

2026KO OTZAILA

# Euskadiko merkataritza sektoreko mikroete-en AMIA 2025



Merkasaretza, Merkataritza Laguntzako Puntuen Euskal Sarea, Merkataritza-Ganberen, Merkatarien Federazioak eta Elkarateak, Garapen-Agentzien eta Euskadiko udalen Lankidetzarekin egindako dokumentua.



## Me



101

Au

# Ahuleziak

## 1 Adinean aurrera doazen eta/edo belaunaldi-erleborik ez duten enpresarien sektorea

EAEko txikizkako merkataritza-sektorea kudeatzen duten pertsonen batez besteko adin altua; horrek zaildu egiten du negozioa egokitzea edo garatzea, alde teknologikoagatik edo oso urruti ez dagoen erretiro baten aurrean interesik ez izateagatik. Batez besteko adina 50,4 urtekoa da<sup>(1)</sup>. Euskal merkataritza-establezimenduen % 72,4<sup>(1)</sup> 45 urtetik gorako pertsona batek kudeatzen ditu.

## 2 Heldutasun digital eskasa

Saltoki askok aurrera egin dute ikuspen digitalean: Google Business Profile, RRSS, Webak, baina oraindik ez dituzte integratzen salmenta-kanalak konektatzen dituzten, bezeroen kudeaketa egiten duten edo datuen analitika egiten duten tresnak. Beste batzuek zuzenean dute gutxieneko ikuspen digitala, eta zaharkituta geratu dira.

## 3 Lehiakortasuna galtzea hornidura-prezioen eta ustiapen-kostuen igoeraren ondorioz

Euskal AEko saltokien % 49,4<sup>(2)</sup> prezioek gora egin dute 2025eko hirugarren hiruhilekoan. Soldaten, energiaren, logistikaren eta lehengaien igoerek nabarmen jaitsi dute salmenten gaineko marjina, igoera horien % 100 azken prezioetara aldatu ez duten saltokien kasuan.

## 4 Estrategia edo enpresa plangintzarik eza edo sektorearen profesionalizazioa

Urteko kudeaketa-planik ez izatea, lortu beharreko ekintzak eta helburuak zehaztuta. Baliteke estrategiarik eza desinformazio orokorraren ondorio izatea, joera berriei, produktu berriei, bezeroen ezagutza faltari, beharrei eta abarri dagokienez. Horren ondorioz, askotan, merkataritzak ezin du kudeaketa profesionalizatu bat eraman.

## 5 Ez dago behar adina inbertitzeko gaitasunik

Denda askok ez dute baliabide nahikorik instalazioak berritzeko, digitalizatzeko edo marketin-kanpainei aurre egiteko behar den inbertsioari aurre egiteko.



(1) 2024ko txikizkako merkataritzaren barometroa (Enfokamer)

(2) 3T2025 koiunturari buruzko hiruhileko txostena (Enfokamer)



# Ahuleziak

## 6 Eskaintza sakonagoa eta zabalagoa izatea, kate handiek edo Internetek eskaintzen dutenaren aldean

Enpresen aukerak sakontasun eta zabaltasun ona du, eta erraztasun gehiago dituzte merkatuaren balizko aldaketetara egokitzeko. Logikoa da; izan ere, hainbat produktu dituztenez, hobeto erantzun diezaiekete publiko bakoitzaren behar espezifikoak.



## 7 Langile kualifikaturik ez izatea

Erronka estruktural gero eta handiagoa da, eta bere ezaugarria da behar diren gaitasunak dituzten langileen eskaintza nahikoa ez izatea eta talentua atxikitzeko zailtasunak izatea. Arazo horrek produktibitatea geldiarazten du, bezeroaren esperientziari eragiten dio eta presioa egiten die egungo taldeei.

## 8 Jende gazteenarekiko egokitzapen eskasa

Merkataritzak ahalmen txikia du publiko gaztea (belaunaldi berriak, etorkizuneko kontsumitzaileak) erakartzeko eta erakartzeko estrategiak gauzatzeko.

## 9 Bezeroen ohitura-aldaketak antzemateko eta eskari berrira egokitzeko gaitasun eskasa

Egunez egun sortzen ari diren aldaketekiko erreakziorik eta egokitzapenik eza, gertuagotik edo hurbilagotik bezeroak galtzea dakarrena. Egokitzeko eta erresilientziarako gaitasunak funtsezkoak dira egungo ingurune lehiakorretan nabigatzeko.

## 10 Connect-Commerce

Mezularitzako doako aplikazioak, whatsapp adibidez, gutxi erabiltzen dira bezeroekin zuzenean komunikatzeko eta salmentakanal potentzial gisa. 15 eta 74 urte bitarteko euskal biztanleriaren % 97k baino gehiagok whatsapp<sup>(3)</sup> du.

(3) Informazioaren gizarteari buruzko inkesta - Familiak 2025 (EUSTAT)

# Mehatxuak

## 1 Aldaketa soziodemografikoak

Biztanleria-mugimenduek, biztanleria zahartua gero eta nagusiago izateak, jaiotza-tasaren jaitsierak eta, ondorioz, biztanleriaren murrizketak kontsumoan eta horren ondoriozko biztanleria-piramidearen inbertsioak kontsumoan eta kontsumitzen dugun moduan eragina duten aldaketak dakartzate. EUSTATen datuen arabera, 2024an hazkunde begetatiboa negatiboa izan zen berriro Euskal AEn, jaiotzak baino 9.455 heriotza gehiago izan baitziren, aurreko urtean baino % 6,74 gehiago. Gainera, INEren datuen arabera, 2024an EUskadiko emakume bakoitzeko batez besteko ondorengoen kopurua 1,10eraino jaitsi zen; 1975ean, berriz, datua 2,78 ondorengoa zen emakume bakoitzeko.

## 2 Online merkataritzaren hazkundea, prezioetan lehiatzea ezinezkoa baita

Online merkataritzaren hazkundeak ekosistema bat sortu du, non prezioagatik bakarrik lehiatzea ia ezinezkoa bihurtu den merkataritza tradizionalarentzat eta negozio txikientzat. E-commerceko erraldoiek eta nazioarteko plataforma berriek kostu-, teknologia- eta bolumen-egiturak erabiltzen dituzte, marjinak beste eragile batzuentzat iritsezinak diren mailetara murrizten dituztenak.



## 3 Gastu-ihesa hoteletara eta jatetxeetara

Euskal kontsumitzaileak erosketa-saskiaren osaera berrantolatzen ari dira. EUSTATen Familia Gastuaren Inkestaren datuen arabera, 2023 eta 2024 bitartean, merkataritzako familia-gastua -%2,03 murriztu zen, eta hoteletako eta jatetxeetako gastua, berriz, +%2,65.

## 4 Basamortutze komertziala

Saltokiak ixteak, askotan, gentrifikazioak, etxebizitza turistikoetara aldatzeak edo azalera handien lehiak lokal hutsak ugaritzea eragiten du, eta horrek murriztu egiten du lehen goraka zihoazen eremuen erakargarritasun komertziala.

## 5 Biztanleriaren teknologizazioaren hazkunde esponentziala

15 urtetik gorako biztanleen % 89,7k\*\* erabiltzen du Internet Euskadin, eta % 99,4k\*\* telefono mugikorra du; horietatik % 97k\*\* whatsapp erabiltzen du eta % 60,2k\*\* online erosi du azken hiru hilabeteetan.

## 6 Eskariaren uzkurdura

Inflazioa oraindik handia da eta interes-tasak jaisten ari dira, baina ziurgabetasuna dago etorkizunari dagokionez, eta bezeroen kontsumo-ahalmena murrizten ari da.

(4) Informazioaren gizarteari buruzko inkesta - Familiak 2025 (EUSTAT)

# Mehatxuak

## 7 Saltokiak zerbitzu-enpresekin ordezkatzeari

Ixten dituzten merkataritza-establezimenduen zati bat ez dute beste saltoki batzuek ordeztzen; sektoreak erakarpen-ahalmena galdu du, produktu batzuk online erosten direlako jada, eta, horren ordez, negozio berri gehienak zerbitzuen sektorekoak dira.



## 8 Herritarrek ez dituzte behar bezala baloratzen merkataritzak gizarteari egindako ekarpenak

Merkataritza-establezimendu batek gizarteari egiten dion ekarpenari balio gutxi ematea, hala nola ingurunearen dinamizazio ekonomikoa, oinezkoen joan-etorria sortzea, ingurune gaueko argiztapena, salgaien hornikuntza, merkataritza-aholkularitza, etab.

## 9 Eskala-ekonomien sorrera eskasa

Euskal txikizkako saltoki gehienek tamaina txikia dutenez, ezin dute eskala-ekonomia esanguratsurik sortu. Etorkizunari begira, sektoreak kostuen murrizketa hori lortzeko erronka gisa ikusten du sektoreko akordioak eta aliantzak ezartzea.

## 10 Quick-commerce

Jasotzeko epe ultralasterraren etorrera, eskaera 60 minutu baino gutxiagoan iristen da, eta zenbait kokapenetan 10-30 minututan agintzen da; mehatxu bat da tokiko merkataritzaren indarguneetako batentzat, hau da, kontsumitzaileak produktua erosteko unean eraman dezakeela.



# Indarguneak

## 1 Kokapen ona, hurbiltasuna eta gertutasuna

Merkataritza-enpresa txiki eta ertainek presentzia egokia dute populazio-zentro garrantzitsu guztietan, eta hornidura arina eskaintzen diete inguruko biztanleei. Euskal biztanleriaren % 1,28<sup>(5)</sup> baino ez da bizi merkataritza-dentsitate txikiko eremuetan. Kontsumitzaileen etxeetatik hurbil daude, eta lehen erreferentea dira premia larriko erosketak edo ordezkioak egiteko orduan.



## 2 Tokiko merkataritza balioesten da bezeroarekiko hurbiltasunagatik, prestutasunagatik eta konfiantzagatik

Bezeroa erdigunean jartzeak zenbaki bat baino zerbait gehiago izatea ahalbidetzen du, erosketak-ereduak eta kontsumitzaileen beharrak ulertzea funtsezkoa da negozioaren hazkuntzean. Bezeroen profila ezagutzen denean, eskaintza pertsonalizatuak egin daitezke, eta eskaintza horiek fideltasuna handituko dute bezeroak atxikitzearekin eta diru-sarrerak mantentzearekin.

## 3 Lurraldea kohesionatzeko elementua

Merkataritza-fluxuak sortzeko eta eremu jakin batzuetan eragiteko gaitasuna dago. Aberastasuna eta tokiko enplegua sortzen dira, udalerrian erostea sustatzen da, eta hori jasangarriagoa da, eta jasandako zergek ere eragina dute udalerrian.

(5) 2024ko egiturari buruzko urteko txostena (Enfokamer)

## 4 Hirigintza

Hiri-segurtasunari eta -orekari laguntzea, merkataritza-ardatzak sortuz hiriaren egituraketan parte hartuz.

## 5 Tokiko merkataritzan erosteak iraunkortasuna ematen du online merkataritzaren aldean

Tokiko negozioetan egindako erosketek erregaian eta garraioan aurrezteak dakarte, bilgarrietan hondakin gutxiago sortzeaz gain.

## 6 Hiri handiek jasaten duten klonazio komertzialaren aurrean dibertsitate eta nortasun propioaren ekarpena

Gentrifikazio-prozesuak tokiko merkataritza kate multinazionalekin ordezkatzeko eragiten ari dira. Prozesu horretan, denda tradizionalak jada ez dira hain erakargarriak turista eta bisitari berrientzat. Okindegiak, tabernetak eta janari-dendetako merkataritza askok itxi egin behar izaten dute, ekintzaile berriei, aberatsagoei eta abangoardistagoei, lekukoa uzteko.



# Indarguneak

## 7 Tokiko merkataritzan erosteak benetako ekonomia zirkularra sortzea errazten du

Tokiko saltokiek paper garrantzitsua dute eredu ekonomikoaren trantsizio honetan. Produktuen eta zerbitzuen azken kontsumitzailearengandik gertu egoteak ekonomia zirkularragoa sustatzeko eta udalerrian kontsumo eta ohitura iraunkorragoak sustatzeko ateak irekitzen dizkie, adibidez, hondakinak murrizten edo plastikozko poltsak erabiltzen lagunduz.

## 9 Bezeroarentzako orientazioa, zerbitzazioaren aldeko apustua eginez

Tratu pertsonalizatua, hurbiltasun fisikoak gainera, solaskidea hobeto ezagutzea ahalbidetzen dio, bere gustu eta lehentasunetara egokitzeko. Horren ondorioz, eskaintza komertziala ezin hobeto egokituko da, bezeroa-merkataritza harremana denboran luzatuko duten zerbitzuekin osatuta.

## 8 Metatutako esperientzia handia

Sektorean ibilbide luzea duten enpresaburuen presentzia handia. Euskal denden batez besteko antzinatasuna 22 urtekoa da<sup>(6)</sup>.



## 10 Lurraldea kohesionatzeko elementua

Merkataritza-fluxuak sortzeko eta eremu jakin batzuetan eragiteko gaitasuna dago. Aberastasuna eta tokiko enplegua sortzen dira, udalerrian erostea sustatzen da, eta hori jasangarriagoa da, eta jasandako zergek ere eragina dute udalerrian.



6) 2024ko txikizkako merkataritzaren barometroa (Enfokamer)



# Aukerak

## 1 Kontsumo esperientziala

Balio erantsia eta bereizketa eskaintzen ditu online merkataritzarekin alderatuta, leialtasuna eta tokiko erakargarritasuna areagotuz. Esperientzia emozionalak sortzeko eta loturak sortzeko gaitasuna erabakigarria izan daiteke kontsumitzaileek tokiko merkataritzan kontsumitzea nahiago izateko.



## 2 Erakundeen laguntza aprobetxatzea

Administrazio publikoak, merkataritzak hirietako ekonomian eta bizitzan duen garrantziaz jabetuta, dinamizazio, prestakuntza, profesionalizazio, ekintzailtza, modernizazio, digitalizazio eta enpresa-erreleborako proiektu ugari bultzatzearen aldeko apustua egiten ari dira, sektoreak doan jaso ditzakeen dirulaguntzen eta aholkularitzaren bidez. Era berean, merkataritzaren sustapenari eta laguntzari lotutako erakundeei laguntzen ari zaie.



## 3 "Silver economy" delakoa

Gaur egungo seniorrak aktiboak dira eta esperientzien kontsumoa eta tokiko erosketa lehenesten dituzte. Biztanleriaren zahartzea aukera bat da sektore guztientzat. NBERen "Munduko Biztanleriaren Aurreikuspenak 2024" txostenaren arabera, 65 urte edo gehiagoko munduko biztanleria 2.200 milioira iritsiko da, eta 18 urtetik beherakoak gaindituko ditu. 2030eko hamarkadaren erdialdean, 80 urtetik gorako 265 milioi pertsona egongo dira, haurrak baino gehiago. Hazkunde azkarreko nazioek ere adineko biztanleria handituko dute datozen 30 urteetan. Espainiaren kasuan, ElNek kalkulatu du 65 urte eta gehiagoko biztanleriaren ehunekoa, gaur egun guztizkoaren % 20,4 dena, % 30,5era iritsiko litzatekeela gehienez 2055 inguruan. 2074an, ehuneko hori % 30,3koa izango litzateke. Adinekoen eta haien familien beharrei eta motibazioei erantzutera bideratutako jarduerak ekonomiko espezifikoak giltzarri bihurtzen da. Ekonomia silberizatzeke eta produktuak eta zerbitzuak publiko seniorrera egokitzeko prozesua geldiezin da, edozein sektoretan jarduten dela ere.

## 4 Espezializazioa eta balio-katea zabaltzea

Produktuetan espezializatzea eta bezeroarengana bideratzea. Negozio asko ari dira lan egin beharreko produktu-lerroen kopurua murrizten, gutxi batzuetan zentratzen, baina beren eskaintzako produktu-sorta handitzen. Beste batzuk bezeroari zuzendutako espezializazioaren alde egiten ari dira; profil horretan sartzen dira gero eta ohikoagoak diren komenentziazko dendak, bai eta biztanleriaren profil jakin batera bideratutako joera-dendak ere: Z Belaunaldia, Millennials, X Belaunaldia, Boomers...

# Aukerak

## 5 Ekintzaile berriak erakartzea

Etorkinek gero eta interes handiagoa dute merkataritza-sektorean lan egiteko, eta hori aukera bat da negozioen itxierari, belaunaldi-erleborik ezari eta merkataritza-eskaintzari aurre egiteko.



## 6 Enpresen arteko lankidetzak

Indibidualismoa alde batera utzi behar da beste saltoki osagarri batzuekin aliantzak egiteko, adibidez sustapen koordinatuak egiteko, bezeroak gurutzatzeko edo produktu generikoak batera hornitzeko.

## 7 Ingurumen-jasangarritasuna

Km 0 produktuek, energia aurrezteak, packaging delakoak sortutako hondakinak minimizatzeak, baliabideen erabileraren eraginkortasunak edo alferrik galtzearen aurkako borrokak quick-Commerce-n oinarritutako banaketa sortzen ari den aztarna ekologikoa minimizatzen laguntzen dute, ingurumenaren iraunkortasunari lagunduz. Eko-commerce eta km zero produktua aukeratzen duten bezeroak oso fidelak eta "militanteak" dira konfiantzazko saltokietan. Euskal herritarren % 67,9<sup>(7)</sup> dio prest dagoela jasangarritasun-irizpideak dituzten produktuak erosteko gehiago ordaintzeko. Produktu jasangarri batek eragindako igoera onargarria herritarren ehunekoari dagokionez, gehienentzat ez litzateke % 5<sup>(7)</sup> estra baino handiagoa izango, baina batez bestekoa % 8,6<sup>(7)</sup> gehigarria iristen da.

(7) 2025ko Kontsumo Ohituren Inkesta (Enfokamer)

## 8 Kontsumo arduratsua

Kontsumo arduratsua ez da nitxo-aukera bat, baizik eta ezinbesteko joera eta garapen iraunkorraren funtsezko zutabe bihurtu da. Kontua ez da soilik gutxiago erostea, baizik eta hobeto erostea, produktu edo zerbitzu bakoitzaren atzean dagoen inpaktu soziala, ingurumenekoa eta ekonomikoa ulertuta.

## 9 Adimen artifiziala, denbora aurrezteko eta emaitzen kalitatea hobetzeko ezinbesteko tresna

IA integratua duten soluzioek probetan oinarritutako erabakiak hartzea ahalbidetzen dute, produktuen mixa, prezioen estrategia, dendako langileen kudeaketa, erosketa-portaeraren analisia edo stocken iragarpena optimizatzen. Horiek erabiltzeak denbora aurrezten du eta emaitzen kalitatea hobetzen du.

## 10 Big Dataren erabilera

Gaur egun administrazio publikoek, finantza-enpresek eta estatistika-erakundeek ematen duten datua eskuratzeko erraztasuna ikusita, aukera aprobetxatu behar da merkataritza-estrategia hobetzeko, kontsumitzailearen eta sektorearen portaera aurreratzen duten datuetan oinarrituta.



Honako hauen lankidetzarekin egindako dokumentua:

|                                        |
|----------------------------------------|
| MLP AENKOMER                           |
| MLP ARABADENDAK                        |
| MLP BARAKALDOKO UDALA - INGURALDE      |
| MLP ERANDIOKO UDALA                    |
| MLP AYUNTAMIENTO DE GERNIKA-LUMO       |
| MLP AYUNTAMIENTO DE SESTAO             |
| MLP BA GERA                            |
| MLP CECOBİ                             |
| MLP DENDAK BAI - DURANGO               |
| MLP ENSANCHE - GASTEIZ                 |
| MLP GETXO- BERANGO                     |
| MLP LAUTADA BIZIRIK - ACICSA - AGURAIN |
| MLP LEARTIBAI FUNDAZIOA                |
| MLP MEATZALDEKO BEHARGINTZA            |
| MLP MERKASARETZA LAUDIO/LLODIO         |
| ARABAKO MERKATARITZA GANBERA           |
| BILBOKO MERKATARITZA GANBERA           |
| GIPUZKOAKO MERKATARITZA GANBERA        |
| BILBAODENDAK                           |
| GASTEIZ ON                             |
| SAN SEBASTIÁN SHOPS                    |
| AENKOMER                               |
| CECOBI                                 |
| AMURRIO BIDEAN                         |
| BALMASEDAKO UDALA                      |

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| ORDUÑAKO UDALA                                |
| VITORIA-GASTEIZKO UDALA                       |
| 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 - BARAKALDOKO MERKATARITZA ELKARTEA       |
| ACE - BARAKALDOKO MERKATARITZA ELKARTEA       |
| AGEOFAR - FARMAZIA BULEGOEN GIPUZK. ELKARTEA  |
| ALGORTAKO DENDAK                              |
| APILL - LAUDIOKO MERKATARITZA ELKARTEA        |
| ARKUPE ELKARTEA - ORIOKO MERKAT. ELKARTEA     |
| BIDASHOP - IRUNGO MERKATARITZA ELKARTEA       |
| BILBAOCENTRO                                  |
| DELA -LAGUARDIAKO MERKATARITZA ELKARTEA       |
| ESTASERBI - ELKARTEA BIZKAIKO ZERBITZUGUNEAK  |
| HERRIXEN ELKARTEA - AZKOITIAKO MERK. ELKARTEA |
| MUGAN - IRUNKO MERKATARITZA ELKARTEA          |
| ROMO BIZIRIK                                  |