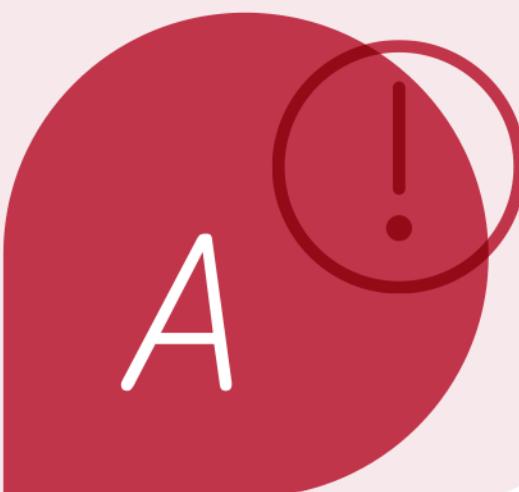
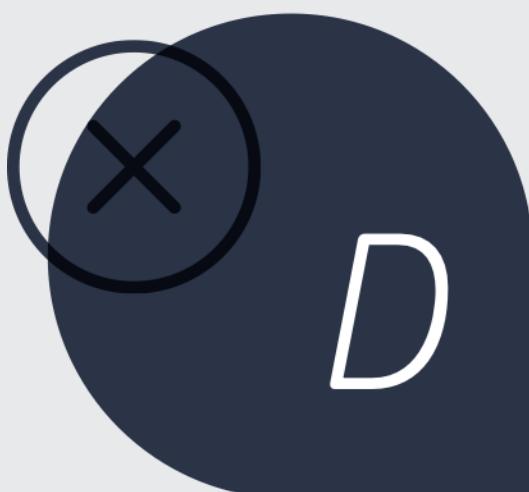


ENERO 2025

# Análisis DAFO de las micropymes comerciales vascas 2024



Documento elaborado con la colaboración de:  
Oficinas Técnicas de Comercio, Cámaras de Comercio,  
Federaciones y Asociaciones de Comerciantes y Agencias  
de Desarrollo y Ayuntamientos de Euskadi.

# Debilidades

# Amenazas

# Fortalezas

# Oportunidades

# Debilidades

## 1 Sector cuyos empresarios/as se encuentran en edad avanzada y/o con falta de relevo generacional

Alta edad media de las personas que gestionan el sector comercial minorista vasco, lo que dificulta la adaptación o evolución del negocio por la brecha tecnológica o por falta de interés ante una jubilación no muy lejana. Su edad media se sitúa en los 50 años\*. El 72,7%\* de los establecimientos comerciales vascos están gestionados por una persona de más de 45 años.

## 2 Escasa adaptación al público más joven

Baja capacidad del comercio para llevar a cabo estrategias de atracción y captación del público joven (nuevas generaciones, futuros consumidores).

## 3 No se tiene capacidad de inversión suficiente

Muchos comercios no disponen de suficientes recursos para afrontar la inversión necesaria para renovar sus instalaciones, digitalizarse o afrontar campañas de marketing.



## 4 Pérdida de competitividad debido a la subida de los precios de abastecimiento y de los costes de explotación

El 46% \*\* de los comercios vascos han visto aumentar sus precios de abastecimiento en el tercer trimestre de 2024. Los incrementos salariales, energéticos, logísticos y de materias primas han disminuido notablemente el margen sobre ventas de los comercios que no han trasladado el 100% de estos incrementos a sus precios finales.

## 5 Falta de estrategia o planificación empresarial o profesionalización del sector

Inexistencia de un plan de gestión anual, con la definición de acciones y objetivos a alcanzar. Posiblemente la falta de estrategia derive de la desinformación general, en términos de nuevas tendencias, nuevos productos, falta de conocimiento de sus clientes, necesidades... Esto lleva a que, en muchas ocasiones, el comercio no pueda llevar una gestión profesionalizada.



\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2023. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Dato procedente del Informe de coyuntura del Comercio Vasco III trimestre 2024. Elaborado por Enfokamer.

# Debilidades

## 6 Escasa implantación de la digitalización en el comercio (venta online, software de gestión, métodos de cobro, etc)

En la CAE solo un 16,5%\* de los establecimientos minoristas venden online. El 24,8%\* de los comercios no dispone de ningún software de gestión. Solo el 13%\* admite el pago con Bizum.



## 7 Escaso aprovechamiento de la oferta formativa

El 64,6%\*\* de los comercios vascos no han realizado ninguna formación en los últimos 12 meses. Falta de formación especializada, tanto del empresariado como de las personas empleadas, en el paradigma actual del comercio urbano. El comercio ha sido un oficio vocacional, que en muchos casos ha pasado de progenitores a descendientes y donde cada persona se ha formado principalmente a través de la experiencia y la maestría, hoy en día las dinámicas han cambiado y el sector debe profesionalizarse y especializarse tal como lo hace la propia sociedad. El 22,9%\* de las personas que gestionan el comercio minorista ha cursado estudios universitarios. Por otro lado, el 21%\* cuenta con niveles de formación profesional, el 34,9%\* de estudios secundarios y un 21,2%\*, primarios o menos.

## 8 Menor profundidad y amplitud de gama en su oferta frente a la que ofrecen grandes cadenas o internet

Las empresas, cuyo surtido tiene una buena profundidad y amplitud, tienen más facilidades para adaptarse a los posibles cambios del mercado. Es lógico, ya que al poseer distintos productos pueden dar mejor respuesta a las necesidades específicas de cada público.

## 9 Escasa capacidad para detectar los cambios de hábitos de la clientela y adaptarse a la nueva demanda

Falta de detección, reacción y adaptación a los cambios que día a día se van fraguando, y que en un horizonte más o menos cercano conlleva la pérdida de clientela. Las capacidades de adaptación y resiliencia son cruciales para navegar por los actuales entornos competitivos.

## 10 Escaso nivel de asociacionismo

El desarrollo de la digitalización ha permitido un acceso general a la información, haciendo pensar a muchos negocios que ya no necesitan el apoyo de una asociación que antes era su fuente de información para estar al día de novedades, ayudas, legislación, formación, etc. Pero la información no es conocimiento. Actualmente tenemos tanta información, y todo va tan rápido que es difícil de procesar tanto volumen. Dos de las consecuencias de esta "indigesta" de información son la dificultad de tener una perspectiva clara de la realidad y el incremento del individualismo personal.

\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2023. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Dato procedente del Informe de coyuntura del Comercio Vasco III trimestre 2022. Elaborado por Enfokamer.

# Amenazas

## 1 Falta de personas interesadas en ser relevo generacional

Dificultad para que descendientes o personal empleado relevan a los comercios que cierran por jubilación. En 2023 solo un 13,1%\* de los establecimientos se han adquirido a través de un traspaso de negocio.



## 2 Cambios sociodemográficos

Movimientos poblacionales, una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad y la consiguiente reducción de la población acarrean cambios que afectan al consumo y al modo en que consumimos. Según datos del INE durante 2023 se registraron 320.656 nacimientos en España lo que supuso un descenso del 2,6% respecto al año anterior. El número de defunciones bajó un 6,1%. El número medio de hijos por mujer se redujo hasta 1,12 cuando en 1950 el dato era 2,47 hijos por mujer.

## 3 Desertización comercial

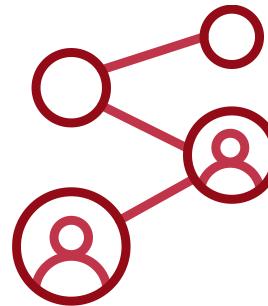
El cierre de comercios está provocando una proliferación de locales vacíos, lo que merma el atractivo comercial de zonas antes en auge.

## 4 Escasa valoración por parte de la ciudadanía de las aportaciones del comercio a la sociedad

Reducida puesta en valor de lo que un establecimiento comercial aporta a la sociedad, como puede ser dinamización económica del entorno, generación de afluencia de peatones, iluminación nocturna del entorno, aprovisionamiento de mercancías, asesoramiento comercial, etc.

## 5 Fuga de gasto hacia el ocio, viajes y restauración

Las personas consumidoras vascas están reorganizando la composición de su cesta de compra. Entre 2022 y 2023 se redujo el gasto familiar en comercio en un -1,83%\*\*, mientras aumentaba la del gasto en ocio, hostelería y turismo en un +3,31%\*\*.



## 6 Sustitución de comercios por empresas de servicios

Parte de los establecimientos comerciales que cierran ya no son relevados por otros comercios, el sector ha perdido poder de atracción debido a que hay productos que ya se adquieren mayoritariamente online, en su lugar estos nuevos negocios son en una gran mayoría pertenecientes al sector servicios.

\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2023. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Dato procedente de la Encuesta de Gasto Familiar. Elaborada por EUSTAT

# Amenazas

## 7 Incremento exponencial de la tecnologización de la población

El 83,9%\* de la población mayor de 15 años usa Internet, además el 99,1%\* dispone de teléfono móvil, de ellos el 99,7%\* utiliza whatsApp y el 48,2%\*\* ha comprado en la red en los tres últimos meses.

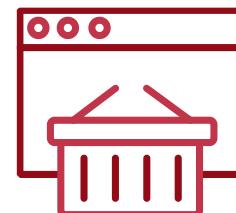


## 8 Escasa generación de economías de escala

El pequeño tamaño de la gran parte de los comercios minoristas vascos les impide generar economías de escala significativas. De cara a futuro el sector ve el establecimiento de acuerdos y de alianzas sectoriales como un reto para alcanzar esta reducción de costes.

## 9 Contracción de la demanda

Una inflación aún elevada y tipos de interés en bajada, pero con incertidumbre en cuanto a su futuro, están reduciendo la capacidad de consumo de los clientes.



## 10 Movilidad interna y externa

Zonas comerciales no centrales carecen de una adecuada oferta de plazas de aparcamiento, de calles comerciales peatonalizadas, de una adecuada señalética comercial, y de una óptima calidad de las infraestructuras. Todos estos aspectos dificultan la atracción de las personas consumidoras a dichos entornos comerciales urbanos.

\* Dato procedente de la Encuesta sobre la Sociedad de la Información en los Hogares 2023. Elaborada por EUSTAT.

\*\*Dato procedente del Estudio de Hábitos de Consumo 2024. Elaborado por Enfokamer.

# Fortalezas

## 1 Urbanismo

Contribución a la seguridad y al equilibrio urbano participando en la vertebración de la ciudad a través de la creación de ejes comerciales.

## 2 Buena ubicación, proximidad y cercanía

Las pymes comerciales tienen una adecuada presencia en todos los centros poblacionales relevantes ofreciendo un suministro fluido a las personas residentes de su entorno. Tan solo el 1,39%\* de la población vasca reside en zonas de baja densidad comercial. Cercanos a los domicilios de las personas consumidoras son el primer referente a la hora de realizar una compra de primera necesidad o de sustitución.



## 3 Comprar en comercio local aporta sostenibilidad frente al comercio online

Las compras en negocios locales suponen ahorro en combustible y transporte, además de generar menos residuos en los embalajes.



## 4 Elevada experiencia acumulada

Alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La antigüedad media de los comercios vascos es de 23 años\*\*.

## 5 Aporte de diversidad e identidad propia ante el proceso de clonación comercial que sufren las grandes ciudades

Los procesos de gentrificación están provocando una progresiva sustitución del comercio local por cadenas multinacionales. En este proceso las tiendas tradicionales ya no resultan tan atractivas para el nuevo turismo. Muchos negocios como panaderías, bares o ultramarinos se ven obligados a cerrar para dejar su testigo a nuevas iniciativas comerciales, más pudientes y vanguardistas.

## 6 Comprar en comercio local facilita la creación de una economía circular real

Los comercios locales juegan un papel importante en esta transición de modelo económico. Su ubicación próxima a la persona consumidora de los productos y servicios les abre las puertas a promover una economía más circular y fomentar un consumo y hábitos más sostenibles en el municipio, contribuyendo por ejemplo a una reducción de residuos o del uso de bolsas de plástico.

\* Dato procedente del Informe de Estructura del Comercio Vasco 2024. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2023. Elaborado por Enfokamer.

# Fortalezas

## 7 Elemento cohesionador del territorio

Se tiene la capacidad de generar flujos comerciales e influir sobre áreas determinadas. Se genera riqueza y empleo local, se fomenta comprar en el municipio, lo que es más sostenible, y los impuestos soportados también repercuten sobre el municipio.

## 8 Experiencia de compra

Trabajar en el Customer Journey mejora la experiencia de compra de la clientela consiguiendo con ello su fidelización. La capacidad de generar experiencias emocionales y crear vínculos puede resultar decisivo para que las personas consumidoras prefieran consumir en el comercio local.

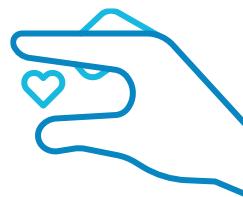


## 9 El comercio local es valorado por su cercanía, prestanza y confianza con la clientela

Poner a la clientela en el centro permite que sean algo más que un número, entender los patrones de compra y las necesidades de la persona consumidora es fundamental en el crecimiento del negocio. Cuando se conoce el perfil de quien te compra se pueden hacer ofertas personalizadas que aumentarán la fidelidad con la consiguiente retención de clientela y mantenimiento de ingresos.

## 10 Orientación a la clientela con una apuesta por la servitización

Trato personalizado, la cercanía física le permite además un mejor conocimiento de su clientela para adaptarse a sus gustos y preferencias. Esto repercutirá en una óptima adaptación de su oferta comercial complementándola con servicios que prolonguen en el tiempo la relación clientela-comercio.



# Oportunidades

## 1 Apoyo institucional

Las administraciones públicas, conscientes de la importancia del comercio en la economía y en la vida de las ciudades, están apostando por impulsar numerosos proyectos dirigidos a la dinamización, formación, profesionalización, emprendimiento, modernización, digitalización y relevo empresarial, a través de subvenciones y asesoramiento a los que el sector se puede acoger de forma gratuita. Igualmente se está apoyando a aquellas entidades vinculadas a la promoción y acompañamiento del comercio.

## 2 Colaboración interempresarial

Se debe abandonar el individualismo para establecer alianzas con otros comercios complementarios que permitan por ejemplo realizar promociones coordinadas, cruzar clientela o realizar abastecimientos de productos genéricos de forma conjunta.



## 3 Especialización

Optar por la especialización tanto en producto como orientada a la persona consumidora. Muchos negocios están recortando el número de líneas de producto a trabajar, centrándose en unas pocas, pero ampliando la gama de productos de su oferta. Otros están apostando por una especialización orientada a la clientela, en este perfil entran las cada vez más habituales tiendas de conveniencia, además de las denominadas tiendas de tendencia orientadas a un perfil específico de la población, Generación Z, Millennials, Generación X, Boomers...

## 4 La sostenibilidad ambiental

Los productos km 0, el ahorro energético, la minimización de los residuos generados por el packaging, la eficiencia en el uso de los recursos o la lucha contra el desperdicio contribuyen a minimizar la huella ecológica que la distribución basada en el quick-Commerce está generando, contribuyendo a la sostenibilidad medioambiental. La clientela que opta por el eco-commerce y por el producto de km cero es muy fiel y "militante" de sus comercios de confianza. El 58,9%\* de la ciudadanía vasca considera bastante o muy importantes los compromisos medioambientales y de sostenibilidad en el comercio.



\* Dato procedente del Estudio de Hábitos de Consumo 2024. Elaborado por Enfokamer.

# Oportunidades

## 5 La "silver economy"

El envejecimiento poblacional es una oportunidad para todos los sectores. El informe 'Perspectivas de la Población Mundial', de la ONU, prevé que, en 2050, el 16% de la población mundial (una de cada seis personas) tendrá más de 65 años, respecto al 9,54% de 2021 (una de cada once personas). En el caso de España el INE estima que para 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, el 29,4% del total de la población frente al actual 19,09%. La actividad económica específica orientada a atender las necesidades y las motivaciones de las personas mayores, y de sus familias, se vuelve clave. El proceso de silverización de la economía, adaptación de los productos y servicios al público senior es imparable, independientemente del sector en el que se opere.



## 6 Turismo de calidad

Una importante parte del turismo llega atraída por la oferta cultural, gastronómica y sostenible de Euskadi lo cual genera un nicho para los comercios que venden productos locales relacionados con estos aspectos. Turismo y hostelería se convierten en aliados para dar vida a los entornos urbanos. La generación de marcos de colaboración con la hostelería y el turismo puede ayudar a potenciar el gasto y el tránsito de visitantes en las zonas comerciales.

## 7 Atracción de nuevos emprendedores

El creciente interés de la población inmigrante por trabajar en el sector comercial es una oportunidad para combatir el cierre de negocios, la falta de relevo generacional y mantener la oferta comercial.

## 8 Integración en grupos de compra con el fin de optimizar el acceso a suministros

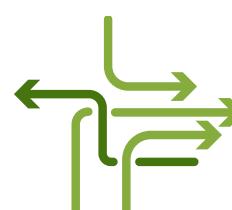
Una central de compras es una empresa que se encarga de adquirir las provisiones o servicios que necesitan otras compañías de forma centralizada. Un operador que tiene por objetivo mejorar la posición competitiva en el mercado de sus asociados, además de prestar servicios para que mejoren sus empresas y estén informados de la actualidad de sus sectores.

## 9 Utilización del Big Data

Ante la facilidad, hoy en día, del acceso al dato ofrecido por administraciones públicas, empresas financieras y entidades estadísticas se debe aprovechar la oportunidad para mejorar la estrategia comercial en base a datos que anticipen el comportamiento de la persona consumidora y del sector.

## 10 Insuficiente utilización de la Inteligencia Artificial

Las soluciones con IA integrada permiten tomar decisiones basadas en pruebas para optimizar el mix de productos, la estrategia de precios, la gestión de personal de tienda, el análisis del comportamiento de compra o la predicción de stocks. Su utilización ahorra tiempo y mejora la calidad de los resultados. Actualmente en España solo el 6,84% de las empresas del sector de distribución comercial utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial.



## Documento elaborado con la colaboración de:

OTC AENKOMER II	IRAURGI BERRITZEN
OTC AENKOMER III	LEIOA BEHARGINTZA
OTC ARABADENDAK	MEATZALDEKO BEAHRGINTZA
OTC BASAURI	FOMENTO SAN SEBASTIÁN
OTC BIZKAIDENDAK	URIBE KOSTAKO BEHARGINTZA
OTC DEBAGOIENA	UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA
OTC DENDARTEAN	ADEADA - AUTOMOCION ALAVA
OTC DURANGO	ALGORTAKO DENDAK - GETXO
OTC ERANDIO	APILL - LLODIO
OTC GOIERRI	ARKUPE ELKARTEA - ORIO
OTC INGURALDE	ARRATIAKO MERKATARIEN ELKARTEA - A.M.E
OTC LLODIO	ARTISAU - ARABA
OTC LLANADA ALAVESA	ASOC. COMERCIANTES MERCADO LA BRETXA
OTC MUNGIALDEA	ASOC. DE COMERCIANTES DE EIBAR
OTC PORTUGALETE	BA GERA - DONOSTI SAN SEBASTIAN
OTC SAN SEBASTIÁN SHOPS	BATURIK ELKARTEA - TRAPAGARAN
OTC SANTURTZI	BERRIAK ELKARTEA - HERNANI
OTC SESTAO	BERTAN ELKARTEA - AZPEITIA
OTC TOLOSALDEA	BERTON ELKARTEA - BERMEO
OTC UROLA GARAIA-BITARTEAN	BIDASHOP - IRUN
OTC ZARAUTZ	BILBAO CENTRO ELKARTEA
CAMARA DE COMERCIO DE ALAVA	COMERCIOS UNIDOS DE ERANDIO
CAMARA DE COMERCIO DE BILBAO	COMERCIOS UNIDOS DE LEIOA
CAMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA	DISTRITO 2 - BILBAO
GASTEIZ ON	EDERTO HARAKEL - CARNICEROS GIPUZKOA
SAN SEBASTIAN SHOPS	GETXO ENPRESA
AMURRIO BIDEAN	GOSKOA ELKARTEA - GORLIZ
AYUNTAMIENTO DE ORDUÑA	HERRIXEN ELKARTEA - AZKOITIA
AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ	HIRU AUZO - BILBAO
BEHARGINTZA BASAURI-ETXEBAKRI	IBAIARTE EL KARTEA - ARRASATE
BIDASOA ACTIVA-BIDASOA BIZIRIK	MUGAN ELKARTEA - IRUN
BILBAO EKINTZA	OKELBIZ - CARNICEROS BIZKAIA
CUADRILLA DE GORBEIALDEA	SALKIN ELKARTEA - ANDOAIN
ENKARTUR	SARETZEN ELKARTEA - LEZAMA