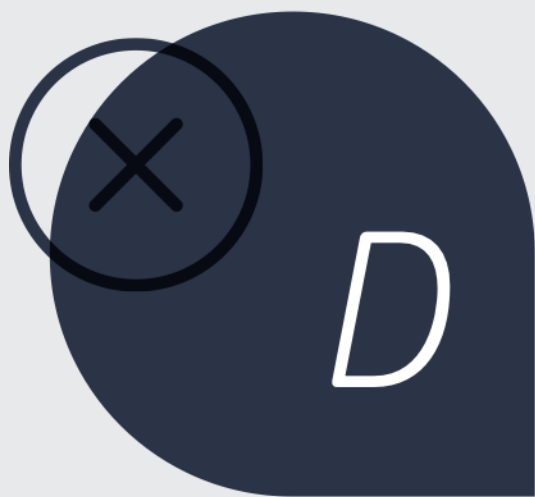


FEBRERO 2026

Análisis DAFO de las micropymes comerciales vascas 2025



Documento elaborado con la colaboración de:
La red vasca de Puntos de Asistencia Comercial
Merkasaretza, Cámaras de Comercio, Federaciones y
Asociaciones de Comerciantes, Agencias de Desarrollo
Local y Ayuntamientos de Euskadi.

De



F

Op

D

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 50,4 años⁽¹⁾. El 72,4%⁽¹⁾ de los establecimientos comerciales vascos están gestionados por una persona de más de 45 años.

2 Escasa madurez digital

Muchos comercios han avanzado en visibilidad digital: Google Business Profile, RRSS, Webs, pero siguen sin integrar herramientas que conecten sus canales de venta, que realicen gestión de clientes o realicen analítica de datos. Otros directamente disponen de una visibilidad digital mínima y se han quedado obsoletos en este aspecto.

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

El 49,4%⁽²⁾ de los comercios vascos han visto aumentar sus precios de abastecimiento en el tercer trimestre de 2025. 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.

4 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. .

5 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.



(1) Barómetro del comercio minorista 2024 (Enfokamer)

(2) Informe trimestral de coyuntura 3T2025 (Enfokamer)

Debilidades

6 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.



7 Falta de personal cualificado

Se trata de un desafío estructural creciente, caracterizado por una oferta insuficiente de trabajadores con las competencias necesarias y por las dificultades para retener talento. Este problema frena la productividad, afecta la experiencia del cliente y presiona a los equipos actuales.

8 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).

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 Connect-Commerce

Escasa utilización de aplicaciones gratuitas de mensajería, como whatsapp, como medio de comunicación directa con la clientela y potencial canal de ventas. Más del 97% de la población vasca entre 15 y 74 años dispone de WhatsApp.⁽³⁾

(3) Encuesta sobre la sociedad de la Información - Familias 2025 (EUSTAT)

Amenazas

1 Cambios sociodemográficos

Movimientos poblacionales, una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad y la consiguiente inversión de la pirámide poblacional acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos. Según datos del EUSTAT durante 2024 el crecimiento vegetativo fue de nuevo negativo en la C. A. de Euskadi, ya que hubo 9.455 defunciones más que nacimientos, un 6,74% más que el año anterior. Además, según datos del INE el número medio de descendientes por mujer en Euskadi en 2024 se redujo hasta 1,10 cuando en 1975 el dato era 2,78 descendientes por mujer.

2 Crecimiento del comercio online con el que es imposible competir en precios

El crecimiento del comercio online ha creado un ecosistema donde competir únicamente por precio se ha vuelto casi imposible para el comercio tradicional y pequeños negocios. Gigantes del e-commerce y nuevas plataformas internacionales utilizan estructuras de costos, tecnología y volumen que reducen los márgenes a niveles inalcanzables para otros actores.



3 Fuga de gasto hacia la hotelería y restauración

Las personas consumidoras vascas están reorganizando la composición de su cesta de compra. Según datos de la Encuesta de Gasto Familiar de EUSTAT entre 2023 y 2024 se redujo el gasto familiar en comercio en un -2,03%, mientras aumentaba la del gasto en hotelería y restauración en un +2,65%.

4 Desertización comercial

El cierre de comercios a menudo por la gentrificación, el cambio a viviendas turísticas o la competencia de grandes superficies, está provocando una proliferación de locales vacíos, lo que merma el atractivo comercial de zonas antes en auge.

5 Incremento exponencial de la tecnologización de la población

El 89,7%⁽⁴⁾ de la población mayor de 15 años usa Internet en Euskadi, además el 99,4%⁽⁴⁾ dispone de teléfono móvil, de ellos el 97%⁽⁴⁾ utiliza whatsapp y el 60,2%⁽⁴⁾ ha comprado online en los tres últimos meses.

6 Contracción de la demanda

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

(4) Encuesta sobre la sociedad de la Información - Familias 2025 (EUSTAT)

Amenazas

7 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.



8 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.

9 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. Cara a futuro el sector ve el establecimiento de acuerdos y de alianzas sectoriales como un reto para alcanzar esta reducción de costes.

10 Quick-commerce

La llegada de la entrega ultrarrápida, el pedido llega en menos de 60 minutos y en ciertas ubicaciones se promete en 10–30 minutos, supone una amenaza para uno de los puntos fuertes del comercio local, que es que el consumidor se puede llevar el producto en el momento de su compra.



Fortalezas

1 Buena ubicación, proximidad y cercanía

Las pymes comerciales tienen una adecuada presencia en todos los centros poblacionales relevantes ofreciendo un suministro fluido a los residentes de su entorno. Tan solo el 1,28%⁽⁵⁾ 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.



2 El comercio local es valorado por su cercanía, prestanza y confianza con el cliente

Poner al cliente 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 los clientes se pueden hacer ofertas personalizadas que aumentarán la fidelidad con la consiguiente retención de clientes y mantenimiento de ingresos.

3 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.

4 Urbanismo

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

5 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.

6 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 los nuevos turistas y visitantes. Muchos comerciantes de panaderías, bares y ultramarinos se ven obligados a cerrar para dejar su testigo a nuevos emprendedores, más pudientes y vanguardistas.



(5) Informe anual de estructura 2024 (Enfokamer)

Fortalezas

7 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 al consumidor final 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.

8 Elevada experiencia acumulada

Alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La antigüedad media de los comercios vascos es de 22 años.⁽⁶⁾



9 Orientación al cliente con una apuesta por la servitización

Trato personalizado, la cercanía física le permite además un mejor conocimiento de su interlocutor 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 cliente-comercio.

10 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.



6) Barómetro del comercio minorista 2024 (Enfokamer)

Oportunidades

1 El consumo experiencial

El consumo experiencial aporta valor añadido y diferenciación frente al comercio online impulsando la fidelización y la atracción local. La capacidad de generar experiencias emocionales y crear vínculos puede resultar decisivo para que los consumidores prefieran consumir en el comercio local.



2 Aprovechamiento del 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.



3 La "silver economy"

Los seniors de hoy son activos y priorizan el consumo de experiencias y la compra local. El envejecimiento poblacional es una oportunidad para todos los sectores. El informe 'Perspectivas de la Población Mundial 2024', de la ONU, prevé que la población mundial de 65 años o más alcance los 2.200 millones, y supere en número a los menores de 18 años. A mediados de la década de 2030, habrá 265 millones de personas mayores de 80 años, más que niños. Incluso las naciones de rápido crecimiento experimentarán un aumento de la población anciana en los próximos 30 años. En el caso de España el INE estima que el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 20,4% del total, alcanzaría un máximo del 30,5% en torno a 2055. En 2074 este porcentaje se situaría en el 30,3%. 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 sénior es imparable, independientemente del sector en el que se opere.

4 Especialización y ampliación de la cadena de valor

Optar por la especialización tanto en producto como orientada al cliente. 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 al cliente, 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...

Oportunidades

5 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.



6 Colaboración interempresarial

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

7 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 esta 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 67,9%⁽⁷⁾ de la ciudadanía vasca manifiesta estar dispuesta a realizar un desembolso superior para adquirir productos con criterios de sostenibilidad. En cuanto al porcentaje en el que la ciudadanía cifra el incremento admisible por un producto sostenible, para la mayoría no superaría el 5%⁽⁷⁾ extra, si bien la media se alcanza el 8,6%⁽⁷⁾ adicional.

(7) Encuesta de Hábitos de Consumo 2025 (Enfokamer)

8 El consumo responsable

El consumo responsable ha dejado de ser una opción de nicho para convertirse en una tendencia ineludible y un pilar fundamental del desarrollo sostenible. No se trata solo de comprar menos, sino de comprar mejor, entendiendo el impacto social, ambiental y económico detrás de cada producto o servicio.

9 Inteligencia Artificial herramienta ineludible para el ahorro de tiempo y la mejora de la calidad de los resultados

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.

10 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 del consumidor y del sector.



Documento elaborado con la
colaboración de:

PACAENKOMER
PAC ARABADENDAK
PAC AYUNTAMIENTO DE BARAKALDO INGURALDE
PAC AYUNTAMIENTO DE ERANDIO
PAC AYUNTAMIENTO DE GERNIKA-LUMO
PAC AYUNTAMIENTO DE SESTAO
PAC BA GERA
PAC CECOB
PAC DENDAK BAI - DURANGO
PAC ENSANCHE - GASTEIZ
PAC GETXO- BERANGO
PAC LAUTADA BIZIRIK - ACICSA - AGURAIN
PAC LEARTIBAI FUNDAZIOA
PAC MEATZALDEKO BEHARGINTZA
PAC MERKASARETZA LAUDIO/LLODIO
CÁMARA DE ALAVA
CÁMARA DE BILBAO
CÁMARA DE GIPUZKOA
BILBAODENDAK
GASTEIZ ON
SAN SEBASTIAN SHOPS
AENKOMER
CECOB
AMURRIO BIDEAN
AYUNTAMIENTO DE BALMASEDA

AYUNTAMIENTO DE ORDUÑA
AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ.
BEHARGINTZA BASAURI-ETXEBARRI
BERMEOKO UDALA-BEHARGINTZA BMS
BETERRI-BURUNTZA MANKOMUNITATEA
BIDASOA ACTIVA - BIDASOA BIZIRIK -IRUN
BILBAO EKINTZA
ENKARTERRI BERRI ZERBITZUAK - ZALLA
GETXOKO UDALA
IRAURGI BERRITZEN
LEIOAKO UDALA-BEHARGINTZA
OARSOALDEA GARAPEN AGENTZIA
ABK - ASOC. COMERCIANTES DE BARAKALDO
ACE - ASOC. COMERCIANTES DE BARAKALDO
AGEOFAR - ASOC. GIPUZKOANA DE FARMACIAS
ALGORTAKO DENDAK
APILL - ASOC. COMERCIANTES DE LLODIO
ARKUPE ELKARTEA - ASOC. COMERCIANTES DE ORIO
BIDASHOP -ASOC. COMERCIANTES DE IRUN
BILBAOCENTRO
DELA - ASOCIACION DE EMPRESAS DE LAGUARDIA
ESTASERBI - ASOC. ESTAC. DE SERVICIO DE BIZKAIA
HERRIXEN ELKARTEA -ASOC. COMERC. DE AZKOITIA
MUGAN - ASOC. COMERCIANTES DE IRUN
ROMO BIZIRIK