,27	9,44	8,95	11,48
Otros (fútbol)	9,84	8,81	4,97	4,3	4,28	4,65
Adidas	3,58	3,53	3,51	3,98	3,72	5,36
Décimas	2,03	2,26	2,02	2,15	2,25	1,07
Fútbol Emotion	0,99	1,5	0,99	2,01	1,55	3,6

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* son sobre el total de gasto en moda deportiva.

2.4.5.3. Lectura cualitativa del “mapa de enseñas” en ropa y calzado (2024)

La distribución del gasto en ropa y calzado entre distintas enseñas y cohortes muestra un **claro desplazamiento** desde los grandes almacenes hacia marcas más económicas o digitales entre los consumidores jóvenes, tal como puede observarse en la **Tabla 17**.

Tabla 17. Gasto en ropa y calzado en función de la enseña

	<i>Baby boomers</i>	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
El Corte Inglés	39%	23%	14%	11%
Cortefiel + Pedro del Hierro	3,5%	0,8%	0,3%	0,1%
C&A	3,8%	2,2%	1,5%	1,2%

Nota: Los porcentajes del *share* se refieren al total de la categoría de ropa y calzado.

Estas enseñas, ancladas en tienda física, dominan al **público sénior**, pero pierden la mitad (o más) de su cuota de mercado al pasar a la franja de 35 años o menos. La fidelidad decae allí donde la experiencia de compra es lineal y el surtido no se renueva al ritmo de TikTok.

La galaxia Inditex: fuerza aún hegemónica, aunque más fragmentada

La **Tabla 18** compara el peso de las principales enseñas de Inditex en cada generación y permite observar cómo **Bershka, Pull&Bear y Lefties** concentran una mayor tracción juvenil frente al dominio más transversal de **Zara**.

Tabla 18. Gasto en enseñas de Inditex

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Zara	10,2%	12,3%	15,9%	14,3%	12,9%
Stradivarius	2,1%	2,8%	2,8%	4,5%	3,4%
Bershka	1,2%	1,7%	1,6%	7,0%	8,1%
Pull&Bear	0,5%	0,6%	0,7%	1,7%	2,4%
Lefties	1,8%	2,9%	3,9%	3,4%	2,5%

Nota: los porcentajes del *share* se refieren al total de la categoría de ropa y calzado.

Inditex mantiene el liderazgo, pero con un **dominio más diversificado**. **Zara** sigue siendo la marca principal, aunque entre los **jóvenes –especialmente entre la generación Z–** ganan terreno **Bershka y Lefties**, con **precios más bajos** y un **estilo más casual**. Para conservar su público, el grupo **segmenta por precio y estilo**, ampliando su oferta con el fin de **retener distintos perfiles de consumo** dentro de la misma marca paraguas.

Marcas de *fast fashion* con *ultra-low price*: reparto generacional (2024)

En la **Tabla 19** muestra el reparto generacional del gasto en **Shein, Primark y Kiabi** –tres marcas de *fast fashion*–, destacando la fuerte concentración de consumo en la **generación Z**, especialmente en las plataformas *ultra-low Price*.

Tabla 19. Gasto en marcas de *fast fashion*

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Shein	7,2%	8,3%	10,2%	16,7%	23,4%
Primark	4,4%	5,8%	8,0%	9,4%	7,6%
Kiabi	0,8%	1,0%	1,5%	1,0%	0,6%

Nota: Los porcentajes del *share* son sobre el total de la categoría de la ropa y el calzado.

- **Shein** constituye la referencia absoluta para los Z: uno de cada cuatro euros del armario de los Z no emancipados termina en su *app*.
- **Primark** domina el canal físico de precio mínimo y mantiene fuerza en todas las edades, con un pico entre *millennials* y Z emancipados.
- **Kiabi** ofrece la opción *low price* familiar y gana algo de peso entre los *millennials*, pero no consigue el tirón viral de Shein ni la experiencia de evento de Primark.

2.4.5.3. Alimentación

Tal como muestra la **Tabla 20**, el mercado registra un **cambio claro de hábitos**: cae el peso de los **hipermercados** –y, en algunos casos, de **supermercados**–, mientras que **aumenta la marca de distribuidor (MDD)** por motivos de **precio** y crecen los **discounters**. A ello se suma el auge de la **comida a domicilio online**, sobre todo entre las **generaciones más jóvenes**.

Tabla 20. Gasto en alimentación

	Supermercados	Hipermercados	Comida online a domicilio	Frescos
<i>Baby boomers</i>	14,86%	2,17%	0,42%	1,53%
Generación X	15,92%	2,14%	0,71%	1,34%
<i>Millennials</i>	13,66%	1,90%	1,54%	1,06%
Generación Z (emancipados)	9,94%	1,20%	1,95%	0,91%
Generación Z (no emancipados)	11,21%	0,96%	2,44%	0,95%

- **Baby boomers y generación X: fidelidad al súper de siempre**

El **supermercado** sigue constituyendo el centro de su gasto diario (**14,86%** en *boomers* y **15,92%** en X), incluso algo más que en el 2022. El **hipermercado** queda en segundo plano (~**2%**) para compras puntuales, y el **comercio tradicional** mantiene peso (alrededor del **1,5%-1,3%**) por su **trato cercano y sensación de calidad**.

- **Millennials: cocina en casa, pero con más delivery**

Destinan casi un **13,7%** al supermercado y un **1,9%** al hipermercado y cocinan con frecuencia, pero integran el **delivery (1,54%)** en su rutina de **teletrabajo u ocio**. Las **tiendas especializadas (1,06%)** siguen siendo marginales, sustituidas por **cajas meal prep** o **compras gourmet online**.

- **Generación Z emancipada: despensa fragmentada**

Su gasto en **supermercado (9,94%)** e **hipermercado (1,2%)** cae frente al **delivery**, que ya roza el **2%**. Por su parte, el **comercio local (0,91%)** pierde relevancia debido a su **mayor coste y presupuestos ajustados**.

- **Generación Z no emancipada: “delivery first” bajo techo familiar**

Aunque viven con sus padres, destinan **2,44%** al **delivery**, casi el doble que los *millennials* y seis veces más que los *boomers*. Recurren al **supermercado (11,2%)** para **snacks y bebidas**, mientras que la **compra básica** la asume la familia. Las **tiendas especializadas** apenas superan el **1%**.

2.4.5.4. Estudio de supermercados

En la **Tabla 21** se muestra la **comparativa de gasto en alimentación** entre las principales cadenas de supermercado por generación y permite observar el tránsito desde Mercadona y Lidl hacia compras más fragmentadas entre los jóvenes –incluyendo el alza del 24 horas y los formatos ultraconveniencia–.

Tabla 21. Gasto en alimentación en función del supermercado

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Mercadona	38,0%	40,1%	39,5%	34,6%	26,7%
Lidl	7,5%	8,0%	8,3%	7,3%	4,3%
Carrefour Market + Express	4,9%	5,0%	6,0%	5,2%	4,5%
Consum (Valencia)	4,1%	4,0%	3,8%	3,7%	4,2%
Bazares / tiendas abiertas 24 horas (varios)	4,2%	4,2%	4,9%	9,1%	14,1%
Otros <i>low price</i> (Primaprix, Family Cash, etc.)	1,6%	1,8%	2,2%	2,4%	2,7%
Regionales (bonÀrea, Bonpreu, Gadis, etc.)	4,4%	3,9%	3,7%	3,3%	2,3%
Resto de supermercados	35,3%	33,0%	31,6%	34,4%	41,2%

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* pertenecen a la categoría de los supermercados (Fintonic 2024).

- **Mercadona** sigue siendo el **referente del supermercado español**, aunque su peso varía por generación: concentra más del **40% del gasto** entre los ***baby boomers*** y la **generación X**, que valoran su modelo de **“todo en uno”** con **precios estables y marca blanca sólida**.
- Entre la **generación Z** (sobre todo los no emancipados), su cuota **baja alrededor de 10 puntos**, lo que refleja una **compra fragmentada, impulsiva y lúdica**.
- El vacío lo cubren dos tipos de formatos:
 - **Descuento organizado**: **Lidl** mantiene entre un **7% y un 8% del gasto** en adultos gracias a sus **precios ajustados y novedades semanales**. **Carrefour Market y Express** ganan terreno entre los ***millennials***, combinando **formato urbano y marca reconocida**.
 - **Ultraconveniencia**: el canal **de los bazares o las tiendas abiertas 24 horas** (colmados, tiendas abiertas de madrugada, etc.) alcanza hasta el **14% del gasto entre Z no emancipados**, para quienes la **proximidad** pesa más que la fidelidad.
 - Las **cadenas regionales** (Consum, bonÀrea, Gadis, etc.) conservan fuerza entre los mayores, pero **pierden atractivo entre los jóvenes** más móviles. En paralelo, los ***hard discounters*** (Primaprix, Family Cash, etc.) **crecen en todos los grupos** como **segunda parada táctica**, al aprovechar **ofertas y compras complementarias**.

En resumen, el consumidor actual **ya no es fiel a una única tienda: combina formatos y canales según precio, conveniencia y momento de compra**.

2.5. Gasto en servicios (2024)

La **Tabla 22** muestra cómo destina cada cohorte dinero a diferentes servicios (**restauración, viajes, gimnasio, etc.**).

Tabla 22. Gasto en servicios (%)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Gzeneración Z (no emancipados)
Restauración	7,20	6,63	7,05	10,18	16,34
Viajes totales (hoteles + vuelos/ alquiler)	4,12	4,14	4,30	4,74	6,51
Telecomunicaciones	3,94	4,96	4,13	3,31	3,39
<i>Streaming</i> audiovídeo	0,41	0,28	0,34	0,68	0,65
Gimnasio / clubes deportivos	1,18	0,88	1,21	1,08	1,92
Reparaciones de vehículo	4,04	3,45	3,34	3,09	3,32
Eventos (cine, conciertos, deporte, etc.)	0,71	0,37	0,56	0,82	1,20
Transporte público / <i>apps</i>	0,83	0,53	0,59	2,01	3,23
<i>Delivery</i> de comida	0,81	0,31	0,50	1,92	2,61
Libros	0,26	0,25	0,25	0,14	0,17
Total de los servicios	23,83	22,13	22,57	28,20	39,62

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* son sobre el total de la cartera.

El consumo en **servicios** revela cómo la **edad** no solo influye en **cuánto se gasta**, sino también en **para qué**. El presupuesto se reparte en tres bloques: **alimentación social** (restaurantes y *delivery*), **movilidad/turismo** y **conectividad del hogar**, con prioridades distintas según la generación.

- **Baby boomers (23,83%)**

Mantienen su estilo de vida: **restaurantes (7,2%)**, **viajes (4,12%)** y **reparaciones de coche (4,04%)** dominan el gasto. Destacan también **libros y peluquería (0,3%)**, mientras que el gasto digital sigue bajo **(3,94%)**.

- **Generación X (22,13%)**

Lidera en **telecomunicaciones (4,96%)** y conserva el trío clásico –restaurantes, viajes y coche–, pero reduce en **ocio y en gimnasio**. Las **hipotecas y la crianza** aún limitan su margen.

- **Millennials (22,57%)**

Equilibran **experiencias y bienestar**: **restaurantes (7,05%)**, **viajes (4,30%)** y más gasto en **gimnasio (1,21%)** y **streaming (0,34%)**. Disminuyen en coche, prefiriendo la **movilidad compartida o por suscripción**.

- **Generación Z emancipada (28,20%)**

Prioriza la **comodidad inmediata**: restaurantes (10,18%), viajes cortos (4,74%), *delivery* (1,92%) y transporte público (2,01%). El ocio presencial (0,82%) gana relevancia simbólica.

- **Generación Z no emancipada (39,62%)**

Lidera el gasto en servicios, con récords en **restauración (16,34%)** y **viajes (6,51%)**. Apenas asume costes de coche (3,32%) y aumenta el gasto en **gimnasio (1,92%)**. Todo gira en torno al **móvil**, su centro de gestión social y económica.

2.5.1. Tendencias entre el 2022 y el 2024

En este periodo, la **restauración** es la partida que más crece: todas las generaciones comen más fuera, pero el impulso viene de la **generación Z no emancipada**, sin gastos fijos. **El turismo**, por su parte, se fragmenta: los **boomers** recuperan los viajes largos; los **Z** prefieren escapadas *low cost*, y los **millennials** recortan debido a sus gastos en la vivienda.

A su vez, se registra una **digitalización flexible**: los **X** gastan más en telecomunicaciones familiares y los **Z** comparten cuentas y reducen suscripciones. **Por último, la propiedad está en declive**: caen las reparaciones de coche, lo que confirma el giro hacia el **transporte urbano y compartido**.

En síntesis, el euro del 2024 se destina a donde hay **inmediatez y conexión**: experiencias breves, sociales y gestionadas desde el móvil.

2.5.2. Viajes

Uno de los servicios que se han analizado es el de los viajes; en la **Tabla 23** se puede observar el **gasto que efectúa cada generación en este ámbito**.

Tabla 23. Gasto en viajes (%)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Alquiler de vehículos	0,21	0,25	0,33	0,33	0,34
Hoteles o apartamentos/Airbnb	0,37	0,48	0,61	0,50	0,68
Agencias de viajes online (OTA) (Booking, Expedia, etc.)	0,81	1,12	1,45	1,41	1,94
Vuelos	0,40	0,55	0,80	0,67	1,05
Cruceros	0,04	0,05	0,06	0,03	—

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* son sobre el total de la cartera.

El cambio no se encuentra tanto en **dónde se viaja**, sino en **cómo se reserva y se paga**. El gasto turístico sigue siendo reducido, pero cada generación lo organiza de forma distinta.

Los **baby boomers** mantienen el patrón clásico: **cruceros (0,04%)**, **hoteles o apartamentos (0,37%)** y **pocas OTA (0,81%)**, con preferencia por la **agencia física** y los **destinos nacionales** en coche propio.

Por su parte, la generación X optimiza la logística: suben los **hoteles/Airbnb (0,48%)**, los **vuelos (0,55%)** y las **OTA (1,12%)**; se priorizan el **precio y la flexibilidad online**, pero se conserva el uso del coche (0,25%).

Por otro lado, los **millennials** lideran el viaje digital: **hoteles/Airbnb (0,61%)**, **vuelos (0,80%)** y **OTA (1,45%)**. El **teletrabajo y el Airbnb** permiten estancias largas y económicas. Los **cruceros (0,06%)** casi desaparecen, sustituidos por experiencias breves y modulables.

La **generación Z emancipada** viaja con **presupuesto ajustado: hoteles/Airbnb (0,50%)**, **vuelos (0,67%)** y **OTA (1,41%)**. Prefieren **tren, bus o ride-hailing** y descartan el crucero (0,03%). Finalmente, la **generación Z no emancipada** destaca por el **viaje exprés: hoteles/Airbnb (0,68%)**, **vuelos (1,05%)** y **OTA (1,94%)**, con **rutas low cost y grupales**. Planifican en redes sociales, gastan poco y **valoran compartir la experiencia**.

En **síntesis**, el turismo se digitaliza y fragmenta: al mismo tiempo que los mayores mantienen el modelo tradicional, los **millennials** y la generación Z impulsan la **reserva móvil, flexible y social**, donde el **relato del viaje pesa tanto como el destino**.

2.5.3. Hoteles y alojamiento

La **Tabla 24** muestra cómo es el **gasto de cada cohorte** en hoteles y alojamiento al organizar un viaje.

Tabla 24. Gasto en hoteles y alojamiento (%)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Airbnb	42	54	69	74	71
Grandes cadenas españolas (RIU + Meliá + NH + ILUNION)	21	17	10	8	11
Cadenas económicas (ibis + ibis <i>budget</i> + ibis Styles)	5	7	5	5	6
<i>International business</i> (Hilton + Holiday Inn / Holiday Inn Express)	1,7	2,9	1,6	1,4	1,6
Otros hoteles/resorts (Eurostars Hotels, Exe Hotels, Barceló Hotel Group, Sercotel Hotel Group)	30	19	14	12	10

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* se refieren al total del gasto en hoteles.

Para los **menores de 40 años**, **Airbnb** ya es el “hotel” por defecto: concentra entre el **69% (millennials)** y el **74% (Z emancipados)** del gasto en alojamiento. Entre los **baby boomers** su peso baja al **42%**, mientras que la **generación X** actúa como **punto**: ronda el **50%**, combinando el hotel clásico y el apartamento turístico.

La **generación X** sigue fiel a **Meliá, RIU, NH o ILUNION** para vacaciones familiares, aunque cede la mitad del gasto a Airbnb para escapadas cortas. Los **millennials** consolidan el cambio: **dos de cada tres euros** se destinan a Airbnb; los hoteles sobreviven para **viajes de trabajo o eventos**, lo que sostiene a **Hilton o Holiday Inn** en el segmento corporativo.

Las **cadena económica (ibis e ibis budget)** mantienen entre un **5% y un 7%** estable en todas las edades, como opción práctica para estancias breves. Las **cadena regionales y medianas (Eurostars Hotels, Exe Hotels, Barceló Hotel Group, Sercotel Hotel Group, etc.)** pierden cuota por ambos lados, en un mercado que se **polariza** entre **apartamentos flexibles** y **hoteles especializados**.

2.5.4. Aerolíneas

El gasto en aerolíneas, al igual que sucedía con los hoteles y el alojamiento, también **varía en función de la cohorte**, tal como muestra la **Tabla 25**.

Tabla 25. Gasto en aerolíneas (%)

	<i>Baby boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Generación Z (emancipados)	Generación Z (no emancipados)
Low cost dominante (Ryanair + Vueling + easyJet + Wizz Air)	70	70	73	78	77
Líneas tradicionales españolas (Iberia + Iberia Express + Air Europa)	14	13	12	10	9
Líneas de red europeas (Air France, KLM, Lufthansa)	5	6	6	3	2
Regional/vacacional (Binter, Volotea, Norwegian, Iberojet, Plus Ultra)	7	6	5	5	14
Largo radio prémium (Emirates, Qatar Airways)	1	2	2	1	2

Nota: Los porcentajes del *share of wallet* son sobre el total del gasto en aerolíneas.

El **low cost** se ha convertido en el **idioma común del aire**. **Ryanair** y **Vueling** concentran cerca del **70% del gasto sénior** y superan el **75% entre la generación Z emancipada**, impulsadas por **tarifas dinámicas**, **rutas directas** y la **tolerancia al no-frills** de quienes priorizan el precio sobre el servicio.

Las **aerolíneas tradicionales españolas (Iberia, Iberia Express y Air Europa)** pierden terreno con la edad: del **14% en boomers** al **9% en Z no emancipados**, penalizadas por la **falta de rutas secundarias** y por la **percepción de sobrecoste**. Aun así, se mantienen relevantes para **Latinoamérica** y para **viajes corporativos**.

El **bloque europeo clásico (Air France, KLM y Lufthansa)** ronda el **6%** entre los **millennials**, pero cae entre la **generación Z**, más inclinada a **escapadas cortas** que a vuelos intercontinentales. Su refugio: el viajero **sénior** y el **bleisure millennial**.

Entre las **aerolíneas emergentes**, **Norwegian** crece hasta el **4,5% en Z no emancipada**, atraída por **rutas nórdicas y festivales**; **Binter** mantiene presencia transversal, y **Volotea** conserva nichos regionales, elevando este bloque al **14% en jóvenes dependientes**.

El **largo radio prémium (Emirates)** se mantiene pequeño pero estable: crece un punto entre **boomers** y **millennials** antes de replegarse, frenado por **precios altos** y el **giro hacia viajes cortos**.

En síntesis, el cielo europeo se divide en dos:

- **Jóvenes:** buscan **precio, flexibilidad y gestión por app**.
- **Mayores y empresas:** siguen valorando **los puntos y la red global**.

Para conquistar a la **generación Z**, volar debe ser **simple, personalizable y digital**; ha de constituir una **commodity de fin de semana**, no un lujo.

2.5.5. Natalidad en declive

En el **2022** nacieron apenas **329.251 niños (INE 2023)**, con una tasa de **6,9 nacimientos por mil habitantes** y una **fecundidad de 1,16 hijos por mujer**, lejos del nivel de reemplazo (**2,1**). El perfil de la maternidad se ha desplazado: por primera vez, en el **2024** hubo más nacimientos de madres de **40-44 años** que de **20-24 años**. (Fuente INE)

Entre las causas, se encuentran la **inestabilidad laboral**, el **alto coste de la vivienda** y la **prioridad del desarrollo personal**, factores que empujan a muchas parejas jóvenes a **no tener hijos** y optar por **mascotas** como compañía afectiva y social.

2.6. Conclusiones

Las diferencias entre los **baby boomers** y la **generación Z** reflejan tanto **factores estructurales** –cambios permanentes en tecnología, cultura y mercado– como **factores de ciclo vital** –edad, responsabilidades y etapa laboral o familiar–. Distinguirlos permite anticipar qué hábitos de consumo persistirán y cuáles se ajustarán con el tiempo.

2.6.1. Cambios estructurales

Algunos patrones han transformado de forma irreversible la manera de consumir:

- **Digitalización y economía on demand:** la generación Z es nativa digital y organiza su vida a través del móvil –compra, ocio, pagos y transporte–.
- **Cultura de la experiencia:** prefiere gastar en vivencias (viajes, conciertos, restaurantes, etc.) antes que en bienes duraderos.
- **Movilidad flexible:** el coche ha dejado de constituir un símbolo de estatus; crecen el *carsharing*, las suscripciones y la movilidad urbana ligera.

Los **baby boomers**, aunque formados en la cultura de la propiedad, también se han adaptado parcialmente: reservan viajes *online*, recurren a aerolíneas *low cost* y empiezan a adoptar hábitos digitales. Estas tendencias estructurales (digital, flexible y experiencial) definen el ADN del consumo actual.

2.6.2. Diferencias de etapa vital

Otras brechas se deben al momento del ciclo de vida:

- Los **boomers**, con hipotecas saldadas y pensiones estables, dedican cerca del **47%** de su gasto a consumo discrecional.
- Los **Z no emancipados**, sin cargas fijas, destinan un **73%** al ocio, la moda o la tecnología –una “adolescencia financiera” prolongada que se modera al independizarse–.
- El **acceso a la vivienda** marca la frontera más clara: los *boomers* son, en su mayoría, propietarios; los jóvenes, inquilinos o convivientes, y probablemente seguirán siéndolo más tiempo debido a los precios y la precariedad laboral.
- En **transporte**, el cambio resulta tanto generacional como económico: solo el **58%** de los Z tiene carné de conducir frente al **81%** de los *boomers* a su edad. El modelo de “pago por uso” sustituye la propiedad, reforzado por la tecnología y el coste del vehículo.
- En **ocio y moda**, los *boomers* empiezan a gastar más en bienestar y viajes, mientras que la generación Z prioriza el entretenimiento inmediato y la autoexpresión digital. Parte de este patrón se moderará con la edad, pero la preferencia por las experiencias sobre los bienes resulta estructural.

2.6.3. El futuro del consumo

El consumo se mueve por **dos engranajes**:

1. **El tiempo vital** –de la juventud líquida a la madurez estable–.
2. **La transformación estructural** –digitalización, inmediatez y valores globales–.

Cuando los Z se conviertan en adultos, seguirán siendo digitales, flexibles y orientados al alquiler o a la suscripción antes que a la propiedad.

2.6.4. Implicaciones para el mercado

- **Retail**: combinar experiencias digitales ágiles para jóvenes con atención personalizada para séniores.
- **Servicios**: ofrecer flexibilidad (pago por uso, suscripciones, alquiler temporal, etc.).
- **Marketing**: segmentar por **momento vital**, no solo por edad, utilizando datos de consumo para anticipar cambios.

El reto para las empresas es **entender la convivencia de cohortes con valores distintos**, pero todas igual de exigentes, conectadas y conscientes de cómo gastan.

3. La generación Z frente a los modelos de negocio: afinidad y dependencia

La **generación Z** no necesariamente consumirá más que sus predecesores, pero **sí transformará qué, dónde y cómo se consume**. Aunque su poder adquisitivo inicial resulta menor –marcado por **rentas bajas, precariedad y altos costes de vivienda y crédito**–, su forma de decidir y de relacionarse con las marcas cambia las reglas del juego.

La Z es una **generación digital por naturaleza**: confía en **creadores e influencers**, compra desde el móvil y comparte cada experiencia *online*. Esta interacción constante la ha convertido en **motor del comercio electrónico** y en catalizadora de la **economía on demand, social y móvil**.

Para las empresas, el reto es **doble**: **conectar ahora** con consumidores jóvenes, exigentes e hiperinformados, y **preparar la propuesta de valor** para cuando ganen peso como fuerza económica.

Quien no adapte **el producto, la comunicación o el modelo de negocio** a sus códigos digitales y sociales corre el riesgo de volverse **irrelevante en la próxima década**.

3.1. Introducción a la matriz de afinidad y dependencia generacional (generación Z)

Este apartado presenta la **matriz de afinidad y dependencia**, una herramienta que clasifica modelos de negocio y marcas según dos ejes:

- (i) su **afinidad** con la generación Z, y
- (ii) su **dependencia actual** de ella.

El análisis se basa en los **datos de Fintonic (2024)** y abarca cuatro áreas clave del gasto –**finanzas, movilidad, alimentación y moda**–, con el objetivo de identificar su evolución por cohorte y extraer **recomendaciones estratégicas** por cuadrante.

3.1.1. Definiciones clave

- **Afinidad con la generación Z**: grado de alineación del modelo con los valores y hábitos de los jóvenes –digitalización, sostenibilidad, economía colaborativa, salud y conveniencia–. Una afinidad baja indica modelos tradicionales o percibidos como contrarios a su ética de consumo.
- **Dependencia de la generación Z**: proporción del negocio que hoy procede de este grupo. Una baja dependencia no implica irrelevancia; el segmento joven aún tiene menor peso económico, pero crecerá en la próxima década.

3.1.2. Los cuatro cuadrantes

- **Alta afinidad y alta dependencia**: negocios nativos Z. Basan su éxito en hábitos digitales o colaborativos propios de esta cohorte (por ejemplo, *fintech*, *carsharing* o plataformas de contenido). Su fortaleza reside en la sintonía cultural; su riesgo, en la escasa diversificación generacional.
- **Alta afinidad y baja dependencia**: empresas con buena conexión con los valores Z, pero aún con poca clientela joven. Puede tratarse de marcas establecidas en transformación o de emergentes con potencial de expansión. Representan la **oportunidad de crecimiento más clara**.

- **Baja afinidad y alta dependencia:** marcas que venden mucho a jóvenes sin generar lealtad real. Captan a la generación Z por precio o falta de alternativas, pero se encuentran expuestas a perderla en cuanto surjan opciones más afines. Su posición resulta **rentable pero frágil**.
- **Baja afinidad y baja dependencia:** sectores tradicionales centrados en públicos maduros. Mantienen estabilidad gracias a la fidelidad de clientes mayores, pero existe un **riesgo de obsolescencia** si no se adaptan al relevo generacional.

3.1.3. Aplicación del modelo

En los siguientes apartados se mapearán los sectores de **finanzas, movilidad, alimentación y moda** para situar cada modelo de negocio dentro de esta matriz, observar su evolución y extraer aprendizajes. Después se analizarán **marcas concretas** —españolas e internacionales— y se presentarán **recomendaciones estratégicas por cuadrante**, con el fin de anticipar cómo las empresas pueden **competir y ganar en el consumo Z**.

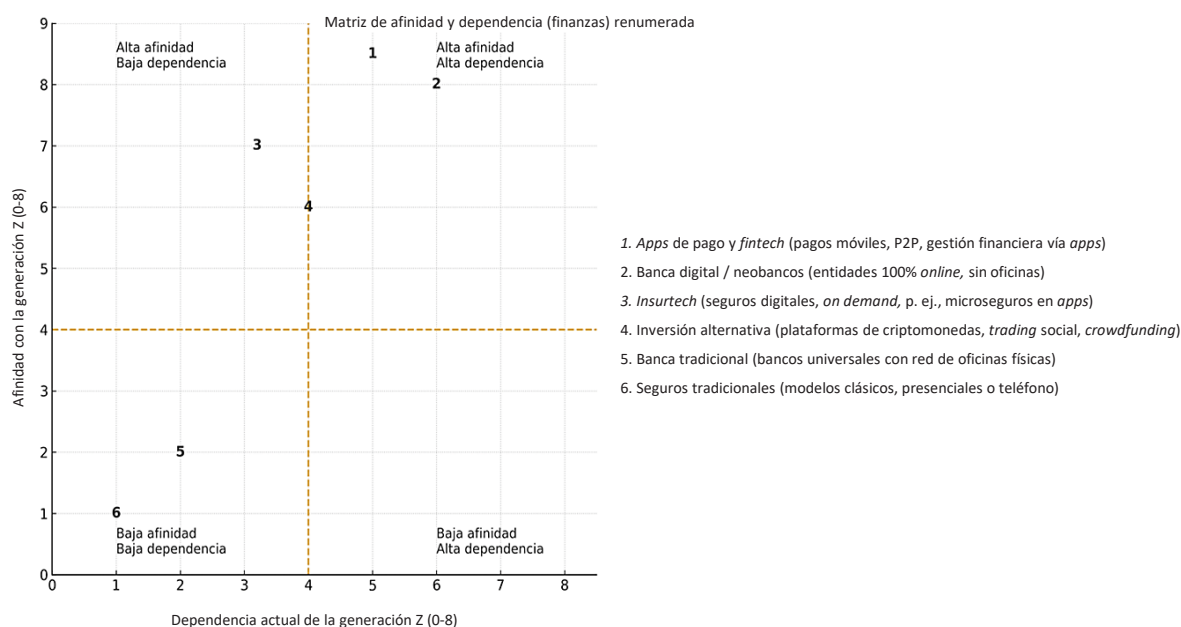
3.2. Mapeo sectorial de los modelos de negocio (afinidad versus dependencia en la generación Z)

A continuación, se examina cómo se sitúan los diferentes modelos de negocio dentro de la matriz de afinidad y dependencia de la generación Z. Asimismo, se incorpora una perspectiva histórica y generacional: ¿cómo han evolucionado esos modelos y cómo difiere el comportamiento de los Z respecto a los nativos de cada cohorte?

3.2.1. Finanzas (banca y servicios financieros)

En el sector financiero español, la llegada de la generación Z (también denominada *centennial*) ha catalizado cambios profundos en cómo se consume el dinero (véase la **Figura 3**). Los *centennials*, habituados a la inmediatez digital, “prefieren gestionar su dinero desde *apps* y *wallets* antes que en sucursales físicas”. Desconfían de modelos tradicionales lentos o costosos. Esto ha abierto el espacio a nuevos jugadores y ha obligado a los incumbentes a transformarse.

Figura 3. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de finanzas



- **Banca tradicional (afinidad 2, dependencia 2)**

Los grandes bancos españoles (**Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell**) parten con un **déficit estructural de afinidad** hacia la **generación Z**. Su propuesta –basada en **presencia física y confianza institucional**– funcionó con *boomers* y generación X, pero a los *centennials* les resulta distante. Para ellos, las **sucursales** y los **trámites presenciales** son sinónimo de fricción, y la **crisis del 2008** dejó una huella de desconfianza que aún pesa. Aunque las entidades han mejorado sus **apps móviles** e integrado servicios como **Bizum**, siguen percibiéndose como **lentas y poco ágiles** frente a las *fintech*.

En cuanto a la **dependencia**, el peso de los Z en sus ingresos es todavía **mínimo**: la mayoría apenas dispone de una **cuenta básica o de una nómina**, abierta por recomendación familiar. Los productos de crédito o inversión casi no penetran en menores de 30 años. Así, la **banca tradicional** aún depende de clientes mayores y **no conecta emocionalmente** con los jóvenes. Su desafío consiste en **reconstruir la relevancia**: atraerlos sin romper con su base sénior. Algunas iniciativas, como **imagin** (CaixaBank), buscan ese puente generacional, pero hoy su posición en la matriz sigue siendo **baja en afinidad y en dependencia**.

- **Banca digital / neobancos (afinidad 8, dependencia 6)**

Los **neobancos y las fintech** puramente digitales disfrutan de una **afinidad altísima con la generación Z**. Su propuesta –**apertura inmediata desde el móvil, cero comisiones y foco en viajes y ocio**– encaja con una generación que busca **rapidez, autonomía y experiencia fluida**. Plataformas como **Revolut, N26, Monese** o la española **Bnext** nacieron tras la crisis financiera para atender a jóvenes desencantados con la banca tradicional. Han **gamificado la gestión del dinero** y priorizan la **usabilidad y transparencia** frente a la rigidez de las entidades clásicas.

Entre los jóvenes de **24-35 años, uno de cada tres** ya utiliza un neobanco, cifra aún mayor en el tramo **18-24**. La **dependencia** del público Z resulta, por tanto, **alta**, aunque algo menor que su afinidad (6/8): para escalar, estas *fintech* buscan ahora atraer a **clientes más mayores y con mayor renta**. Su fortaleza no es solo tecnológica, sino también **cultural**: promueven valores de **control personal, sencillez y confianza digital**. Por eso se sitúan en el **cuadrante de alta afinidad y alta dependencia**: marcas nativas Z que han logrado convertir la banca en una experiencia emocional y móvil.

El **reto futuro** consistirá en mantener esa conexión cuando sus usuarios maduren y sus necesidades financieras se vuelvan más complejas, compitiendo a la vez con la **respuesta digital de la banca tradicional**.

- **Apps de pago y fintech especializadas (afinidad 8, dependencia 5)**

Agrupan las **plataformas de pago móvil, peer-to-peer o ‘de igual a igual’ (P2P) y las fintech de nicho** que digitalizan operaciones cotidianas. Su **afinidad con la generación Z** es muy alta: ofrecen **inmediatez, simplicidad y control total desde el móvil**. Para muchos jóvenes españoles, **Bizum** es el método estándar para dividir gastos, y apenas usan efectivo. Lo mismo ocurre con *apps* de **gestión financiera como Fintonic o Revolut –con su funcionalidad Vaults–, que les ayudan a **vigilar presupuestos ajustados**.**

En **dependencia**, su adopción es ya **intergeneracional**: la **generación Z** fue la pionera y el motor inicial, pero las cohortes mayores también las han incorporado, situándolas en un nivel medio (5/8). Aun así, **fintech más jóvenes o de nicho** –como *apps* de envío de dinero entre estudiantes o *neobrokers* de inversión fraccionada– **siguen dependiendo casi por completo del público Z**.

En conjunto, estas soluciones **nacieron con la generación Z y transformaron los hábitos financieros** de todo el mercado. Se ubican **cerca del cuadrante de alta afinidad / alta dependencia**, aunque con una base más diversificada que la de los **neobancos puros**.

- **Inversión alternativa (afinidad 6, dependencia 4)**

Este grupo abarca **plataformas de criptomonedas, robo-advisors (gestores automáticos de inversiones), trading social y crowdfunding**, todos alineados con la **predisposición de los Z a explorar formas no tradicionales de inversión**. Su **afinidad** es relativamente alta (6/8): pese a su prudencia en el gasto diario, muchos jóvenes muestran **curiosidad e iniciativa inversora**, sobre todo en criptoactivos.

En España, las **criptomonedas constituyen el producto más popular entre los jóvenes inversores (55,7%)**, incluso aunque el **45%** reconoce contar con **bajo conocimiento financiero** (Forbes / Europa Press 2022). Esto refleja un **interés más cultural que técnico**, impulsado por la innovación, la comunidad y el deseo de independencia económica.

Su **dependencia** de la generación Z es **moderada** (4/8): el público principal combina **centennials** y **millennials jóvenes con algo más de capital**, y la cuota de Z ronda el **26%** (Caporal 2025). Estas plataformas **viven del entusiasmo y la tolerancia al riesgo juveniles**, pero aún no sostienen su volumen exclusivamente con ellos.

En síntesis, la inversión alternativa **encarna el espíritu innovador y especulativo de los Z**, aunque su consolidación dependerá de que logre **madurar más allá del impulso inicial** y atraer inversores de mayor edad y patrimonio.

- **Seguros tradicionales (afinidad 1, dependencia 1)**

El **sector asegurador clásico** –pólizas de coche, salud u hogar contratadas por teléfono o por agente– resulta uno de los **más desconectados de la generación Z**. Su **afinidad es mínima**: los jóvenes perciben los seguros como **complejos, poco transparentes y ajenos a su etapa vital**. En la mayoría de los casos, figuran como **beneficiarios de pólizas familiares**, sin una relación directa con la aseguradora.

El **marketing sectorial** rara vez ha apuntado a menores de 25 años, aunque algunas compañías empiezan a lanzar campañas para generar **vínculo temprano**.

La **dependencia de negocio** en la generación Z es casi nula: los ingresos provienen de adultos con **vehículo, vivienda o familia**. Por eso, la posición en la matriz (1/8 en ambos ejes) refleja un **vínculo mínimo actual** entre los *centennials* y el seguro tradicional.

En un futuro, el reto consistirá en **modernizar el producto y los canales** antes de que los **seguros digitales flexibles** capten a los Z cuando lleguen a la edad de contratar sus propias pólizas.

- **Insurtech (afinidad 7, dependencia 3)**

Como contrapunto al seguro tradicional, las **insurtech** replantean el sector para **nativos digitales**. Ofrecen **microseguros on demand**, coberturas **P2P** o **suscripciones mensuales flexibles**, gestionadas íntegramente desde una *app*. Su **afinidad con la generación Z es alta (7/8)**: hablan su mismo lenguaje digital y destacan por **transparencia, flexibilidad y experiencia de usuario**. No obstante, el seguro sigue constituyendo un producto de bajo atractivo emocional para los jóvenes, lo que limita una afinidad total.

En **dependencia**, muchas *insurtech* cuentan aún con **bases pequeñas y mixtas**, donde los clientes incluyen también **millennials**. La **penetración de seguros entre menores de 30 años sigue siendo baja**, por lo que su **dependencia de la generación Z (3/8)** sigue siendo moderada.

Aun así, su aparición es significativa: **modernizan un sector tradicional** y se adaptan a la **mentalidad de uso temporal y economía colaborativa** que define a esta cohorte. Representan el **laboratorio de futuro del seguro**, donde la propiedad se sustituye por la protección flexible y digital.

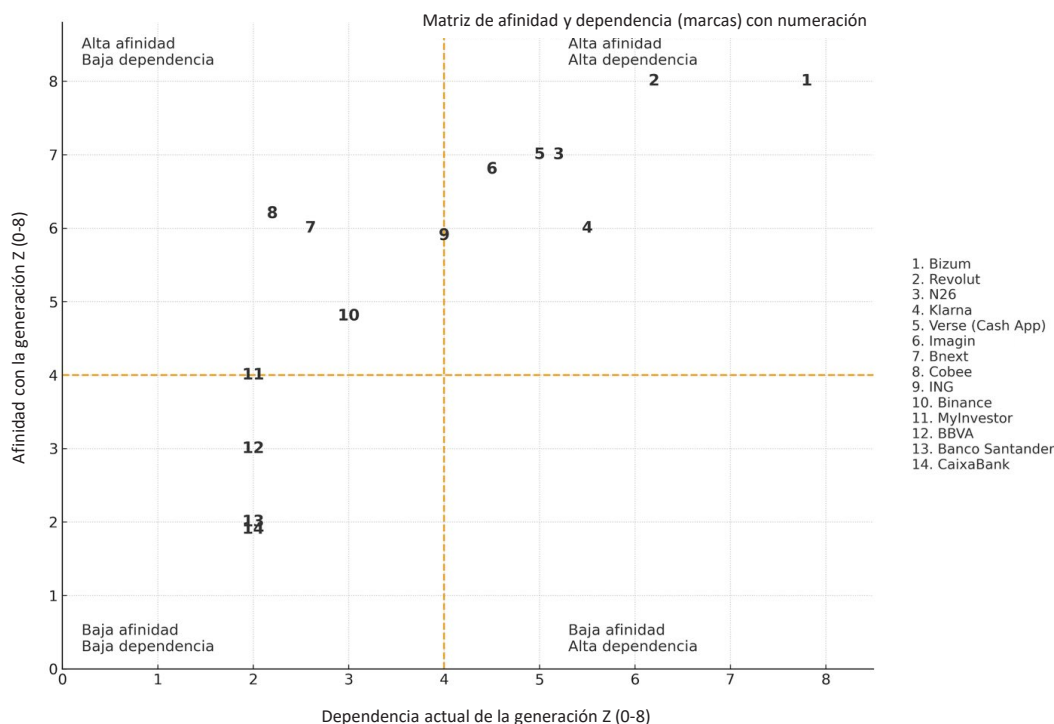
La **Tabla 26** sintetiza de forma comparada los **diferentes modelos de negocio financieros** —banca tradicional, neobanca, *fintech*, inversión alternativa y seguros—, detallando para cada uno la afinidad y dependencia respecto de la generación Z, los motivos de conexión o fricción, ejemplos relevantes y riesgos principales.

Tabla 26. Resumen de los modelos de negocio del sector de las finanzas

Modelo de negocio	Afinidad (0–8)	Dependencia (0–8)	Motivos de afinidad/ fricción (resumen)	Situación con la generación Z	Ejemplos/ notas	Riesgos
Banca tradicional	2	2	Red física y trámites percibidos como fricción; reputación dañada tras el 2008; digitalización parcial frente a <i>fintech</i> ágiles.	Baja penetración (cuentas básicas, poca vinculación); negocio concentrado en mayores.	Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell; iniciativas juveniles (p. ej., imagin).	Pérdida de cuota en jóvenes; desintermediación por <i>fintech/ superapps</i> ; canibalización al migrar a digital; costes fijos de red física; fuga de talento <i>tech</i> ; erosión reputacional.
Banca digital / neobancos	8	6	Alta <i>user experience</i> (UX) o ‘experiencia de usuario’ móvil, apertura en minutos, cero comisiones, valores de transparencia y control.	Base de usuarios muy joven; alta dependencia relativa aunque buscan ampliar a edades/ ingresos mayores.	Revolut, N26, Monese, Bnext (inicios).	Presión regulatoria y de capital; dependencia de <i>interchange</i> y <i>fees</i> bajos; seguridad/fraude; <i>churn</i> por multibancarización; dependencia de los <i>rails</i> de las <i>big tech</i> .
<i>Apps</i> de pago y <i>fintech</i> especializadas	8	5	Inmediatez, comodidad y 100% digital para transacciones cotidianas; gestión de gastos desde el móvil.	Z como <i>early adopters</i> , pero uso ya intergeneracional; dependencia media.	Bizum, Fintonic; nichos: P2P estudiantil, fracciones de acciones.	<i>Commoditization</i> (<i>race to zero</i> en comisiones); dependencia de Apple/ Google Pay y redes; cambios mediante la Payment Services Directive 3 (PSD3) o Tercera Directiva de Servicios de Pago; fraude / <i>anti-money laundering</i> o “prevención de blanqueo de capitales” (AML).
Inversión alternativa	6	4	Interés por cripto, <i>trading</i> social, <i>crowdfunding</i> ; curiosidad e innovación pese a menor conocimiento financiero.	Nicho y cíclico; cuota Z relevante pero no exclusiva (30-40% aprox.).	<i>Exchanges</i> de cripto, <i>robo-advisors</i> , <i>crowdfunding</i> .	Alta volatilidad y ciclos; presión regulatoria (Markets in Crypto-Assets Regulation [MiCAR] o Reglamento sobre Mercados de Criptoactivos y protección al inversor); reputación; dependencia de <i>influencers</i> .
Seguros tradicionales	1	1	Productos complejos, lejanos y poco “relevantes” en etapas tempranas; canales presenciales / por teléfono.	Muy baja contratación directa; muchos Z como beneficiarios en pólizas familiares.	Aseguradoras clásicas; riesgo de obsolescencia ante nuevos modelos.	Irrelevancia para Z; desintermediación por plataformas; inflación de siniestros; selección adversa si entran tarde en microseguros.
<i>Insurtech</i>	7	3	Microseguros <i>on-demand</i> , P2P y suscripciones flexibles con un lenguaje transparente.	Bases de clientes pequeñas y mixtas; baja penetración general de seguros entre los jóvenes.	Modelos paramétricos y embebidos en <i>e-commerce/ apps</i> .	Escala insuficiente; coste de adquisición del cliente (CAC) alto; siniestralidad variable en microseguros; dependencia de reaseguradoras; rentabilidad.

Tras analizar los modelos de negocio de forma general, se pasa a identificar **marcas concretas** y a ubicar su posicionamiento en términos de afinidad y dependencia de la generación Z (véase la **Figura 4**). Para ello, se incluyen tanto marcas **establecidas** (españolas e internacionales presentes en España) como algunas **emergentes o con potencial futuro**.

Figura 4. Matriz de afinidad y dependencia de marcas del sector de las finanzas



En **banca tradicional**, el **Banco Santander** y el **BBVA** ejemplifican el cuadrante de **baja afinidad y baja dependencia**. Para la **generación Z**, son los bancos de sus padres: instituciones serias, poco ágiles y con un legado analógico. El **BBVA** ha ganado algo de terreno con su transformación digital y su *app*, pero sigue percibiéndose como distante. **CaixaBank**, en cambio, logró acercarse al público joven con **imagin**, una marca casi independiente con lenguaje y estética propios, situada ya en el **centro de la matriz** (afinidad y dependencia medias).

En el extremo opuesto, los **neobancos** como **Revolut** y **N26** reinan en cuanto a afinidad. El primero, con su *app* integrada y sin comisiones, encarna la banca global y móvil que los Z demandan. Captó **uno de cada cinco nuevos clientes bancarios en el 2024**, muchos de ellos *centennials* desencantados con los bancos tradicionales. Su desafío consiste en transformar esa **popularidad juvenil** en **rentabilidad sostenida**.

Bizum merece una mención aparte: no se trata de una marca, sino de un **servicio interbancario** que alcanzó la **afinidad total**. Su simplicidad e instantaneidad lo convirtieron en un **verbo cotidiano** (“bizuméame”). Aunque la dependencia ya es intergeneracional, su éxito demuestra que la **colaboración entre incumbentes** puede generar soluciones con verdadero **encaje generacional**.

Algo similar ocurrió con **Verse**, que antes de integrarse en Cash App se posicionó como la **“red social del pago”** entre jóvenes, apoyada en el *marketing* musical y en recompensas por referidos. Su afinidad fue altísima, pero **Bizum**, gracias a su integración bancaria nativa, terminó dominando el mercado.

En el terreno de la **inversión alternativa**, **Binance** simboliza la afinidad moderada: los Z asocian las **criptomonedas** con independencia y modernidad, aunque el riesgo y los escándalos de seguridad moderan el entusiasmo. Aun así, cerca del **50% de los jóvenes inversores** han probado cripto, impulsados por la curiosidad más que por la planificación financiera.

Por último, el auge del **BNPL** —con modelos como **Klarna**, **Afterpay** o **SeQura**— evidencia cómo la industria financiera adapta el **crédito al consumo digital**. Su afinidad es alta: permiten aplazar pagos sin intereses, lo cual encaja con el **gasto flexible** de los jóvenes en moda y electrónica. Su dependencia entre el público de **18-30** años crece con rapidez, ocupando el espacio que la banca tradicional nunca cubrió.

En síntesis, no existe una única vía para conquistar a la generación Z. Cada empresa debe **posicionarse según su afinidad y dependencia** y adaptar su estrategia: desde **reconstruir relevancia** (banca clásica) hasta **mantener la autenticidad** (neobancos y *fintech*) o **innovar en modelos híbridos** (BNPL, pagos sociales).

La **Tabla 27** recoge una serie de **recomendaciones estratégicas** asociadas a cada cuadrante de la **matriz de afinidad y dependencia del sector financiero**, ofreciendo para cada tipo de actor el diagnóstico, el objetivo prioritario y las líneas de acción sugeridas.

Tabla 27. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de las finanzas

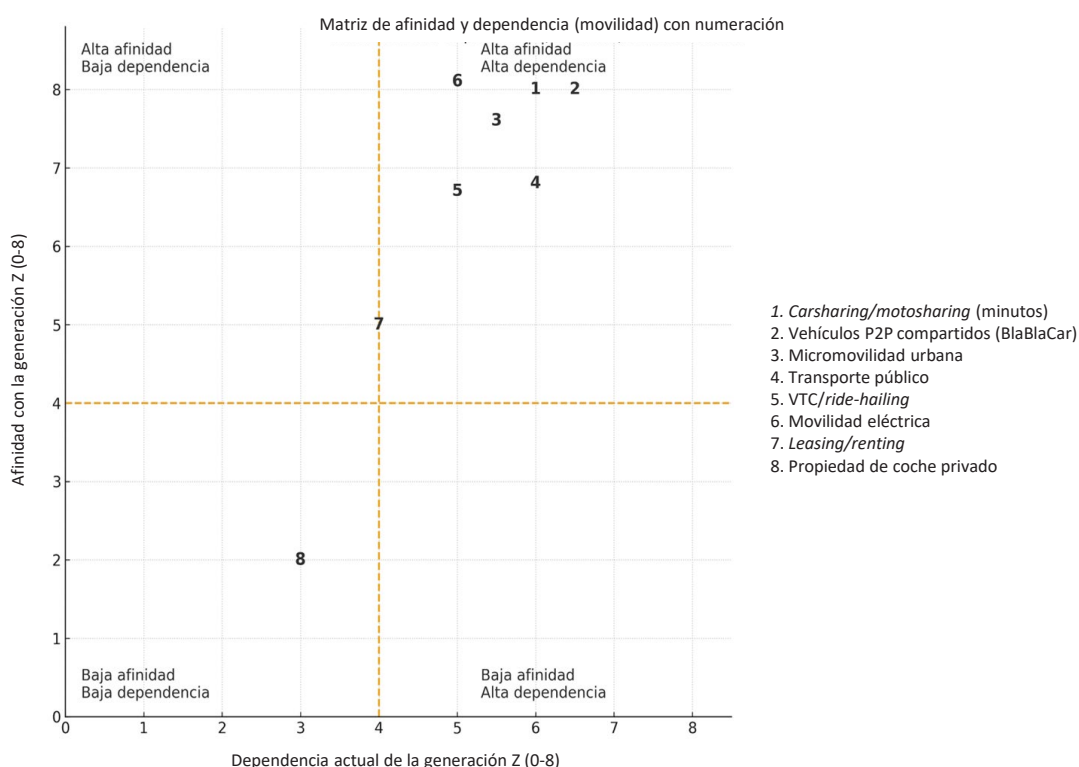
Cuadrante	Nombre	Ejemplos	Diagnóstico	Objetivo estratégico	Recomendaciones clave
I	Alta afinidad y alta dependencia	Neobancos (Revolut, N26), pagos P2P (Bizum).	Favoritos de la generación Z; base de usuarios mayoritariamente joven.	Cultivar una relación de por vida y crecer con la cohorte a medida que madura.	Ampliar la oferta (hipotecas digitales, inversión, seguros) con UX simple; programas de referidos y gamificación; educación financiera gamificada <i>in-app</i> ; innovación continua para seguir siendo relevantes.
II	Alta afinidad y baja dependencia	Bancos con marca juvenil (imagin), <i>fintech</i> nicho “queridas” pero pequeñas.	Afinidad latente sin masa crítica de usuarios jóvenes.	Convertir la afinidad en uso real y moverse hacia I.	Doble de adquisición en canales Z (TikTok, Twitch, campus); retos financieros interuniversitarios; productos alineados a valores Z (tarjeta eco con donación); alianzas (Spotify, marcas juveniles); cocreación en fase beta con consejos juveniles.
III	Baja afinidad y baja dependencia	Bancos tradicionales rezagados, cajas rurales, aseguradoras clásicas.	Riesgo de irrelevancia por relevo generacional.	Subir la afinidad primero (moverse a II).	Replantear experiencia (<i>app/brand youth</i> separada); cambio cultural y talento joven; especializarse en nichos Z (seguros colaborativos para <i>gadgets</i> , <i>e-bikes</i>); educación financiera en centros; alianzas / fusiones y adquisiciones (M&A) con <i>fintech</i> ; experimentar con propuestas audaces sin poner en riesgo el negocio principal.
IV	Baja afinidad y alta dependencia	Plataformas de <i>trading</i> / alto riesgo, apuestas/ loterías <i>online</i> ; bancos con jóvenes “cautivos”.	Dependencia de Z sin conexión emocional; alto riesgo de fuga.	Aumentar la afinidad para retener y reducir el <i>churn</i> .	Corregir irritantes (comisiones, UX); renovar imagen y lenguaje llano; comunicar beneficios en canales Z; monitorizar sentimiento y responder rápido.

3.2.2. Movilidad (transporte y estilo de desplazamiento)

La movilidad atraviesa una **transformación acelerada**, impulsada por los **hábitos de las nuevas generaciones**, tal como se muestra en la **Figura 5**, que presenta la **matriz de afinidad y dependencia** de los distintos modelos de negocio –propiedad privada, renting, transporte público, micromovilidad, *carsharing*, vehículos de transporte con conductor (VTC), etc.– en relación con la **generación Z**.

En España, **esta generación** prioriza la **conveniencia y la flexibilidad** frente a la propiedad: se trata de la cohorte del “**usar en lugar de tener**”, también en transporte. Como resultado, el ***carsharing***, los **VTC** –como **Uber** y **Cabify**– y la **micromovilidad** ganan terreno, mientras que **poseer un coche** deja de ser un símbolo de independencia para convertirse en una opción menos deseable.

Figura 5. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la movilidad



- **Propiedad de coche privado (afinidad 2, dependencia 3)**

El modelo clásico de “tener coche” pierde atractivo entre la **generación Z**. Solo el **58%** posee carné de conducir (vs. el **81%** de los *boomers*) y la compra de un vehículo deja de ser un símbolo de independencia. Prefieren evitar los costes fijos y optar por alternativas flexibles. Aunque algunos jóvenes fuera de las grandes ciudades siguen comprando coches –a menudo usados–, el grueso de las ventas proviene de personas de mayor edad. Si esta tendencia se consolida, el modelo industrial basado en la propiedad individual entrará en contracción.

- **Leasing/renting (afinidad 5, dependencia 4)**

El **pago por uso** gana terreno. El *renting* y el *leasing* permiten disponer de un coche sin compromisos ni mantenimiento, alineándose con la mentalidad flexible de la generación Z. Aún predominan los clientes adultos y corporativos, pero la adopción joven crece. En una década podría convertirse en la norma para menores de 30 años: conducir sin poseer.

- **Transporte público (afinidad 7, dependencia 6)**

Los Z lo usan por necesidad económica y por convicción ambiental; son el grupo que más utiliza el bus y el metro en España. Las bonificaciones y los abonos gratuitos desde el 2022 (más de **20 millones** de títulos Renfe) consolidaron su uso y su afinidad. Aunque el sistema no depende solo de los jóvenes, su peso como usuarios frecuentes resulta decisivo. La experiencia digital –*apps*, pagos *contactless*– refuerza el vínculo generacional.

- **Vehículos compartidos P2P (afinidad 8, dependencia 6)**

Plataformas como **BlaBlaCar** o **SocialCar** encarnan la economía colaborativa que la generación Z valora: bajo coste, sostenibilidad y comunidad. Más del **50%** de los jóvenes europeos estarían dispuestos a compartir coche. Los conductores suelen ser mayores, pero la base de pasajeros predominante es Z. Este modelo, impensable hace dos décadas, ya constituye una práctica habitual.

- **Carsharing/motosharing (afinidad 8, dependencia 6)**

Servicios como **Zity**, **WIBL**, el servicio de *motosharing* de ACCIONA o **YEGO** representan el ideal Z de **acceso on demand**. Con una *app*, pueden obtener un coche o una moto por minutos. En muchas plataformas, entre el **70%** y el **80%** de los usuarios tienen menos de 35 años. La movilidad urbana española se reorganiza en torno a ellos, sustituyendo la propiedad familiar por el uso colectivo.

- **VTC / ride-hailing (afinidad 7, dependencia 5)**

Uber, **Cabify** y similares constituyen la extensión natural del ocio urbano joven. La generación Z valora su seguridad y comodidad, sobre todo en noches y fines de semana. Aunque el público es mixto, los jóvenes concentran una buena parte de la demanda en horas de ocio.

- **Micromovilidad urbana (afinidad 8, dependencia 6)**

Los patinetes y las bicicletas compartidas constituyen el **territorio natural Z**, esto es, ser accesibles, ecológicos y digitales. En las ciudades universitarias, estos sistemas dependen casi por completo de la demanda juvenil. Son el símbolo del estilo urbano *centennial*: práctico, económico y “cool”.

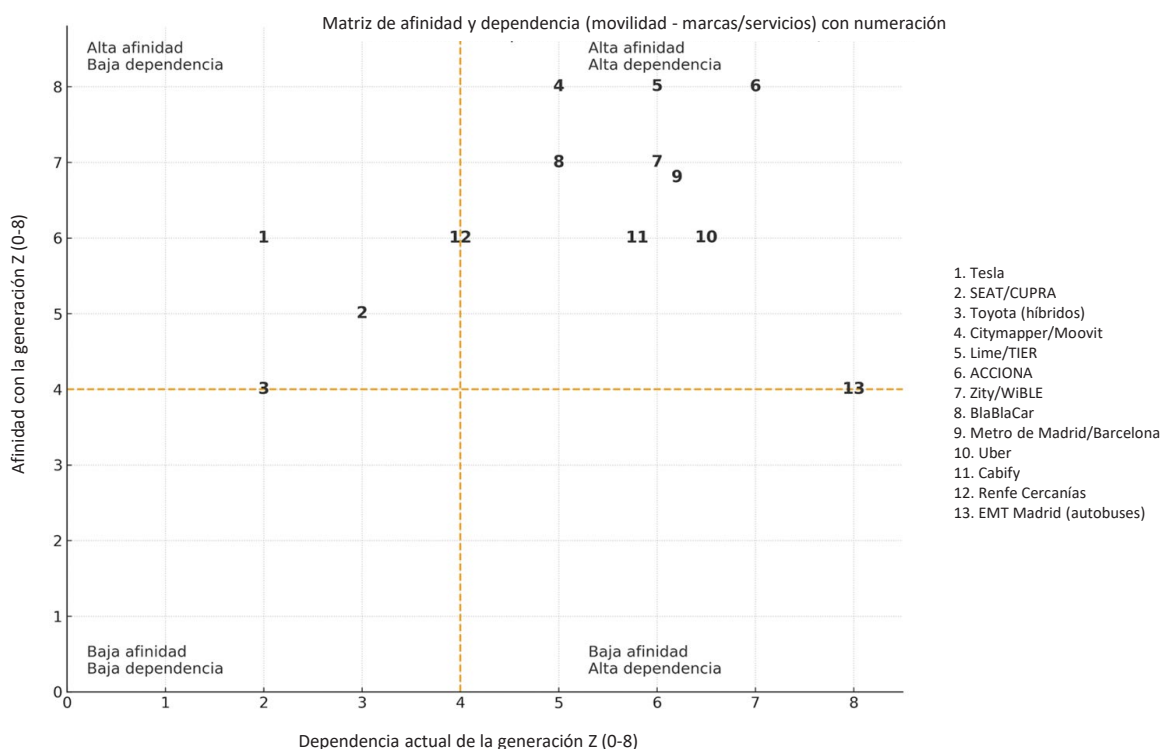
La **Tabla 28** resume de forma estructurada los **modelos de negocio de la movilidad urbana**, indicando para cada uno su nivel de afinidad y dependencia respecto a la **generación Z**, los motivos de adopción, ejemplos representativos y los principales riesgos regulatorios, operativos o financieros.

Tabla 28. Resumen de los modelos de negocio del sector de la movilidad urbana

Modelo de negocio	Afinidad (0-8)	Dependencia (0-8)	Motivos de afinidad	Situación con la generación Z	Ejemplos/notas	Riesgos/fricción (resumen)
Propiedad de coche privado	2	3	Menor valor aspiracional; costes fijos altos (seguro, mantenimiento, combustible); zonas de bajas emisiones (ZBE) y restricciones urbanas; menor urgencia por sacarse el carné de conducir.	Adopción baja; preferencia por segunda mano o alternativas. Persiste en entornos no urbanos o por necesidad laboral.	Compras puntuales fuera de las grandes ciudades; mayor interés por vehículos usados.	Caída estructural de la demanda joven; coste total de propiedad (TCO) elevado y tipos de interés altos; canibalización de la segunda mano; presión por la transición a vehículos eléctricos (VE); costes de seguro/mantenimiento al alza; pérdida de relevancia simbólica.
Leasing / renting (suscripción o alquiler a largo plazo)	5	4	Flexibilidad, previsibilidad de la cuota, “pago por uso” y despreocupación por el mantenimiento; barreras de solvencia para jóvenes.	Segmento minoritario, pero creciente conforme se incorporan al empleo; alternativa preferida frente a la compra.	Renting de fabricantes de equipos originales (OEM) y de flotas; ofertas “todo incluido”.	Valor residual incierto (en especial, VE); sensibilidad a los tipos; morosidad; <i>churn</i> al final del contrato; competencia en suscripciones OEM y <i>carsharing</i> ; cambios regulatorios.
Transporte público	7	6	Precio accesible, cobertura amplia y menor huella; mejora de la experiencia digital (<i>apps</i> , pagos <i>contactless</i>).	Uso intensivo por parte de jóvenes, aunque con base intergeneracional; adopción temprana de soluciones digitales.	Renfe, Metro de Madrid/Barcelona, Empresa Municipal de Transportes (EMT) de Madrid / Transports Metropolitans de Barcelona (TMB), abonos para jóvenes.	Inversión y calidad del servicio insuficientes; tarifas al alza; seguridad y percepción nocturna; teletrabajo; competencia de VTC y micromovilidad; vaivén político.
Vehículos compartidos P2P (BlaBlaCar, alquiler entre particulares)	8	6	Economía colaborativa, bajo coste, comunidad/ <i>ratings</i> , digital <i>by default</i> .	La juventud aporta masa crítica (en especial pasajeros); también participan los <i>millennials</i> .	BlaBlaCar (interurbano), SocialCar (alquiler entre particulares).	Confianza/seguridad y cobertura de seguro; estacionalidad de la oferta; regulación local; <i>multihoming</i> y CAC; sensibilidad a los ciclos.
Carsharing / motosharing (minutos)	8	6	Acceso <i>on demand</i> sin propiedad; integración con otras modalidades; <i>apps</i> sencillas.	Base predominantemente <35 años en grandes ciudades; muy usado para el ocio y los recados urbanos.	Zity, WiBLE, ACCIONA, eCooltra, YEGO.	Economía unitaria ajustada (inversión de capital [CAPEX] en flota y mantenimiento); vandalismo/robos; licencias municipales; estacionalidad y clima; <i>parking/carga</i> ; accidentes/seguros; degradación de baterías.
VTC / ride-hailing (Uber, Cabify)	7	5	Comodidad y seguridad puerta a puerta (sobre todo nocturna); <i>app-first</i> .	Segmento clave en fines de semana/ocio; no exclusivo (turismo/negocio también).	Uber, Cabify, Bolt.	Límites/licencias y zonas; regulación laboral y costes; disponibilidad de conductores; <i>backlash</i> por <i>surge</i> ; reputación/seguridad; presión competitiva del taxi.
Micromovilidad urbana (patinetes / bicicletas compartidas)	8	6	Última milla rápida y barata; divertida; desbloqueo en la <i>app</i> ; imagen “cool” y sostenible.	Dominada por jóvenes; esencial en ciudades universitarias; algunos profesionales la usan para la última milla.	Lime, Dott, Bicimad/Bicing.	Prohibiciones o cupos municipales; siniestralidad y percepción pública; vandalismo y vida útil corta; clima; infraestructuras insuficientes; concesiones/seguros.

La **Figura 6** muestra el **posicionamiento de las principales marcas de movilidad urbana** —VTC, *carsharing*, *motosharing* y fabricantes—, según su afinidad y dependencia respecto de la **generación Z**, permitiendo comparar de forma visual qué actores dependen más del público joven y cuáles conservan **bases más adultas**.

Figura 6. Matriz de afinidad y dependencia de las marcas en el sector de la movilidad urbana



La **generación Z** ha convertido la movilidad compartida en su modelo natural: prioriza la **flexibilidad**, **el bajo coste** y **la comunidad digital** frente a la propiedad del vehículo.

BlaBlaCar constituye el ejemplo paradigmático. Se popularizó entre universitarios que viajan los fines de semana y hoy depende en gran medida del público joven. Lo que hace 15 años parecía impensable —compartir coche con desconocidos— ahora es *mainstream* gracias a la **confianza digital y las reseñas**: se trata de un caso de afinidad casi total.

En el eje urbano, los servicios de **carsharing y motosharing** (Zity, WiBLE, ACCIONA, eCooltra, YEGO, etc.) gozan de **afinidad y dependencia altas**, aunque aún están concentrados en grandes ciudades. La base de usuarios resulta abrumadoramente joven, pero la expansión dependerá de cómo evolucione el número de conductores Z —una generación que obtiene menos carnés de conducir—.

En el ámbito de los **VTC**, **Cabify** y **Uber** mantienen una fuerte afinidad entre los *centennials* urbanos. Cabify proyecta una imagen algo más local y sostenible (flota ECO y cumplimiento normativo), mientras que Uber conserva el prestigio global y la ventaja de uso en viajes internacionales. Para ambas, los ejes de mejora pasan por **la seguridad y la transparencia** (viajes compartibles en tiempo real, tarifas claras, etc.).

Entre los fabricantes tradicionales, **SEAT/CUPRA** ilustra el esfuerzo por rejuvenecer la marca. CUPRA busca un perfil joven y digital, con *marketing* en *esports* y patrocinios, pero la **afinidad real aún resulta limitada**: los Z no sueñan con un coche propio. **Tesla**, en cambio, posee **un alto valor aspiracional**:

para los jóvenes *techies*, representa más bien un **dispositivo inteligente** que un coche. A pesar de su enorme influencia simbólica, su dependencia comercial en Z sigue siendo marginal.

De cara al futuro, la **movilidad como servicio (MaaS)** –una *app* única que integre metro, bus, taxi, *carsharing* y patinetes a una tarifa plana– encarna el ideal Z: **movilidad total sin propiedad**. Aunque España aún no cuenta con una plataforma unificada, la demanda permanece latente: los jóvenes ya combinan espontáneamente diversas *apps* para cubrir sus trayectos diarios. La dependencia inicial de un servicio MaaS sería casi plena en la generación Z, sus *early adopters* naturales.

En la **Tabla 29** reúne las **recomendaciones estratégicas específicas** para cada cuadrante del sector de la movilidad urbana, vinculando el diagnóstico, los objetivos y las palancas de actuación más pertinentes para captar o retener a la **generación Z**.

Tabla 29. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la movilidad urbana

Cuadrante	Nombre	Ejemplos	Diagnóstico	Objetivo estratégico	Recomendaciones clave
I	Alta afinidad y alta dependencia	Micromovilidad (patinetes / bicis compartidas) en ciudades universitarias; BlaBlaCar; <i>apps</i> multimodales (Citymapper/ Moovit).	Uso masivo entre los Z; modelos financieros frágiles y expuestos a la regulación; alta elasticidad al precio y CAPEX/OPEX (gastos operativos) elevados.	Convertir la afinidad en lealtad e ingresos recurrentes; mejorar las <i>unit economics</i> sin sacrificar calidad ni seguridad.	Suscripciones/membresías; referidos y comunidad; reinversión en mantenimiento/seguridad/ATC (atención al cliente); expansión horizontal/vertical; <i>feedback</i> ágil en la <i>app</i> ; campañas de uso responsable.
II	Alta afinidad y baja dependencia	Transporte público con buena imagen, pero de poco uso en zonas y horarios; fabricantes de VE (Tesla/CUPRA) con halo aspiracional; <i>hype</i> hacia los pilotos de MaaS.	La idea gusta, pero no hay hábito ni tique: barreras de precio, de acceso, de frecuencia o de fricción de adopción.	Activar la adquisición y el uso recurrentes; transformar la simpatía en comportamiento.	Descuentos para <25 y más nocturnos; gamificación con canje por ocio; embajadores universitarios y pruebas gratis; <i>carsharing</i> de marca en campus; <i>entry products</i> (scooters/merch); lanzamientos localizados y alianzas institucionales; mensajes con llamadas a la acción (CTA) claras.
III	Baja afinidad y baja dependencia	Automoción tradicional; taxi <i>pre-app</i> ; operadores interurbanos con una UX digital deficiente.	Irrelevancia para Z: propuesta anclada en propiedad/diésel y en baja digitalización; riesgo de obsolescencia por relevo generacional.	Elevar primero la afinidad (moverse a II); pasar de vender vehículos a ofrecer soluciones de movilidad; abrir nichos Z.	<i>Pivot</i> a MaaS (<i>carsharing</i> bajo marca, alquiler flexible); VE asequibles para <i>sharing</i> ; <i>apps</i> sólidas y pagos electrónicos; <i>partnerships</i> con <i>players</i> punteros; carga de VE y responsabilidad social corporativa (RSC) visible; trabajar con creadores jóvenes; equipos y procesos rápidos con talento Z.
IV	Baja afinidad y alta dependencia	<i>Low cost</i> contaminante con base joven.	Consumo por precio y conveniencia, pero desalineación ética y ambiental; alto riesgo de fuga cuando surgen alternativas.	Subir la afinidad, corrigiendo la brecha de valores y reduciendo el <i>churn</i> ; diversificar para no depender solo de Z.	Planes ambientales verificables y electrificación; mejorar las condiciones laborales y la transparencia; transición a versiones eléctricas atractivas; consejos juveniles y cocreación; humanizar la marca en canales Z; ampliar el <i>mix</i> de clientes.

3.2.3. Alimentación (comida, bebida y distribución alimentaria)

La **generación Z** no es “*healthy-first*” por defecto. Aunque dice preocuparse por la nutrición y la sostenibilidad, en la práctica priman el **precio, la conveniencia y el placer**: recurre más que nadie al *fast food* y al *delivery*. La salud opera como aspiración, y la sostenibilidad como desempate cuando el coste lo permite.

Desde los **años 70-80**, cuando los **baby boomers** formaban hogar, la compra pasó del mercado de barrio a la **“gran compra semanal”** gracias al frigorífico, al coche y al supermercado. En las décadas de **1990 y del 2000**, la **generación X** consolidó el **hipermercado periférico**, las **marcas líderes** y las **tarjetas de fidelización**. Tras la **crisis del 2008**, los **millennials** impulsaron el auge de los **discounters**, la **proximidad** y la **digitalización** del punto de venta.

La **pandemia** aceleró el giro digital: la compra *online* y el *click and collect* se normalizaron incluso en hogares poco tecnológicos. Nació el *quick commerce* –entrega en minutos– que hoy se integra en los ecosistemas de los propios *retailers*.

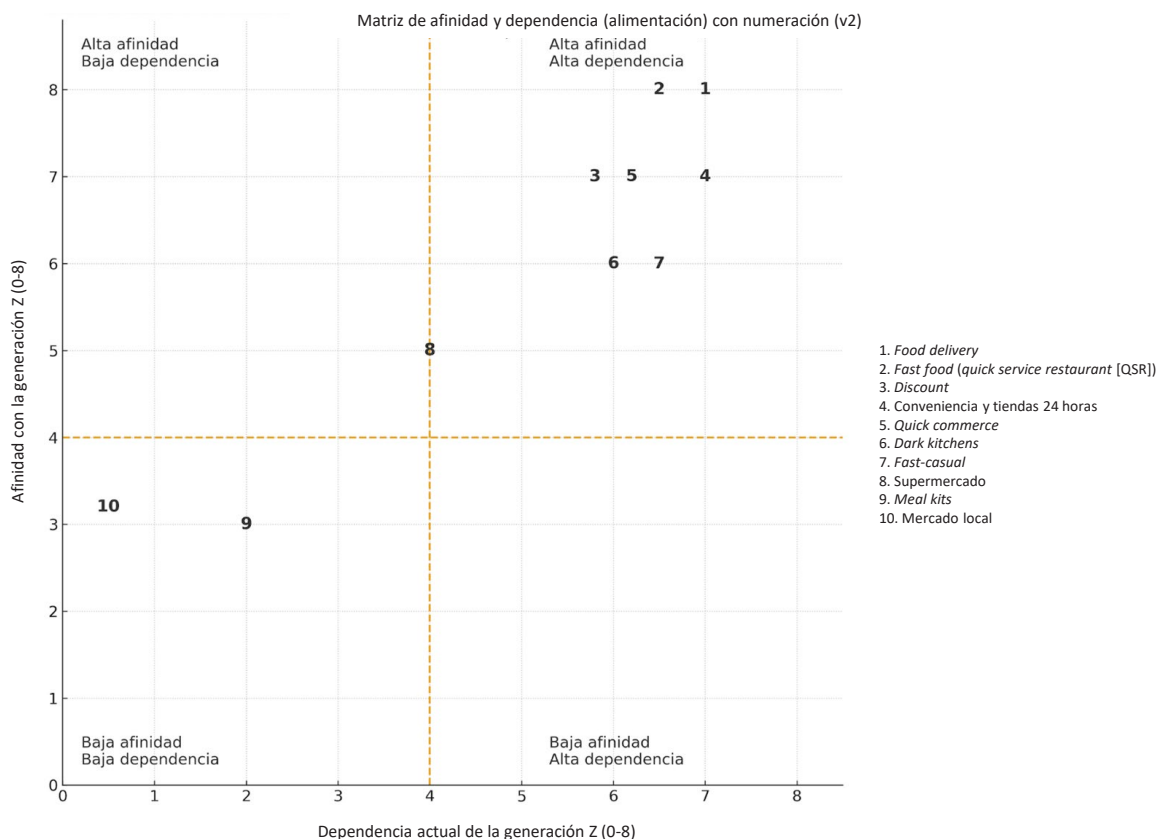
Con la **generación Z** como nuevo consumidor, el patrón actual es **híbrido**:

- La “gran compra” persiste, pero más pequeña y orientada a **la marca blanca o al descuento**.
- Se complementa con **reposición rápida** en tiendas de barrio y con **compra online** para productos pesados o planificados.
- Se decide todo desde el **móvil**: comparación de precios, cupones, pago *contactless*, *anti-waste apps* y búsqueda de envases sostenibles

En resumen, España ha pasado de “un lugar, una vez por semana” a “varios canales, muchos momentos”.

El **supermercado** sigue constituyendo el **ancla del gasto**, pero rodeado de *delivery*, conveniencia y soluciones digitales que reflejan un consumo **más fragmentado, flexible y sensible al precio** (véase la **Figura 7**).

Figura 7. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la alimentación



- **Supermercado tradicional (afinidad 5, dependencia 4)**

El modelo físico clásico (Mercadona, Carrefour, Eroski) mantiene relevancia por precio, pero ofrece poca atracción emocional para la **generación Z**, que percibe la compra semanal como una tarea engorrosa. Prefieren la conveniencia, la rapidez y las opciones digitales. La mayoría del gasto proviene aún de adultos; los jóvenes influyen, pero no sostienen el negocio. A medida que aumenten su poder adquisitivo, presionarán por la digitalización y la **sostenibilidad** en el formato.

- **Tiendas de conveniencia y descuento (afinidad 7, dependencia 6)**

Las tiendas 24 horas y los *discounters* (Lidl, Aldi, Dia) encajan con el **ritmo de vida fragmentado** y con los presupuestos ajustados de la generación Z. Compras pequeñas, frecuentes y en horario flexible. Lidl destaca por combinar precio y opciones bio, alineadas con los jóvenes ecoconscientes. Su clientela es mixta, pero en barrios jóvenes estos formatos dependen cada vez más de ellos.

- **Food delivery (afinidad 8, dependencia 7)**

Glovo, Uber Eats o Just Eat representan el **modelo emblemático de consumo Z**: inmediatez, variedad y experiencia *100%* digital. Los menores de 35 años concentran la mayoría de los pedidos recurrentes. La pandemia convirtió el *delivery* en hábito y hoy es un pilar del gasto discrecional urbano joven.

- **Quick commerce (afinidad 7, dependencia 6)**

La entrega ultrarrápida (<30 min) apela a la impaciencia Z, aunque su uso es ocasional debido a los precios más altos. Surgió tras el 2020 para un público *techie* que no tolera esperas. El modelo aún busca rentabilidad, pero nació directamente de las expectativas *centennial*.

- **Restauración tradicional (afinidad 5, dependencia 3)**

La generación Z sigue saliendo a comer fuera, pero **prefiere conceptos informales y modernos** (poke, burritos, cafés instagramables, etc.) frente al bar clásico. El peso joven en la facturación global resulta bajo; los adultos y el turismo siguen sosteniendo el sector. Los locales tradicionales deben innovar en formato y experiencia si quieren captarlos.

- **Economía circular alimentaria (afinidad 8, dependencia 6)**

Las plataformas *anti-waste* (entre otras, Too Good To Go) y los bancos colaborativos concentran a los usuarios jóvenes. Combinan **propósito sostenible y ahorro**, dos motivadores clave para los Z. Este grupo lidera su adopción y expansión.

- **Frescos de barrio (afinidad 3, dependencia 1)**

Las fruterías y las carnicerías conservan la clientela mayor. Para los Z, su falta de **comodidad, de horarios y de digitalización** los hace poco atractivos. Solo mejoran la afinidad si incorporan soluciones de *click and collect*, pedidos por WhatsApp o formatos por ración. Hoy permanecen en el cuadrante de **baja afinidad y baja dependencia**.

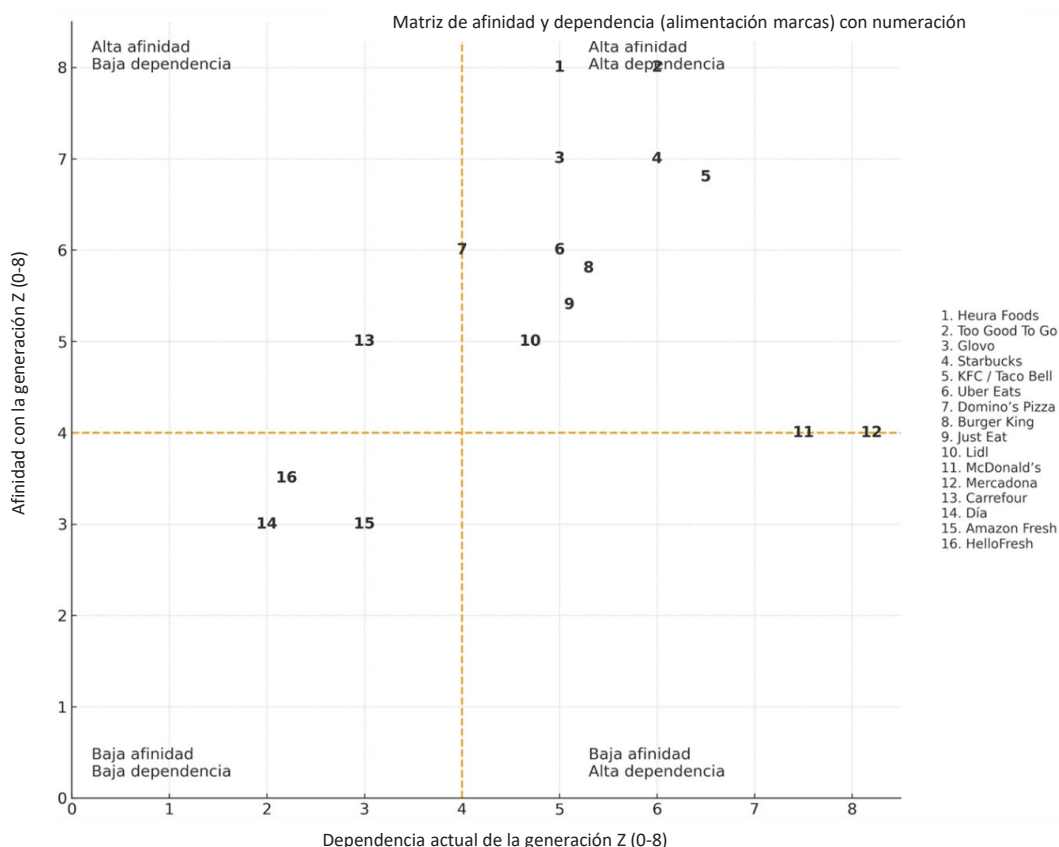
En la **Tabla 30** se sintetizan los distintos modelos de negocio del **sector alimentario**—supermercado físico, compra *online*, conveniencia, *delivery*, *quick commerce*, restauración tradicional, economía circular y frescos de barrio—, destacando para cada uno sus niveles de afinidad y dependencia, motivos de fricción o adopción, situación actual entre la **generación Z** y riesgos clave.

Tabla 30. Resumen de los modelos de negocio del sector de la alimentación

Modelo de negocio	Afinidad (0-8)	Dependencia (0-8)	Motivos de afinidad/fricción (resumen)	Situación con la generación Z	Riesgos
Supermercado tradicional (físico)	5	4	Precios/variedad, pero experiencia lenta y poco resolutive; la generación Z prefiere rapidez o el canal <i>online</i> .	Presencia sin lealtad; gasto principal en hogares adultos; la generación Z presionará por más digitalización / formato ágil.	Pérdida de cuota hacia conveniencia/ <i>discount/online</i> ; erosión de márgenes; obsolescencia de hiper; CAPEX digital; reputación con proveedores/sostenibilidad; canibalización al potenciar <i>e-commerce</i> .
Compra <i>online</i> de supermercado	6	4	Evita desplazamientos, compara precios y entrega a domicilio; frescos y <i>fees</i> como fricción.	Adopción creciente; hoy, el tique fuerte es el <i>millennial</i> con familia; la generación Z lo normaliza al independizarse.	Economía de la última milla; calidad en frescos; logística/ <i>slots</i> ; dependencia de repartidores; canibalización de la tienda física; sensibilidad a <i>fees</i> .
Tiendas de conveniencia y descuento	7	6	Compras pequeñas/frecuentes y presupuesto ajustado; estigma “barato” diluido.	Uso alto en zonas urbanas/estudiantiles; no exclusivo de Z.	Guerra de márgenes; percepción de calidad; saturación y alquileres; regulación de horarios; reacción de las grandes cadenas con exprés.
Food delivery (<i>apps</i>)	8	7	Máxima conveniencia, variedad y pago <i>cashless</i> ; hábito consolidado en ocio.	Los menores de 35 años concentran la mayor parte de los pedidos recurrentes.	Regulación laboral/costes de flota; presión de los restaurantes por comisiones; rentabilidad estructural; sensibilidad a promociones; <i>multihoming</i> ; límites a <i>dark kitchens</i> /zonificación.
Quick commerce (<30 min)	7	6	Inmediatez <i>app-first</i> ; <i>fees</i> y precios limitan frecuencia.	Uso relevante entre jóvenes urbanos; modelo en consolidación.	<i>Economics</i> frágiles (tique bajo/ <i>fee</i> alto); CAPEX en <i>dark stores</i> ; regulación <i>riders/dark stores</i> ; <i>backlash</i> vecinal; <i>stock</i> /mermas; consolidación y cierres; reacción del súper con exprés.
Restauración tradicional	5	3	Valor social alto, pero los formatos clásicos pierden atractivo si no innovan (oferta/ambientación/digital).	Peso en cafeterías/ocasiones informales; ingresos dominados por adultos/turismo.	Pérdida de relevancia juvenil; costes de personal e insumos; alquileres; baja digitalización; falta de oferta (<i>veggie/healthy/wifi</i>); dependencia del turismo y de los <i>macro shocks</i> .
Economía circular alimentaria (<i>anti-waste</i>)	8	6	Propósito + ahorro: <i>win-win</i> muy alineado con los Z; fácil vía <i>app</i> .	Base joven destacada, aunque no exclusiva; fuerte tracción universitaria.	Oferta variable/calidad irregular; dependencia de <i>partners</i> ; límites de escalabilidad / masa crítica; riesgos sanitarios; canibalización de precios; baja fidelidad (<i>multihoming</i>).
Frescos de barrio (fruta, carne, pescado)	3	1	Exige tiempo, planificación y cocinar; horarios/pagos poco <i>app-friendly</i> ; valor alto, pero poco resolutive para los Z.	Consumo ocasional; base sostenida por hogares maduros que cocinan a diario.	Envejecimiento de la clientela; baja digitalización; competencia de súper/ <i>delivery</i> ; horarios rígidos; costes/mermas; dependencia del barrio; gentrificación; cumplimiento sanitario.

En la **Figura 8** puede observarse el **posicionamiento de las grandes marcas de alimentación en términos de afinidad y dependencia**, permitiendo identificar qué enseñas funcionan por conveniencia, cuáles destacan por conexión emocional y cuáles dependen en gran medida del consumo de joven.

Figura 8. Matriz de afinidad y dependencia de marcas del sector de la alimentación



Mercadona sigue siendo líder por presencia y precios, pero su **afinidad con la generación Z es moderada**: cumple por necesidad, no por entusiasmo. Su *app* y su experiencia digital siguen rezagadas, aunque gana puntos con su línea *veggie* y sus platos preparados. **Lidl** ha logrado una **alta conexión juvenil** gracias a su *marketing* irreverente (semanas temáticas, productos virales como las *sneakers*, etc.) y a su equilibrio calidad-precio. Constituye el ejemplo de cómo una estrategia creativa convierte un supermercado en un fenómeno cultural. **Dia**, en cambio, **pierde tracción**: la perciben como anticuada. En general, la **fidelidad de marca se erosiona**: los jóvenes compran donde sea más cómodo o más barato, sin apego a una enseña específica, salvo que ofrezca algo diferencial.

El *e-commerce* alimentario aún es pequeño, pero tiene **gran potencial entre los Z**. **Amazon Fresh** podría alterar el sistema actual si amplía el surtido y ofrece descuentos para estudiantes. **HelloFresh** y servicios similares cuentan con **una alta afinidad aspiracional (cocina fácil, gamificada y saludable)**, aunque su **precio limita su adopción** masiva. Representan el punto medio entre cocinar y pedir.

El *fast food* constituye un **territorio natural de la generación Z**. **Burger King** ha ganado afinidad con campañas más jóvenes y un tono desenfadado, mientras que **McDonald's** mantiene volumen y tecnología (kioscos, *app*, etc.), pero se percibe como demasiado “*mainstream*”. **KFC** y **Taco Bell** crecen rápido entre los *centennials* por sus distintos sabores y su *branding* divertido –Taco Bell se ha vuelto una marca “meme” en redes–. En conjunto, las **cadena internacionales** dependen en gran medida de clientes menores de 30 años.

Glovo representa **alta afinidad y dependencia generacional**: nació con los jóvenes, ofreciendo desde recados hasta comida y supermercado. Pese a las polémicas laborales, su **conveniencia incomparable** mantiene su uso entre los Z urbanos. **Uber Eats** le sigue en alcance y **Just Eat** conserva notoriedad, pero con menor frescura. Para los *centennials*, la lealtad es volátil: eligen **la app con la mejor promoción del día**.

Too Good To Go ejemplifica la **afinidad perfecta**: convierte la sostenibilidad en una experiencia divertida y asequible. Su éxito descansa en los jóvenes –usuarios intensivos y embajadores espontáneos– que ven en el *food rescue* una mezcla de ahorro, propósito y juego. El reto consistirá en escalar sin perder disponibilidad ni autenticidad.

La **Tabla 31** agrupa las **recomendaciones estratégicas** para los distintos cuadrantes del **sector de la alimentación**, con propuestas concretas para reforzar afinidad, activar la recurrencia o reducir la dependencia excesiva del público joven.

Tabla 31. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la alimentación

Cuadrante	Nombre	Ejemplos (coherentes con matrices)	Diagnóstico	Objetivo estratégico	Recomendaciones clave
I	Alta afinidad y alta dependencia	Too Good To Go; Glovo y Uber Eats; Domino's Pizza; Starbucks; Heura Foods (<i>plant-based</i>); Mercadona/Carrefour/Lidl	Parte del <i>lifestyle</i> Z: uso/frecuencia muy altos. Riesgo de fatiga de novedad, presión por promo/precio y escrutinio ético.	Mantener la relevancia y el valor de vida del cliente (LTV); madurar con los Z sin perder frescura; capturar más ocasiones y categorías adyacentes.	Cocreación continua (p. ej., menús o <i>features</i> con usuarios); suscripciones / retos / contenido generado por el usuario (UGC) para la comunidad; referidos; ampliar la oferta <i>adulting</i> (opciones algo más saludables o familiares) sin diluir la identidad; guardarraíles de coherencia en valores.
II	Alta afinidad y baja dependencia	Just Eat (dependencia 4); súper <i>online</i> ; restauración tradicional renovada; tiendas bio.	La marca/gama gusta o es funcional, pero los Z aún no aportan masa crítica: barreras de precio, acceso, fricción o “no <i>top-of-mind</i> ”	Convertir simpatía / uso ocasional en recurrencia y cuota; empujar las primeras compras y el hábito.	<i>Packs</i> estudiante y precios <i>entry</i> ; entregas en campus y horarios Z; alianzas con <i>delivery</i> ; <i>popups</i> /activaciones; surtido/UX Z-first (<i>plant-based</i> , listo para comer, pago 1-tap); programa de puntos con causa; <i>microinfluencers</i> locales.
III	Baja afinidad y baja dependencia	Dia; Amazon Fresh; HelloFresh; frescos de barrio; hiper periféricos / formatos “de boomers”.	Desencaje funcional y de códigos: fricción operativa, cobertura limitada o propuesta poco relevante para los Z; baja digitalización.	Subir primero la afinidad (moverse a II) con cambios visibles en el formato, el producto y el canal.	<i>Rebranding</i> /UX joven; digital (catálogo Instagram/WhatsApp, pago <i>tap-to-pay</i>); <i>ready-to-cook</i> 12 raciones + QR con receta; horarios extendidos; combos semanales con entrega cercana; <i>corners</i> instagramables; <i>partnerships</i> con marcas/creadores afines.

3.2.4. Moda (*fast fashion* y consumo consciente)

La moda constituye el espejo más nítido de los cambios generacionales. Para la **generación Z**, vestirse es tanto una declaración de identidad como un ejercicio de inmediatez: quieren **ser sostenibles y únicos**, pero también seguir tendencias fugaces y comprar barato.

En España, el recorrido histórico es claro:

- **Baby boomers**: moda duradera y formal, centrada en sastrerías, tiendas multimarca y grandes almacenes. Pocas colecciones al año y compra planificada.
- **Generación X (años 80-90)**: la incorporación masiva de las mujeres al trabajo impulsa una moda más **práctica y asequible**. Nacen los **centros comerciales** y las primeras cadenas verticales españolas, que simplifican la elección y el precio.

- **Millennials (2000-2010):** consolidan el **fast fashion** con **Zara, Mango, H&M y Primark**. La rotación rápida sustituye a la durabilidad; el lujo se relega al ámbito aspiracional.

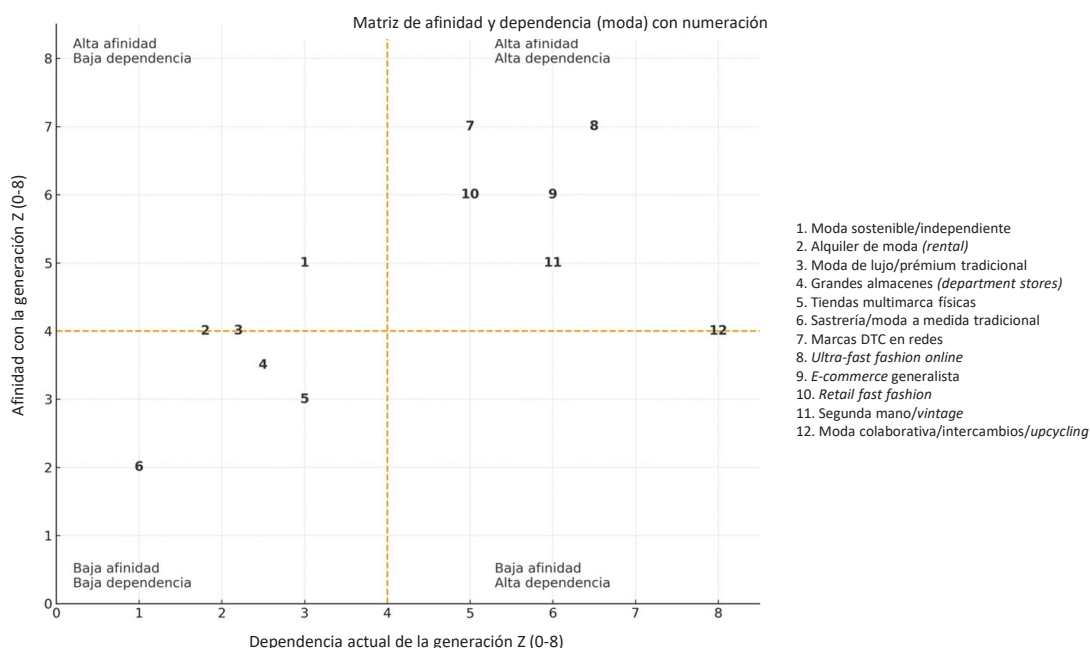
Década 2010-2019: el **e-commerce** se generaliza. Plataformas como **ASOS** o **Zalando** triunfan por la comodidad, la comparación y las devoluciones sencillas. El tiempo se convierte en la moneda del consumidor: menos fricción, más conversión.

A partir del 2020, el sector se fragmenta en **dos polos:**

- **Ultra-fast fashion digital (Shein, Temu):** precios mínimos, catálogos infinitos y *drops* diarios analizados por algoritmos. TikTok e Instagram amplifican su alcance con *hauls* y *try-ons*.
- **Consumo consciente y de segunda mano:** crecen la moda *vintage*, el *resale* y las marcas sostenibles o de creador (DTC), impulsados por valores de autenticidad, ahorro y exclusividad.

La **generación Z** constituye el epicentro de este nuevo mapa: compra en red, decide por precio, estética y rapidez, y convierte la moda en una experiencia digital (véase la **Figura 9**). Mientras tanto, los formatos clásicos –grandes almacenes, multimarca– pierden atractivo si no redefinen su propuesta en torno a **la curación, el propósito y la experiencia**.

Figura 9. Matriz de afinidad y dependencia de los modelos de negocio del sector de la moda y el retail textil



- **Retail fast fashion (afinidad 6, dependencia 5)**
Zara, H&M, Mango, Primark o Bershka siguen siendo el **armario base de la generación Z**, más por precio y disponibilidad que por identificación con la marca. Se dan compras impulsivas y una reposición constante. Su tráfico joven es clave, aunque la propuesta empieza a perder frescura ante la competencia *online*.
- **Ultra-fast fashion online (afinidad 7, dependencia 7)**
Shein, ROMWE o Boohoo representan el **epicentro del consumo Z**: *drops* diarios, precios mínimos y moda algorítmica. Se observa una alta afinidad por novedad y **control** percibido, pese a las dudas existentes sobre la calidad y la sostenibilidad. Se trata de un negocio totalmente sostenido por jóvenes hiperactivos en redes.

- **E-commerce generalista (afinidad 6, dependencia 6)**
ASOS, Zalando o Amazon Moda encajan por **comodidad y amplitud de catálogo**. Las devoluciones simples, las reseñas y los envíos rápidos cumplen con la expectativa digital, aunque el descubrimiento de marcas se traslada a TikTok. Hay una mezcla de *millennials* y Z como base activa.
- **Moda de lujo / prémium tradicional (afinidad 4, dependencia 2)**
Se trata de una moda aspiracional más que accesible. Los Z participan con accesorios o *drops* de *sneakers*, pero el grueso de los ingresos proviene de los mayores. El lujo sobrevive en la conversación cultural, no en la cesta joven.
- **Moda sostenible / independiente (afinidad 5, dependencia 3)**
Pese a la alta simpatía ideológica, la frecuencia real es baja. El **precio**, el **surtido** y la **disponibilidad** frenan la compra recurrente. Funciona como **consumo identitario puntual**, más emocional que cotidiano.
- **Segunda mano / vintage (afinidad 5, dependencia 6)**
Crece por ahorro y unicidad, más que por ecología. Las plataformas P2P y las tiendas *vintage* viven de la actividad Z. Las fricciones (tallas, búsqueda, etc.) no frenan su atractivo cultural.
- **Alquiler de moda (rental) (afinidad 4, dependencia 2)**
Es un modelo todavía de **nicho y esporádico**, ligado a eventos. Las barreras de higiene, logística y coste limitan su adopción masiva. Es más experimental que *mainstream*.
- **Marcas DTC en redes (afinidad 7, dependencia 5)**
Son firmas nativas de Instagram/TikTok, creadas por *creators*. Se da una alta afinidad por **autenticidad y cercanía**, aunque su escala sigue reducida. Crecen rápido entre los jóvenes que buscan pertenencia y edición limitada.
- **Tiendas multimarca físicas (afinidad 3, dependencia 3)**
Son un formato percibido como **anticuado**, con un surtido poco curado y precios más altos que en el *online*. El joven entra, prueba y luego compra por Internet.
- **Grandes almacenes (department stores) (afinidad 3, dependencia 3)**
Son espacios amplios y funcionales, pero con una **imagen “boomer”**. Solo captan público Z en *corners* de *streetwear* o en campañas puntuales.
- **Sastrería / moda a medida tradicional (afinidad 2, dependencia 1)**
Su relevancia es mínima fuera de los eventos formales. Es un negocio sostenido por clientes maduros y bodas, ajeno al consumo cotidiano juvenil.

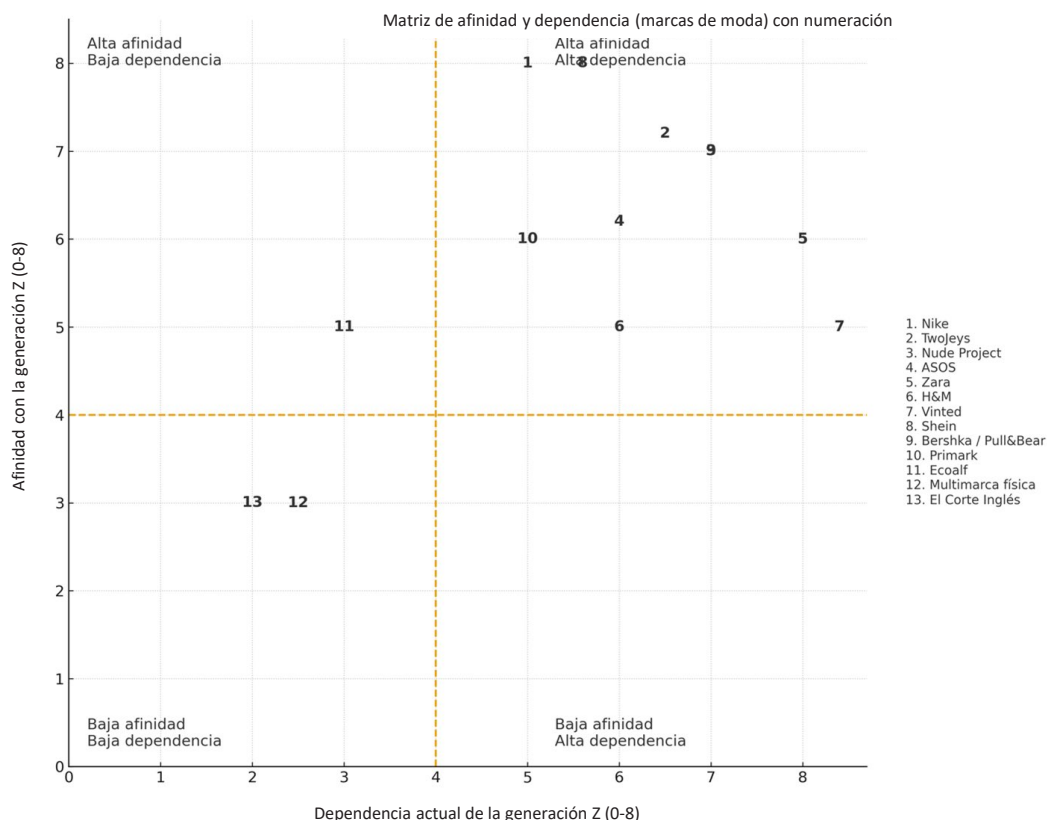
La **Tabla 32** resume los modelos de negocio del sector de la moda y el *retail* textil, con sus niveles de afinidad y dependencia, los factores que influyen en la relación con la generación Z, la situación actual y los riesgos de cada formato.

Tabla 32. Resumen de los modelos de negocio del sector de la moda y el *w* textil

Modelo de negocio	Afinidad (0-8)	Dependencia (0-8)	Motivos de afinidad/fricción (resumen)	Situación con generación Z	Riesgos
<i>Retail fast fashion</i> (tienda física)	6	5	Precio + variedad + rotación rápida: resuelve el <i>outfit</i> de inmediato. Fricciones: <i>stock</i> /tallaje, colas/devoluciones, sensación de uniformidad.	Armario base para muchos Z; uso frecuente y descubrimiento vía redes.	Fatiga de microtendencias; costes de devoluciones/logística; guerras de precios; canibalización <i>online</i> ; reputación si no gestiona excedentes.
<i>Ultrafast fashion online</i>	7	7	Precio mínimo + catálogo “infinito” + <i>drops</i> diarios. Fricciones: calidad/tallas, tiempos y devoluciones internacionales.	<i>App</i> principal para <i>hauls</i> y compras impulsivas; uso intensivo en Z.	<i>Economics</i> de logística reversa; dependencia de TikTok/ <i>ads</i> ; regulación importaciones/criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG); <i>churn</i> si suben precios/tiempos; competencia (p. ej., Temu).
<i>E-commerce</i> generalista (ASOS/Zalando/ <i>marketplaces</i>)	6	6	Comodidad, búsqueda/filtrado y devoluciones; unifica marcas. Fricción: poca identidad propia; políticas de devolución en revisión.	Canal habitual para básicos, calzado y ocasiones; base mixta <i>millennial</i> +Z.	Coste de devoluciones; CAC alto y dependencia de <i>ads</i> /buscadores; presión de DTC y <i>social commerce</i> ; erosión de márgenes.
Moda de lujo /prémium tradicional	4	2	Aspiracional y colaboraciones puntuales; barreras: precio, distancia cultural/estética.	Entradas por accesorios/perfume o colaboraciones; compra no recurrente.	Irrelevancia entre los jóvenes, si no se rejuvenece; canibalización por reventa / segunda mano; falsificaciones; riesgo de “memeificación” del logo.
Moda sostenible /independiente	5	3	Relato/diseño atractivo; fricciones: precio, disponibilidad/variedad y tallas.	Compra ocasional identitaria; mayor tracción en nichos y entre <i>millennials</i> con mayores ingresos.	Escala y márgenes; riesgo de <i>greenwashing</i> ; dependencia de nicho/creadores; <i>supply chain</i> de pequeños lotes.
Segunda mano/ <i>vintage</i> (reventa P2P)	5	6	Precio y unicidad; fricciones: tiempo de búsqueda, calidad/estado y tallas.	Actividad juvenil muy alta en <i>apps</i> /tiendas; combina ahorro y diferenciación.	Fraude/seguridad y logística de consumidor a consumidor (C2C); saturación de oferta; presión regulatoria/fiscal; dependencia de plataformas y tendencias.
Alquiler de moda (<i>rental</i>)	4	2	Ahorro/variedad para eventos; fricciones: higiene percibida, tallas, logística y depósitos.	Adopción baja y esporádica (eventos); más de nicho que de <i>mainstream</i> .	<i>Unit economics</i> (limpieza/roturas); inventario ocioso; percepción de higiene; estacionalidad.
Moda colaborativa/intercambios/ <i>upcycling</i>	4	2	Social y barato; fricciones: conveniencia, calidad irregular y coordinación deficiente.	Muy presente en campus/comunidades; impacto comercial discontinuo.	Monetización difícil; falta de escala; fatiga organizativa; dependencia de voluntariado/espacios.
Marcas DTC en redes	7	5	Cercanía del creador, <i>drops</i> limitados y comunidad; fricciones: postventa/logística, calidad variable.	Fuerte con seguidores; muchas marcas aún pequeñas, pocas escalan.	Dependencia del algoritmo/plataformas; agotamiento de audiencia; <i>copycats</i> ; cuellos de botella en producción.
Tiendas multimarca físicas	3	3	Surtido poco curado para Z y precios más altos que en <i>online</i> ; UX de tienda clásica.	Poco tráfico joven; uso como “ <i>showroom</i> ” y luego compra <i>online</i> .	Caída estructural de las visitas; costes fijos elevados; competencia <i>online</i> ; necesidad de reinventar la experiencia.
Grandes almacenes (<i>department stores</i>)	3	3	Percepción “de <i>baby boomers</i> ”; recorrido largo por planta/mostradores; poca inmediatez.	Peso limitado, salvo en <i>corners streetwear/sneakers</i> o en rebajas.	Pérdida de relevancia juvenil; alto OPEX de planta; canibalización <i>e-commerce</i> ; deuda de experiencia digital.
Sastrería/moda a medida tradicional	2	1	Formal, caro y lento; mantenimiento de la prenda; poca versatilidad.	Uso puntual (ceremonias); sin recurrencia.	Envejecimiento de la clientela; baja digitalización; costes artesanales; falta de relevancia diaria.

La **Figura 10** presenta el mapa de posicionamiento de marcas y enseñas del *retail* de moda según su afinidad y dependencia de la generación Z, desde gigantes como Inditex y H&M hasta DTC nativas digitales como Nude Project o TwoJeys.

Figura 10. Matriz de afinidad y dependencia de marcas y enseñas del sector de la moda y el *retail* textil



Inditex sigue siendo el **armario estructural de la generación Z**. Bershka y Pull&Bear traducen microtendencias virales en prendas en cuestión de semanas. La afinidad es funcional, no emocional: “me lo puedo permitir y lo tengo ya”. **H&M**, emblema de los 2000, ha perdido frescura ante el pulso de Inditex y el empuje del *ultra-fast fashion*: relevante, pero un escalón por debajo. **Primark** compite con su propio modelo sensorial: **precio extremo y experiencia física**. No vende prestigio, sino volumen, y en una cohorte con presupuestos ajustados, basta con eso para fidelizar.

Shein, por su parte, encarna el dilema generacional: **gana por variedad, precio y velocidad**, pero su afinidad es puramente funcional. La lealtad es mínima y la sustitución, instantánea: si **Temu** iguala el precio y mejora la logística, la migración será automática. En este modelo, la ventaja es táctica, nunca estructural.

Marcas DTC nativas de redes sociales, como **Nude Project** o **TwoJeys**, muestran el contrapunto: fundadores jóvenes, comunicación auténtica, *drops* limitados y comunidad. Aquí, **la afinidad se basa en la pertenencia, no en el precio**. Su reto es operativo: escalar sin perder alma. Para el *retail* tradicional constituyen **amenaza y oportunidad** –colaborar o competir–.

ASOS y Zalando son el **hipermercado digital de la moda**: amplitud y servicio como ventajas, pero pérdida de chispa frente al DTC en redes. Se encuentran ante dos frentes críticos: **devoluciones costosas y descubrimiento migrando a TikTok/Instagram**. Siguen tratándose del canal habitual para básicos y calzado, aunque con una rentabilidad tensionada.

Nike y Adidas mantienen una **alta afinidad cultural gracias al hype: colaboraciones, colorways y la cultura de los sneakers**. Se trata de las pocas marcas que la generación Z usa **con orgullo visible**, no solo por su función, sino también por su identidad. Su valor no reside en las tiendas, sino en la **orquestración del deseo**.

En la **Tabla 33** se exponen las **recomendaciones estratégicas para los cuadrantes del sector de la moda y el retail textil**, detallando el diagnóstico, el objetivo estratégico y las acciones prioritarias para marcas *fast fashion*, *ultrafast*, DTC, sostenibles o tradicionales.

Tabla 33. Recomendaciones estratégicas por cuadrante para el sector de la moda y el retail textil

Cuadrante	Nombre	Ejemplos (coherentes con matrices)	Diagnóstico	Objetivo estratégico	Recomendaciones clave
I	Alta afinidad y alta dependencia	Bershka / Pull&Bear; Shein; Primark; ASOS; Vinted; Nike; Nude Project / TwoJeys; Zara (líneas jóvenes), H&M	Parte del “uniforme” Z: novedad/variedad, precio y uso muy frecuente. Riesgos: fatiga de tendencia, guerras de precios, coste de devoluciones, dependencia de algoritmos (DTC) y de <i>lead-times</i> (<i>ultra-fast</i>).	Mantener relevancia y LTV sin erosionar el margen; blindar la operación (<i>stock</i> /devoluciones) y la lectura de microtendencias.	Motor de datos para detectar <i>trends</i> ; <i>drops</i> cortos y codiseño; programa de lealtad simple (UGC, referidos, <i>early access</i>); precisión de talla y devolución <i>1-tap</i> ; control de surtido (evitar sobreproducción); eventos/comunidad (campus, <i>creators</i>).
II	Alta afinidad y baja dependencia	ECOALF y sostenibles/ <i>indie</i> afines.	Afinidad práctica (resuelven <i>outfit</i>), pero la contribución de los Z no es mayoritaria: comparten cesta con <i>ultra-fast</i> , DTC y segunda mano. Barreras: precio en sostenibles, canibalización <i>online</i> , menor “chispa”.	Convertir la simpatía / el uso ocasional en recurrencia y cuota de Z, sin perder la autenticidad.	Básicos a precio ancla y packs <i>entry</i> ; cápsulas colaborativas con creadores Z; distribución selectiva (<i>pop-ups</i> , campus, <i>corners</i>); <i>bundles</i> /suscripción; <i>trybeforeyoubuy</i> y devoluciones fluidas; <i>storytelling</i> honesto y UGC; para sostenibles: escalones de precio y presencia en <i>marketplaces</i> “green”.
III	Baja afinidad y baja dependencia	El Corte Inglés (planta joven); multimarca física tradicional.	Experiencia percibida “de <i>baby boomers</i> ”: recorridos, mostradores, <i>check-out</i> lento; curación y tono poco relevantes; <i>online</i> por debajo del estándar.	Subir primero la afinidad (moverse a II) con cambios visibles en la experiencia, la curación y el canal.	Rebranding y UX joven (<i>self-checkout</i> , pago móvil, devoluciones fáciles); curación <i>street/sneaker</i> y tallajes inclusivos; <i>shopinshop</i> con DTC locales (Nude Project/TwoJeys); eventos/ <i>creators instore</i> ; <i>e-commerce</i> con recomendador por estilo y guía de tallas fiable.
IV	Baja afinidad y alta dependencia	— (sin casos claros en la muestra mapeada).	Espacio que debe vigilarse: formatos que capten gasto Z por precio/impulso, pero sin vínculo (rotación y <i>churn</i> altos).	Prevenir la “dependencia sin cariño” si aparece un <i>player</i> así en el portafolio.	Si surge, elevar el servicio (acuerdo de nivel de servicio [SLA] sobre la entrega/devolución), transparencia básica de proveedores/tallas, microcomunidad (<i>ambassadors</i> , campus) y diferenciarse más allá del precio para construir una afinidad mínima viable.

4. Conclusiones

La hipótesis de partida sugería que la **generación Z** no terminaría cerrando el gap de consumo respecto a las cohortes mayores, sin embargo, esto no puede validarse a partir de los datos disponibles. La información existente no basta para afirmar cómo evolucionarán los salarios, la vivienda o la estabilidad laboral en los próximos años.

Lo que sí confirma el estudio es otra cosa igual de importante: cuando los Z aumentan su capacidad de gasto, lo hacen de manera distinta. No copian el patrón de las generaciones anteriores; recomponen canales, formatos y momentos de consumo. Su percepción del dinero es distinta: no es algo físico ni estable, sino que lo perciben como un flujo. Asimismo, **su relación con el consumo ha cambiado**. Representan una transición hacia un consumo identitario y consciente, lo que supone un cambio estructural. No se consideran una generación consumidora, sino cocreadora de experiencias, y no esperan que el cambio venga de las instituciones, las marcas o el sistema, sino que lo asumen como responsabilidad propia.

El cambio empieza por **el cómo**. Esta generación decide desde el móvil y **valora el tiempo como moneda**. Prefiere procesos cortos, pagos sencillos, antes que ágiles y cambios sin penalización. Dedica una atención fragmentada, aunque con la capacidad de gestionar múltiples estímulos a la vez. Por eso, la lealtad ya no se encuentra tanto en un lugar físico como en las interfaces de una *app*, lo que impacta en la decisión. La fidelidad ya no se compra; se gana con coherencia y valores compartidos. La confianza se consigue con autenticidad, propósito y escucha activa, no con discursos publicitarios unidireccionales de marcas sin impacto real. En ese entorno, la cuota de mercado deja de ser un dato sólido y pasa a revalidarse en cada decisión de compra.

También cambia **el qué**. La **flexibilidad** gana espacio **frente a la propiedad**: servicios, suscripciones, alquiler y pago por uso se vuelven decisiones naturales. No porque los Z “consuman menos”, sino porque compran flexibilidad y tiempo de disfrute, no inventario. Demandan rapidez, aunque buscan significado; buscan coherencia ética, sostenibilidad y participación directa, no solo consumir lo que se les ofrece. Eso abre hueco a experiencias y soluciones *plug and play* y reduce el peso de los bienes que exigen compromiso y mantenimiento. Se muestran infieles a las marcas tradicionales, pero leales a las experiencias auténticas y a la satisfacción inmediata en el consumo. Cuando la cuota de gastos fijos aprieta, esos servicios se moderan; cuando afloja, vuelven. No se trata de una ideología, sino de un ritmo de vida.

Cambia, además, **el cuándo**. Se efectúa **menos gran compra por rutina** y se toman más microdecisiones encadenadas por *apps*. Ese goteo crea momentos nuevos —en casa, entre tareas, en tránsito, etc.— y desplaza el foco del tique medio hacia la cadencia: la relación se gana por frecuencia y conveniencia, no solo por el tamaño de la cesta.

También se transforma **el dónde**. **El consumo se atomiza entre más actores** porque comparar resulta sencillo y cambiar no duele. La concentración desciende allí donde la interfaz reduce pasos. La generación Z no abandona categorías; las reconecta a través de otros canales y deja que la tecnología seleccione por precio, rapidez o flexibilidad. El resultado es un mapa con menos *players* permanentes y más competencia por cada momento de decisión.

Todo esto convive con una evidencia que el estudio deja clara: **la etapa vital manda**. Los miembros de la generación Z que ya gestionan un hogar se parecen, en lo esencial, a quienes lo gestionaban a su edad; los que aún no lo hacen vive otra lógica. Esa diferencia explica gran parte del gap actual; por eso no es posible asegurar si lo cerrará ni cuándo. Lo que sí se sabe es que, cuando ese poder de compra crezca, no seguirá el mismo camino que sus mayores recorrieron para gastarlo.

¿Y ahora qué? Si el cierre del gap resulta incierto, **la forma de competir no debería esperar**. La segmentación útil es la biográfica: antes y después de emanciparse, con o sin hijos, cambios de vivienda. La propuesta ganadora es la que ahorra tiempo y ofrece acceso flexible cuando aprieta la cartera y valor sostenido cuando vuelve la holgura. Medir la relación por frecuencia y retención, más que por promedios estáticos; diseñar portafolios que combinen servicios con soluciones que acompañen las transiciones de vida. El gap quizá se cierre o quizá no; lo que parece seguro es que la generación Z lo intentará por otros canales y con otros productos.

Las empresas deberán comprender el **comportamiento real de los Z a partir de los datos, no de estereotipos**. Se requiere una segmentación conductual y acciones diferentes, en función de los sectores, para poder satisfacer las necesidades e inquietudes de esta generación:

- Las entidades financieras tendrán que diseñar servicios de microinversión, educación financiera gamificada y control emocional del gasto.
- Las tecnológicas habrán de desarrollar plataformas que combinen utilidad y propósito (experiencias personalizadas con impacto).
- En el ámbito de la movilidad y el ocio, las compañías con modelos de suscripción sostenibles y adaptados al consumo flexible serán las que sobrevivan.
- La integración de sostenibilidad demostrable, la transparencia en la cadena de valor y la economía circular resultarán requisitos imprescindibles para las marcas de moda de la generación.
- Las marcas de alimentación deberán comprometerse con la salud, el bienestar y la responsabilidad ambiental.
- El *retail*, en general, requerirá potenciar experiencias híbridas (físicas y digitales) con propósito y comunidad.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo