



euskadiko merkataritzaren behatokia
observatorio del comercio de euskadi



Barómetro del Comercio Minorista 2025 Resumen ejecutivo



1. DESCRIPCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA: HIGH LINES

El Barómetro del comercio minorista permite hacer una descripción de algunas de las variables estructurales del mismo.

ANTIGÜEDAD: El comercio minorista vasco presenta una trayectoria consolidada, con una antigüedad media de 23 años, lo que refleja un sector con una base asentada y una amplia experiencia acumulada. Desde el punto de vista de la distribución, se observa un predominio de establecimientos de larga trayectoria. En concreto, el 44,9% de los comercios cuenta con más de 20 años de antigüedad, mientras que un 38,8% se sitúa en tramos intermedios (entre 6 y 20 años). Por su parte, los comercios de reciente creación (menos de 5 años) representan el 16,3% del total. Este reparto evidencia un peso significativo del comercio consolidado, coexistiendo con una presencia sostenida de nuevas incorporaciones que contribuyen a la renovación del tejido.

Por sectores de actividad, se observan diferencias relevantes en la estructura de antigüedad. El comercio de venta de artículos de Hogar destaca por una mayor consolidación, con una antigüedad media de 26 años y un peso más elevado de establecimientos con trayectoria larga (53,7%).

Un patrón similar se aprecia en Salud y Belleza, también con una antigüedad media de 26 años, aunque combinado con una presencia significativa de comercios de creación reciente, lo que introduce cierta dualidad en su estructura.

Por el contrario, sectores como Moda y Otro comercio al por menor presentan una menor antigüedad media (22 años), lo que sugiere un mayor dinamismo en la incorporación de nuevos establecimientos o una renovación más frecuente del tejido comercial. En el caso de Alimentación, la estructura se sitúa en una posición intermedia, próxima al total de la muestra.

En función del tamaño del empleo, el patrón también introduce matices. Los establecimientos de dimensión media, los que dan empleo entre 3 y 9 personas, presentan una antigüedad media superior -26 años-, mientras que en los negocios más pequeños y en los de mayor tamaño se cifra en torno a los 22-23 años, lo que sugiere trayectorias más heterogéneas.

SUPERFICIE TOTAL DISPONIBLE: El comercio minorista vasco presenta una superficie media de 203 m², considerando tanto el espacio destinado a la atención al público como el vinculado a almacenaje u otras dependencias. Este valor se sitúa ligeramente por encima del registrado en la anterior edición del Barómetro, si bien nuevamente el tamaño más nombrado de los establecimientos se mantiene en torno a los 100 m².

Desde el punto de vista de la distribución, se observa una clara predominancia de

establecimientos de pequeño tamaño. En concreto, el 61,5% de los comercios dispone de menos de 100 m², lo que refleja el carácter mayoritariamente reducido del tejido comercial. Por su parte, el 27,9% cuenta con superficies entre 100 y 300 m², mientras que únicamente un 10,7% supera los 300 m².

Por sectores de actividad, destaca el sector de Alimentación que presenta la mayor superficie media (226 m²), en gran medida influido por la coexistencia de formatos no especializados de mayor tamaño. También relevante la disposición de metros de Otro comercio al por menor (226 m²). En el extremo opuesto, Salud y Belleza (166 m²) y Moda (169 m²) que muestran una superficie total disponible más reducida.

En función del tamaño del empleo, se observa una clara correlación entre la dimensión del negocio y la superficie disponible. Mientras que los establecimientos que emplean a una o dos personas cuentan con una superficie media de 106 m², esta aumenta progresivamente en los de 3 a 9 personas trabajadoras (239 m²) y alcanza valores significativamente más elevados en los comercios de 10 o más personas empleadas (1.310 m²), evidenciando la existencia de formatos comerciales muy distintos según la estructura empresarial.

SUPERFICIE DE ATENCIÓN AL PÚBLICO: La superficie destinada a atención al público presenta también una clara predominancia de establecimientos de pequeño formato. En concreto, el 45,4% de los comercios dispone de menos de 40 m² de sala de venta, de los cuales el 26,6% los sitúa en menos de 30 m².

De media el comercio vasco cuenta con una superficie de atención al público de 115 m².

Atendiendo a los diferentes sectores de actividad, podemos destacar dos por encima de la media en cuanto a superficie de atención al público. Por un lado, el sector de Otro comercio al por menor (135 m²) y Alimentación (128 m²), ambos en línea con formatos que requieren mayor exposición de producto. No obstante, en este último debe distinguirse entre las tipologías comerciales que lo integran, el comercio especializado y el mixto por secciones que multiplica significativamente su sala de venta- 42 m² y 588 m², respectivamente.

Por el contrario, Salud y Belleza (77 m²) y Moda (93 m²) cuentan con espacios más contenidos, vinculados a modelos comerciales de menor superficie.

EMPLEO: Según la definición empleada por la Unión Europea, el 94,9% del comercio cuenta con menos de 10 personas empleadas. Un dato que se mantiene estable a lo largo de las últimas olas del Barómetro. En concreto, el 33,8% de los comercios vascos da empleo a una persona y el 34,1% a dos personas. Por tanto, el 67,9% del comercio minorista vasco emplea entre una y dos personas.

Por otro lado, el 26,9% del sector cuenta con entre tres y nueve personas empleadas y un

5,1%, con diez o más. La media de personas empleadas en el sector se cifra en 3,7, ligeramente por encima del dato del pasado año.

Es el comercio del grupo de Salud y Belleza el que presenta en esta edición una media de personas empleadas más elevada: 4,4 personas. También por encima de la media del conjunto encontramos el empleo en el grupo de Alimentación (4,2 personas). En el caso de los establecimientos de Alimentación la media del empleo se eleva por el peso y presencia del comercio mixto por secciones que suma cerca de 13 personas trabajadoras de media.

En cuanto a los territorios históricos, en esta edición del Barómetro del comercio se ha contado con establecimientos con mayor nivel de empleo en Bizkaia.

FORMA JURÍDICA: El comercio minorista vasco presenta un claro predominio de formas jurídicas vinculadas a persona física, que concentran el 62,9% de los establecimientos, frente al 37,1% que opera bajo fórmulas de persona jurídica.

Dentro de las primeras, destaca la figura del trabajador/a autónomo/a (55,2%), como principal forma de organización del comercio, acompañada en menor medida por las comunidades de bienes (7,7%).

En el ámbito de las personas jurídicas, la sociedad limitada (27,4%) representa la fórmula más habitual, mientras que otras, como sociedades anónimas, cooperativas o civiles, presentan una presencia más reducida.

En comparación con ediciones anteriores del Barómetro, se observa un ligero refuerzo del peso de las fórmulas individuales, lo que apunta a una mayor presencia de modelos empresariales de menor estructura organizativa..

El peso de la persona física es mayoritario en todos los sectores, destacando especialmente en Salud y Belleza (82,2%), donde el modelo de autoempleo adquiere una presencia predominante. También en Alimentación (66,0%) y en el grupo de Otro comercio al por menor (63,2%) se observan niveles elevados.

Por el contrario, sectores como el de venta de equipamiento de Hogar (48,3%) y, en menor medida, Moda (42,2%), muestran una mayor presencia relativa del régimen de personalidad jurídica, lo que sugiere una estructura empresarial algo más formalizada, posiblemente asociada a mayores necesidades de inversión, gestión o dimensión operativa.

En función del tamaño del empleo, el patrón se acentúa de forma clara. Mientras que en los establecimientos que emplean a una o dos personas predomina ampliamente la persona física (73,3%), a medida que aumenta la dimensión del negocio crece de forma significativa el peso de la figura de personalidad jurídica, alcanzando el 89,9% en los comercios con 10 o más personas trabajadoras.



ORIGEN DEL COMERCIO: El 39,9% del comercio vasco corresponde a negocios de nueva creación, mientras que un 29,7% tiene origen en procesos de sucesión familiar y un 16,2% se ha incorporado mediante traspaso. Por su parte, el 11,9% forma parte de cadenas o grupos empresariales.

En comparación con la anterior edición del Barómetro se observa una mayor presencia de las fórmulas de continuidad del negocio, tanto en el caso de la sucesión familiar como en el traspaso, que registran ligeros incrementos respecto al año anterior.

El análisis por antigüedad permite matizar esta lectura. En los establecimientos de mayor trayectoria, la sucesión familiar ha tenido un peso significativamente más elevado, reflejando la continuidad de negocios consolidados a lo largo del tiempo. Por el contrario, en los comercios más recientes, si bien predomina la nueva creación, destaca la presencia del traspaso como vía de acceso relevante al mercado.

El sector de venta de artículos de Hogar presenta una tasa más elevada de sucesión familiar. En este grupo, el 33,1% de los establecimientos han surgido por legado familiar. En cuanto al comercio por traspaso, abunda preferentemente en el ramo de Salud y Belleza y algo menos, en el sector de Alimentación.

Por otra parte, a mayor tamaño de empleo, mayor es la tasa de comercios que son parte de una cadenas o grupo de empresas y, por tanto, fruto de la iniciativa empresarial, más que individual. En el caso del comercio de menor tamaño, el 47,1% se califica como nuevo, naciendo del espíritu emprendedor.

En todos los territorios, la nueva creación continúa siendo la principal vía de incorporación al mercado, con valores que se sitúan en torno al 40%-45%, especialmente en Álava, donde alcanza niveles algo superiores.

Por su parte, la sucesión familiar presenta una mayor presencia en Gipuzkoa (31,7%) y Bizkaia (30,1%), consolidándose como una vía relevante de continuidad del negocio en estos territorios históricos. El traspaso, en cambio, mantiene un peso más moderado y bastante uniforme, en torno al 15%-18%, con ligeras variaciones entre ámbitos.

TECNOLOGIZACIÓN: En términos generales, el comercio minorista vasco presenta una implantación tecnológica centrada en herramientas operativas básicas. Destaca especialmente la presencia de los terminales de punto de venta (TPV - CPU con pantalla y/o caja registradora).

- **Ordenador de sobremesa:** un 49,8% dispone de esta TIC en su negocio. Ha descendido respecto al anterior Barómetro en 0,5 puntos porcentuales.
- **Portátil:** un 22,2% dispone de ordenador portátil suponiendo un descenso de 4,7 puntos porcentuales en referencia a valores del Barómetro anterior.

- **Tablet:** el 17,8% de los comercios dispone de Tablet. Porcentaje que ha aumentado en 3,4 puntos respecto al último Barómetro.
- **TPV:** un 84,3% dispone de TPV suponiendo un aumento de 1,6 puntos porcentuales en referencia a valores del Barómetro anterior.
- **Smartphone:** el 41,3% de los comercios dispone de smartphone. Porcentaje que se incrementa en 0,1 puntos respecto al último Barómetro.
- **Internet:** un 95,7% de los comercios disponen de conexión a Internet. El dato ha descendido respecto al anterior Barómetro en 1,7 puntos porcentuales.
- **Software de Gestión:** un 76,0% dispone de este tipo de aplicación. Cifra que ha crecido respecto al último Barómetro en 3,1 puntos porcentuales.

2. MEDIOS DE COBRO

Los medios de cobro constituyen un elemento clave en la actividad comercial, en la medida en que reflejan tanto la adaptación del comercio a los hábitos de pago de la clientela como su nivel de incorporación de soluciones digitales. En términos generales, el comercio minorista vasco presenta una amplia disponibilidad de medios de pago, con una clara coexistencia entre formas tradicionales y digitales. El efectivo (94,9%) y el pago con tarjeta (93,3%) son prácticamente universales, consolidándose como los dos principales sistemas de cobro.

A cierta distancia, se sitúan otros medios con menor implantación, como el pago a través de móvil o smartwatch (46,6%), que alcanza ya una presencia relevante, o las transferencias bancarias (29,2%), utilizadas de forma más puntual. Por su parte, herramientas como Bizum (17,1%) o los sistemas de financiación (8,0%) presentan una implantación más limitada, mientras que otros medios como PayPal u opciones similares tienen un peso más residual.

Se observan algunos matices relevantes segmentando en función del sector de actividad. Así, encontramos niveles elevados de admisión del pago con tarjeta en el ramo de Moda (98,4%) y Salud y Belleza (97,1%), mientras que el uso de transferencias bancarias presenta una mayor presencia en ámbitos como el Hogar (62,9%) y Otro comercio al por menor (46,0%), vinculados a operaciones de mayor importe o menor frecuencia.

En función del tamaño del empleo, se aprecia una mayor aceptación de medios de pago digitales a medida que aumenta la dimensión del establecimiento, especialmente en el caso del pago móvil (61,0% en comercios de 10 o más personas). Por el contrario, herramientas como Bizum presentan una mayor presencia relativa en los establecimientos más pequeños.

3. LOS GESTORES DEL COMERCIO MINORISTA

Respecto al perfil de las personas responsables, dueños o dueñas del comercio minorista vasco disponemos de la siguiente información:

Antigüedad: la persona responsable del comercio presenta una trayectoria profesional consolidada, con una antigüedad media de 18 años en la actividad, lo que refleja un elevado nivel de experiencia acumulada en la gestión del negocio.

La distribución de la antigüedad muestra un claro predominio de trayectorias largas, con un 42,7% de responsables con más de 20 años de experiencia, seguido de un 37,7% en tramos intermedios (entre 6 y 19 años). Por el contrario, los perfiles de incorporación más reciente tienen una presencia más limitada, con menos del 20% por debajo de los 5 años..

Género: la responsabilidad en la gestión del comercio minorista vasco presenta un predominio de perfiles femeninos, con un 60,8% de mujeres frente al 39,2% de hombres. No obstante, este reparto resulta menos acusado que en el conjunto del empleo del sector, donde la presencia femenina alcanzaba niveles superiores. En este sentido, se observa una diferencia de 6,8 puntos porcentuales entre el peso de las mujeres en el empleo total y su presencia en puestos de responsabilidad, lo que introduce una cierta brecha en el acceso a la gestión del negocio.

Por tramos de edad, el predominio femenino se mantiene en todos los grupos, con valores que oscilan entre el 58,0% y el 64,7%, sin diferencias sustanciales en función de la edad, lo que refleja un patrón relativamente estable a lo largo del ciclo de vida profesional.

Desde una perspectiva sectorial, cabe destacar que la presencia masculina en la responsabilidad es relativamente mayor en ramos como Otro comercio al por menor (47,6%), Hogar (40,6%) o Alimentación (39,7%), aunque en todos los sectores se mantiene la mayoría femenina.

En conjunto, los datos reflejan que, si bien el comercio vasco presenta un liderazgo mayoritariamente femenino, la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad es algo menor en relación con su peso en el empleo, lo que apunta a una diferencia moderada en la estructura de acceso a la gestión..

Edad: La persona responsable del comercio minorista vasco presenta una edad media de 52 años, lo que confirma un perfil directivo claramente consolidado y con una elevada experiencia acumulada. En concreto, el 78,8% de los comercios está gestionado por personas mayores de 45 años, concentrándose especialmente en los grupos de 45 a 54 años (35,0%) y más de 54 años (43,8%). Por el contrario, la presencia de perfiles jóvenes en la gestión es muy reducida, con apenas un 4,8% de menores de 34 años.

De nuevo encontramos un perfil algo más joven en la figura de la persona responsable de tienda del sector Alimentación y en Salud y Belleza, así como entre los establecimientos de mayor tamaño de empleo.

Nivel Formativo: El perfil formativo de la persona responsable del comercio minorista vasco muestra un nivel de cualificación diverso, con predominio de niveles intermedios y una presencia significativa de estudios superiores. Más concreto, el 26,7% de las personas responsables cuenta con estudios universitarios, mientras que un 26,0% dispone de formación profesional. Por su parte, el grupo más numeroso corresponde a quienes cuentan con estudios medios o secundarios (27,8%), y un 19,6% tiene estudios básicos o primarios.

Por sectores de actividad, se observan diferencias relevantes en el nivel formativo. El caso más destacado es el de Salud y Belleza, donde el 78,3% de las personas responsables dispone de estudios universitarios, situándose claramente por encima del resto de sectores. En el extremo opuesto, Alimentación presenta una mayor presencia de niveles formativos básicos y un menor peso relativo de estudios superiores.

El análisis por tamaño del empleo y territorio no modifica el patrón general observado en el nivel formativo de la persona responsable, manteniéndose una estructura similar en el conjunto del comercio vasco, con predominio de niveles intermedios y una presencia relevante de estudios superiores.

No obstante, se aprecian algunos matices en función del tamaño del establecimiento. En los comercios que emplean entre 3 y 9 personas, aumenta el peso de las personas responsables con estudios universitarios -hasta el 39,5%-, mientras que en los negocios de menor tamaño los niveles formativos presentan una distribución más equilibrada, con mayor presencia relativa de estudios secundarios y básicos.

Desde una perspectiva territorial, el patrón resulta bastante homogéneo, con proporciones similares de estudios universitarios en los tres territorios.

Acceso a la formación continua: El acceso a la formación en 2025 entre las personas responsables del comercio minorista vasco ha sido del 27,5%. Este resultado se sitúa por debajo del observado en el conjunto del empleo del sector, lo que apunta a una menor participación relativa de las personas responsables en procesos de actualización formativa del negocio.

El análisis por antigüedad del establecimiento muestra algunas diferencias, con niveles más elevados de participación en los comercios con trayectorias intermedias, alcanzando el 35,2% en los establecimientos con entre 16 y 20 años, frente a valores más reducidos en negocios más recientes o muy consolidados.

De nuevo se observa una mayor participación de las mujeres (31,9%) frente a los hombres (20,6%),



lo que refuerza la mayor implicación relativa del empleo femenino en este ámbito. Por otra parte, la participación en formación y capacitación disminuye progresivamente a medida que aumenta la edad.

4. EL PERSONAL EMPLEADO EN EL COMERCIO MINORISTA

Género: Los datos apuntan a una estructura del empleo claramente marcada por la presencia femenina, que constituye el principal soporte del trabajo en el comercio minorista vasco. El 68,4% del empleo en el sector está ocupado por mujeres frente al 31,6% que ocupan los hombres.

Como hemos visto en otras olas del Barómetro, la feminización del empleo va siguiendo una curva ascendente que se mantiene en esta ola con un leve retroceso respecto al pasado año. Tomando como referencia los últimos 10 años, desde el año 2015, la presencia de empleo femenino se ha incrementado en el sector en 7,9 puntos porcentuales.

En este contexto, la elevada presencia femenina en el empleo del sector configura un rasgo estructural del comercio minorista, que se ha consolidado en el tiempo y que resulta clave para entender tanto la organización del trabajo como la dinámica de muchos establecimientos, especialmente en actividades vinculadas a la atención al cliente/a y los servicios de proximidad.

Esta mayor presencia de empleo femenino es significativamente mayor en algunos ramos de actividad comercial, como es el caso de Moda (81,9%) y Salud y Belleza (81,2%). Por el contrario, la mayor presencia de empleo masculino podemos encontrarla en el grupo de Hogar (39,6%) y en Alimentación (36,1%).

El análisis por tamaño del empleo y territorio confirma el patrón general observado, manteniéndose una clara mayoría de empleo femenino en todos los segmentos del comercio minorista vasco. En función del tamaño, la presencia de mujeres es mayoritaria en todos los estratos, con una ligera tendencia al incremento a medida que aumenta la dimensión del establecimiento, alcanzando el 72,9% en los comercios de más de 10 personas empleadas, frente a porcentajes algo menores en los de menor tamaño – el 67,0% en los establecimientos que dan empleo a una o dos personas-.

Desde una perspectiva territorial, la distribución resulta muy homogénea, con valores elevados de empleo femenino en todos los ámbitos. No obstante, se aprecian ligeras diferencias, con una mayor presencia relativa en territorios como Gipuzkoa (70,0%) y en algunos ámbitos específicos, frente a valores algo más contenidos en otros territorios.

Antigüedad: la estructura de antigüedad del empleo en el comercio minorista vasco presenta una distribución equilibrada, combinando personas empleadas de incorporación reciente con otras de trayectoria más consolidada.

En concreto, el 34,2% del empleo tiene una antigüedad inferior a 5 años, mientras que un 33,8% se sitúa en tramos intermedios (entre 6 y 19 años) y un 32,0% supera los 20 años de antigüedad, lo que refleja un reparto relativamente homogéneo entre los distintos niveles.

En definitiva, se pone de manifiesto la existencia de una cierta estabilidad en el empleo del sector, al tiempo que mantiene una renovación progresiva de la plantilla, con un peso relevante tanto de perfiles consolidados como de incorporación más reciente.

Por grupo de actividad puede apreciarse una mayor proporción de empleo más reciente en el grupo de Salud y Belleza (el 46,0%) y en Alimentación (39,1%). Por el contrario, se observa un empleo con mayor recorrido profesional en el sector de venta de artículos de Hogar, sector donde el 42,8% de las personas empleadas atesora más de 20 años de antigüedad.

Por otra parte, la tasa de empleo más reciente se encuentra más presente en los comercios de tamaño intermedio o grande, encontrando un perfil más equilibrado con mayor diversidad en el caso de los pequeños comercios. Así, un 48,5% del empleo en el comercio de tamaño intermedio (de 3 a 9 personas trabajadoras) es de reciente creación, de menos de 5 años, alcanzando el 51,1% en los de 10 o más personas y representando el 27,4% en los comercios que emplean a una o dos personas.

En todos los territorios se observa un reparto relativamente homogéneo entre los tres grandes grupos, sin diferencias estructurales destacadas. La proporción de empleo con menos de 5 años de antigüedad se sitúa en torno al 30%-40%, mientras que los tramos intermedios (6 a 19 años) y los de mayor antigüedad (más de 20 años) presentan niveles también próximos entre sí.

No obstante, la capital guipuzcoana, Donostia / San Sebastián, muestra una mayor presencia relativa de empleo reciente (41,2%), mientras que, en zonas como el resto de Bizkaia o Bizkaia en su conjunto, se observa un mayor peso del empleo de larga trayectoria.

Profundizando en el análisis de la "brecha de género" en el empleo del comercio vasco pueden destacarse algunas cuestiones relevantes que vienen observándose en Barómetros anteriores y que vuelven a ponerse de manifiesto:

- En lo que respecta a la antigüedad, la tasa de empleo femenino de reciente incorporación, es decir, con una antigüedad menor de cinco años, es superior a la del empleo masculino. Así, un 37,0% de los puestos femeninos tienen una antigüedad menor a cinco años, frente al 32,3% del empleo masculino; una diferencia de 4,7 puntos porcentuales.
- Y en clara correlación con el punto anterior, el 37,9% de los puestos ocupados por hombres cuentan con más de 20 años de antigüedad, cuando en el caso de los puestos ocupados por mujeres, éstos descienden al 28,3%.

- En sectores como Moda, Salud y Belleza y Otro comercio al por menor se pone de manifiesto una antigüedad elevada del empleo masculino y una renovación sectorial más reciente en la incorporación de empleo femenino.
- Por otra parte, el comercio de mayor tamaño de empleo ha incorporado perfiles masculinos en mayor grado que femeninos en los últimos años, presumiblemente por la diversificación de funciones o nuevos puestos en áreas de negocio más allá de la tradicional atención a la clientela.

Edad: la estructura de edad del empleo en el comercio minorista vasco muestra un claro predominio de los tramos de mayor edad, lo que refleja un perfil laboral relativamente consolidado. En concreto, el 38,2% del empleo corresponde a personas de más de 54 años, seguido por un 32,3% en el tramo de 45 a 54 años, lo que sitúa a más del 70% del empleo por encima de los 45 años. Por el contrario, los grupos más jóvenes presentan una presencia notablemente inferior, con un 8,8% entre 26 y 34 años y apenas un 4,1% menor de 25 años.

Así podemos afirmar que contamos con un sector con una base laboral madura, donde el peso de la experiencia acumulada es elevado, mientras que la incorporación de perfiles más jóvenes es más limitada.

En sectores de actividad como Moda y Hogar, el peso del empleo en los tramos de mayor edad es especialmente elevado, mientras que sectores como Salud y Belleza muestran una estructura algo más rejuvenecida, con mayor presencia de empleo en edades intermedias.

En función del tamaño del empleo, los establecimientos más pequeños, especialmente en los de 1 a 2 personas trabajadoras, el peso de los tramos de mayor edad es más pronunciado, mientras que en los comercios de mayor tamaño se aprecia una mayor presencia de perfiles jóvenes y de edad intermedia, lo que sugiere estructuras laborales algo más diversificadas.

En conjunto, el peso del empleo mayor de 45 años se sitúa en torno al 65%-70% en todos los ámbitos, lo que refuerza el carácter consolidado del perfil laboral del sector. Las diferencias territoriales son reducidas, con valores muy próximos en Álava (69,4%), Bizkaia (70,3%) y Gipuzkoa (71,2%).

En cuanto a Donostia / San Sebastián, cabe destacar una ligera mayor presencia de empleo en edades más jóvenes o intermedias, mientras que en el resto de Gipuzkoa (41,1% mayores de 54 años) o en algunas zonas no urbanas donde se concentra un mayor peso de los tramos de mayor edad.

Estableciendo la diferenciación por sexo, tanto en hombres como en mujeres predomina el empleo en los tramos de mayor edad en el comercio vasco, si bien se observan ciertos matices. Las mujeres presentan una mayor presencia relativa en los tramos de edad intermedios

(especialmente entre 35 y 54 años), mientras que en los hombres es algo más elevada la proporción en los extremos de edad, especialmente en el grupo de mayores de 54 años.

En los comercios de mayor dimensión, se aprecia una mayor incorporación de mujeres en tramos de edad intermedia, mientras que en los negocios de menor tamaño la presencia de perfiles de mayor edad, tanto en hombres como en mujeres, es más acusada.

Nivel Formativo: el empleo en el comercio minorista vasco presenta un nivel formativo diverso, con presencia equilibrada de distintos perfiles y predominio de niveles medios. En conjunto, el 29,7% del empleo cuenta con estudios secundarios, seguido de un 25,3% con formación profesional, mientras que los estudios universitarios alcanzan el 20,6%. Por su parte, el 24,4% dispone únicamente de estudios básicos o primarios, lo que refleja la coexistencia de distintos niveles de cualificación dentro del sector.

Como ya es habitual, el grupo de actividad de Salud y Belleza cuenta con un mayor nivel formativo de las personas empleadas. En este caso el 57,7% de los puestos de trabajo corresponde a personas con un nivel de estudios universitarios.

Por otra parte, las cualificaciones del empleo en el sector de Alimentación son más diversas. En este sector de actividad encontramos un 36,6% de los puestos ocupados por personas que tienen un nivel de estudios básicos o primarios, un 34,0% con un nivel de estudios secundarios, el 20,3% un nivel de estudios profesionales y solo un 9,2% con estudios universitarios.

La variable "tamaño de empresa" no permite apreciar grandes diferencias en cuanto a los niveles formativos de las personas empleadas, si acaso algo más de presencia de niveles más bajos en el caso de los comercios que dan empleo a 10 o más personas, presumiblemente por una mayor diversificación de puestos de trabajo.

El análisis por territorio histórico y ámbito muestra que la estructura del nivel formativo del empleo se mantiene homogénea en el conjunto del comercio vasco, sin diferencias sustanciales entre territorios.

No obstante, se observan algunos matices. En Araba / Álava, y especialmente en Vitoria-Gasteiz, se aprecia una mayor proporción de empleo con estudios secundarios, mientras que en territorios como Bizkaia o determinados ámbitos urbanos se mantiene una distribución más equilibrada entre los distintos niveles formativos.

En lo que respecta al análisis desde la perspectiva de género introduciendo la variable sexo, observamos que la tasa de empleo con niveles formativos menores es algo superior en el caso del empleo masculino frente al femenino. Así el 26,6% del empleo masculino alcanza un nivel formativo de estudios básicos o primarios, en tanto que, en el empleo femenino, este dato se reduce al 23,3%.



En el sector de Salud y Belleza, no obstante, se observa un cambio significativo, apreciando una mayor tasa de empleo con estudios universitarios en el caso de los puestos ocupados por hombres.

Acceso a la formación continua: La formación continua constituye una herramienta relevante para reforzar la gestión del negocio, facilitar la adaptación a los cambios del entorno y mejorar la competitividad del comercio. En este sentido, el 32,1% de los establecimientos del comercio minorista vasco ha participado en 2025 en alguna acción formativa, lo que sitúa la participación en torno a uno de cada tres comercios, con un ligero incremento respecto a la edición anterior del Barómetro (+2,1 puntos porcentuales).

No obstante, la participación presenta diferencias significativas según las características del establecimiento. Por sectores, destaca el caso de Salud y Belleza donde alcanza el 66,2%, situándose claramente por encima del resto. En el extremo opuesto, sectores como alimentación (26,9%) o hogar (25,5%) muestran niveles más reducidos. En función del tamaño del empleo, se observa una relación directa entre dimensión del establecimiento y participación en formación, lo que apunta a una mayor capacidad organizativa para incorporar este tipo de iniciativas en los negocios de mayor estructura.

En términos generales, la participación en acciones formativas ha sido en el 2025 algo mayor entre las mujeres (27,6%) que entre los hombres (23,0%), lo que sugiere una mayor implicación relativa del empleo femenino en este tipo de iniciativas. Sin embargo, esta brecha se acrecienta en el caso del comercio de menor tamaño de empleo.

5. EL ESTILO / LA FORMA DE RELACIÓN DEL COMERCIO

Los Barómetros del comercio minorista vasco han tratado de profundizar a lo largo de sus olas en la actitud comercial de los y las gestoras, conociendo los “estilos” de la praxis comercial a través de un ratio que permitiera segmentarlos. Este indicador pretende conocer que tasa de comercio que apuesta por una práctica comercial más en línea con la volatilidad del mundo que nos rodea, la digitalización y los cambios que se suceden a gran velocidad, y que implican una escucha constante, frente a quien mantiene un estilo de práctica comercial más estático y tradicional.

En términos generales, el comercio minorista vasco muestra un predominio claro de los perfiles intermedios (comercios 3.0), que concentran el 52,7% del total, seguido de los 2.0 (25,6%). Por el contrario, los perfiles más avanzados o 4.0, con perfil más dinámico y digital, el que sería el nivel más avanzado de escucha al mercado, tienen una presencia más limitada (18,4%), mientras que los más tradicionales, el modelo 1.0 serían residuales (3,4%).

Atendiendo al histórico de datos del Barómetro podemos apreciar una tendencia clara a la

reducción progresiva de los estilos de gestión más tradicionales al tiempo que crecen los avanzados. En concreto desde el 2021 el comercio clasificado en el indicador como Comercios 4.0 se ha incrementado 4,4 puntos porcentuales. Y más aún, los Comercios 3.0 han crecido en este período 17,9 puntos porcentuales.

Por sectores de actividad, se observan algunas diferencias, encontrando mayor presencia de perfiles avanzados en Moda (25,5%) y Otro comercio al por menor (24,7%).

Sin embargo, cuando analizamos los datos en función del tamaño del empleo, el patrón es especialmente claro, aumentando la presencia de comercios 4.0 de forma significativa a medida que se incrementa el tamaño del establecimiento, lo que refleja una mayor capacidad de adopción de modelos más avanzados.

6. LOS VALORES DEL COMERCIO MINORISTA

Se ha pedido a los comerciantes entrevistados que valoren el grado de importancia que creen que sus clientes atribuyen a diferentes factores de la actividad comercial, al igual que se realiza en el Estudio de Hábitos de Consumo, con el objetivo de conocer si ambos colectivos están alineados y si el sector comercial vasco pone el foco en los aspectos relevantes para su potencial clientela.

El sector comercial minorista considera que la decisión de compra se basa principalmente en el producto en sí mismo, entendido en términos de calidad y diferenciación, seguido estrechamente por la atención personal.

En un segundo nivel se sitúan aspectos como la profesionalidad, mientras que factores como la cercanía o el precio —entendido como ajustado a la categoría de producto— ocupan una posición más intermedia en el orden de prioridades.

Por último, la economía local o pertenencia al entorno aparece como el factor menos determinante en la elección del comercio, según la percepción del sector.



7.- HORARIOS, AFLUENCIA Y TURISMO EN EL COMERCIO MINORISTA

Horarios:

En el comercio minorista vasco predomina el horario de atención al público partido, con un 70,0% de los establecimientos que mantiene esta organización, frente a un 30,0% que opta por el horario de atención continua.

Por sectores de actividad hay, no obstante, diferencias relevantes. El horario partido es claramente mayoritario en el ramo de Hogar (84,0%) y en Moda (78,7%), mientras que en Alimentación cuenta con un mayor peso relativo de comercios que optan por atender en horario continuado (42,2%).

En el caso de la Alimentación, se aprecian además manifiestas diferencias según el tipo de establecimiento, con una mayor implantación del horario continuo en los formatos de alimentación no especializados o llamado también comercio mixto por secciones, lo que apunta a estrategias más adaptadas a la compra frecuente y a la conveniencia.

En conjunto, los datos reflejan que el tamaño del establecimiento es el principal factor que condiciona el modelo de horario comercial.

Así, mientras que en los establecimientos de menor tamaño predomina ampliamente el horario partido – el 80,2% en comercios unipersonales y el 76,6% en los que emplean a dos personas-, a medida que aumenta la dimensión del negocio crece de forma significativa la adopción del horario continuo, que pasa a ser mayoritario a partir de las 6 personas empleadas.

Desde una perspectiva territorial, la situación es generalizada, con predominio del horario partido en todos los ámbitos.

La apertura en sábado constituye un elemento relevante en la actividad comercial, al concentrar uno de los principales momentos de compra para la persona consumidora. En este sentido, el comercio vasco muestra una amplia disponibilidad de atención en sábado – el 86,5%-, aunque con distintos formatos de apertura.

El 60,8% de los establecimientos abre en sábado en horario de mañana, mientras que un 25,7% lo hace durante toda la jornada, y un 13,5% permanece cerrado, lo que refleja una alta implantación de la actividad comercial en este día, aunque con predominio de formatos parciales.

La apertura en sábado está mucho más presente en el comercio de Alimentación y Moda, pero con patrones diferenciados. Por un lado, la mayoría del sector de Alimentación abre solo medio día (el 69,7%), en tanto que en el de Moda las opciones están repartidas entre el 49,0% que abre el día completo y el 43,4% solo el sábado por la mañana.

Por otra parte, en el sector de Hogar y Salud y Belleza es donde encontramos la mayor tasa de establecimientos que permanecen cerrados al público en sábado; un 35,2% y 23,0%, respectivamente.

Si atendemos a la variable tamaño del empleo, se observa un cambio claro en el modelo de apertura. Mientras que en los comercios de menor dimensión predomina la apertura hasta mediodía en sábado, conforme aumenta el tamaño del establecimiento crece de forma significativa la apertura durante toda la jornada, alcanzando el 86,8% en los comercios de 20 o más personas empleadas.

Por territorio, el comportamiento es relativamente homogéneo, dominando la apertura en sábado en formato de mañana. No obstante, se observan algunas diferencias, con una mayor presencia de apertura durante todo el día en las capitales vascas como Donostia / San Sebastián (46,8%), Vitoria-Gasteiz (31,7%) y Bilbao (30,7%), frente a valores más reducidos en otras áreas.

La apertura en domingos y festivos introduce un patrón claramente diferenciado respecto al sábado, al tratarse de un momento de actividad más restringido en el calendario comercial. En términos generales, el comercio minorista vasco presenta una apertura en domingos y festivos reducida.

En concreto, el 81,3% de los establecimientos manifiesta que no abre nunca, frente a un 18,7% que sí lo hace, ya sea en horario de mañana (10,1%) o durante todo el día (8,6%).

Por sectores de actividad, se observan diferencias relevantes. El sector de Alimentación presenta un mayor grado de apertura -35,1% en total-, situándose claramente por encima del resto. En contraste, sectores como Moda, Hogar o Salud y Belleza muestran una práctica muy residual de apertura en festivos.

Dentro del ramo de Alimentación, observamos además una mayor propensión a la apertura en los formatos especializados, lo que refuerza su vinculación con compras de carácter más cotidiano.

En conjunto, los datos confirman que la apertura en domingos y festivos es una práctica poco extendida y bastante estable en el conjunto del comercio vasco. No obstante, se observa una ligera mayor propensión a la apertura en los comercios de tamaño medio – los que emplean de 6 a 9 personas-, donde el porcentaje de apertura alcanza en torno al 26,7%, frente a valores más reducidos en los establecimientos de menor y mayor dimensión. En los comercios de mayor tamaño, la apertura en festivos vuelve a ser más residual (11,8%), lo que refuerza la idea de que este tipo de actividad no responde tanto a la dimensión del negocio como a la naturaleza de la actividad.



Desde el punto de vista territorial, cabe destacar una apertura mayor en el resto de Álava (29,5%) por la tipología comercial, así como Donostia / San Sebastián (22,1%), frente a valores más reducidos en otros ámbitos geográficos.

Entre los establecimientos que actualmente no abren en domingos y festivos, la disposición a hacerlo en el futuro es muy limitada, situándose en un 7,4% del total, lo que confirma la baja permeabilidad del sector a este tipo de ampliación del horario comercial.

Esta predisposición se concentra en los establecimientos que dan empleo a mayor número de personas preferentemente (el 28,1%).

Por otra parte, la antigüedad del comercio pone de manifiesto una mayor disposición en los más recientes, si bien sigue siendo minoritaria.

Afluencia:

La distribución de la afluencia a lo largo de la semana constituye un elemento clave para entender la dinámica del comercio, en la medida en que refleja los hábitos de compra de la clientela y condiciona la organización de la actividad comercial, si bien está en clara correlación con el horario de atención al público establecido. En términos generales, la afluencia se reparte de forma relativamente equilibrada entre los días laborables, con valores que oscilan entre el 15% y el 17% de lunes a jueves, mientras que el viernes concentra el mayor volumen de visitas (18,9%), consolidándose como el principal día de actividad comercial.

El sábado mantiene también un peso relevante (14,8%), aunque inferior al de los días centrales de la semana, mientras que el domingo presenta una afluencia muy reducida (3,1%), en línea con la limitada apertura observada en este día.

Si bien existe una base común en el reparto de la afluencia, cada sector de actividad cuenta con su propia dinámica, que combinan de forma distinta los días laborables y el fin de semana en función de sus características de consumo. Así, en todos los sectores, el viernes se mantiene como el día de mayor actividad, aunque con distinta intensidad.

El sector de Alimentación presenta un patrón más marcado hacia el final de la semana, con un incremento notable de la afluencia en viernes y un mantenimiento relativo el sábado. Por el contrario, en sectores como Hogar o Salud y Belleza, la mayor concentración de visitas se produce en los días laborables (lunes a jueves), con un descenso más acusado a partir del fin de semana. El sábado tiene un peso relativamente relevante en todos los sectores, especialmente en Moda (16,8%) y Alimentación (17,6%), donde actúa como día de refuerzo de la actividad comercial, mientras que en otros sectores su peso es algo más contenido.

El domingo, por su parte, presenta niveles de afluencia muy reducidos en todos los casos, en línea con la escasa apertura observada.



En definitiva, el horario de apertura condiciona directamente el reparto de la afluencia, especialmente en momentos clave como el sábado, algo que puede apreciarse al poner en relación la afluencia con el tipo de horario de apertura en sábado. Aquí el peso del sábado aumenta de forma significativa en aquellos establecimientos que abren durante toda la jornada, frente a los que únicamente abren en horario de mañana.

Este comportamiento se mantiene de forma consistente en el conjunto de sectores, con incrementos que, en términos generales, se sitúan en torno a los 10 puntos porcentuales más, lo que evidencia una mayor capacidad de captación de demanda cuando la apertura se extiende a todo el día.

En las tres capitales vascas, el peso del sábado es sistemáticamente superior en los establecimientos que abren durante toda la jornada, con incrementos que se sitúan en torno a los 12 puntos porcentuales más, lo que evidencia una relación clara entre ampliación horaria y captación de la demanda.

Turismo:

La actividad turística constituye un elemento relevante en la dinámica comercial, al introducir una demanda adicional que puede complementar el consumo local y, en determinados casos, modificar los patrones habituales de afluencia.

En términos generales, el impacto del turismo en el comercio minorista vasco tiene una presencia moderada y especialmente, no homogénea en el sector. Un 41,0% de los establecimientos considera que el turismo sí tiene peso en la afluencia a su negocio, frente a un 35,7% que señala que turistas y excursionistas no suponen ningún efecto, mientras que un 23,3% no identifica con claridad su incidencia.

En conjunto, los resultados se sitúan en torno a un 41,0% de establecimientos que atribuyen peso al turismo, aunque con diferencias relevantes entre territorios. Este peso es especialmente elevado en Donostia / San Sebastián (62,4%), donde el turismo tiene una incidencia claramente mayoritaria en la afluencia comercial. También se observan niveles relativamente altos en otros ámbitos urbanos como Bilbao (46,6%) o en el resto de Gipuzkoa (39,5%). En paralelo, los establecimientos que señalan que el turismo no tiene peso en su actividad son mayoritarios en algunas áreas geográficas, destacando especialmente resto de Bizkaia (44,0%) o la propia capital alavesa, Vitoria-Gasteiz (42,0%).

En definitiva, los datos reflejan que el turismo actúa como un factor de dinamización con fuerte componente territorial, con una influencia especialmente intensa en destinos urbanos consolidados, frente a una menor presencia en otros entornos del comercio vasco.

El peso del turismo en el comercio vasco se mantiene estable respecto a la pasada ola del Barómetro, representando el 6,7% del total de la afluencia.

El impacto de la actividad turística presenta una clara dimensión territorial, destacando especialmente el caso de la capital guipuzcoana, donde los turistas alcanzan el 18,3% de la afluencia al comercio, habiendo experimentado además un crecimiento respecto a la anterior ola (+2,9 puntos porcentuales).

Asimismo, la relevancia de los diferentes destinos turísticos vascos contribuye a configurar este patrón de impacto. En Bilbao, los visitantes representan el 8,0% del conjunto de la clientela, mientras que en el resto de Araba / Álava se observa también una aportación destacada (7,7%), vinculada en parte al peso de destinos turísticos consolidados como Rioja Alavesa.

8.- PERCEPCION DE LA EVOLUCION DE LA AFLUENCIA ANUAL, VOLUMEN DE NEGOCIO Y ACCESO A AYUDAS

Afluencia anual:

El 46,2% de los establecimientos considera que la afluencia se ha mantenido similar al año anterior, mientras que un 33,0% ha visto un descenso y un 20,8%, ha apreciado un incremento. Este equilibrio, con predominio de las percepciones de estabilidad, convive con un saldo ligeramente negativo, lo que sugiere que, aunque no se perciben cambios generalizados, las valoraciones desfavorables tienen un mayor peso relativo en el conjunto del sector.

El sector de Salud y Belleza destaca por una percepción más favorable en la evaluación de la afluencia, con un 32,6% de establecimientos que indican un aumento, lo que da como resultado un saldo positivo (+10,7), contrastando con el resto de sectores de actividad.

En el extremo opuesto, el sector de venta de artículos de Moda se revela como el que percibe la evolución reciente de forma más negativa.

En términos generales, se observa una cierta mejora de la percepción a medida que aumenta el tamaño del establecimiento. El 37,6% de los establecimientos que emplean a una o dos personas señala un descenso de la afluencia comparado con el año previo durante el 2025, frente a un 16,6% que ha percibido un aumento, lo que se traduce en un saldo claramente negativo (-21,0%).

Esta percepción contrasta con la de los establecimientos que dan empleo entre 3 y 9 personas, donde aumenta el peso de quienes aprecian una evolución favorable (25,8%) y se reduce el de quienes señalan un descenso (24,4%), pero es en los comercios de mayor tamaño donde la percepción resulta más positiva, con un 50,2% que indica un aumento de la afluencia, frente a un 18,1% que señala una disminución, configurando un saldo claramente positivo (+32,1%).

Profundizando en la dimensión territorial, la percepción sobre la evolución de la afluencia muestra diferencias apreciables entre territorios y entre ámbitos urbanos y resto del territorio, que matizan la lectura general.

En Araba/Álava, la percepción resulta en conjunto equilibrada, con un 25,1% de establecimientos que señala un aumento de la afluencia y mismo porcentaje que indica un descenso.

Por el contrario, en Bizkaia la percepción es ligeramente más negativa (saldo -9,7%), con un mayor peso de los establecimientos que han visto reducirse la afluencia (31,7%). Esta tendencia se acentúa en el resto del territorio que no es la capital (saldo -13,7%), mientras que en Bilbao la situación se suaviza (-2,7% de balance).

Por su parte, Gipuzkoa muestra la valoración más desfavorable en conjunto (saldo -20,4%), con proporciones elevadas de comercios que han visto un descenso de la afluencia tanto en Donostia / San Sebastián (-18,1%) como en el resto del territorio especialmente (-21,4%), y una menor presencia relativa de percepciones de mejora.

Volumen de negocio:

El comercio vasco muestra opiniones más polarizadas al referirnos al comportamiento de las ventas en el año de referencia -el 2025- comparado con el ejercicio anterior. Por un lado, un 38,0% del sector manifiesta que las ventas se han mantenido estables. Un porcentaje algo menor, el 36,0%, ha visto cómo sus ventas empeoraban y el 26,0%, por el contrario, cómo mejoraban. El balance, por tanto, para el conjunto del sector da lugar a una percepción negativa respecto al volumen de negocio (-10,0 puntos porcentuales).

De todos los sectores de actividad, hay tres que dibujan un escenario negativo en las ventas más marcado. Por un lado, el grupo de Otro comercio al por menor y el grupo de Moda y Hogar, cuentan con mayor proporción de comercios que han visto reducidas sus ventas comparando con el año previo.

De hecho, solo el sector de Salud y Belleza arroja un balance positivo.

En términos de tamaño del empleo, la percepción sobre la evolución del volumen de negocio muestra un patrón claramente diferenciado según la dimensión del establecimiento, en línea con lo observado en la afluencia.

En los establecimientos de 1 a 2 personas empleadas, predomina una valoración negativa; un 40,6% que señala un descenso de las ventas frente a un 20,8% que manifiesta un aumento, lo que se traduce en un saldo desfavorable (-19,8%). Esta situación mejora en los establecimientos de 3 a 9 personas, donde se incrementa el peso de las valoraciones positivas (34,0%) y se reduce el de las negativas (27,9%), alcanzando un saldo ligeramente positivo (+6,1%). Pero es en el caso de los establecimientos de mayor tamaño de empleo (10 o más personas), donde la percepción es claramente favorable lo que da lugar a un saldo notablemente positivo (+35,7%).

En los distintos ámbitos territoriales, las valoraciones de estabilidad continúan teniendo un peso relevante, en torno al 35%-40%, lo que sitúa la evolución reciente de las ventas en un contexto de cambios contenidos, aunque con una mayor presencia relativa de percepciones negativas.

De todas, destaca el territorio histórico de Gipuzkoa donde predomina una percepción negativa de la evolución de las ventas, especialmente en los municipios que no son la capital (-21,7%).

Ayudas:

Respecto a la pasada edición, la tasa de comercio que ha participado de apoyo institucional ha vuelto a incrementarse (+4,4 puntos porcentuales más) tras el descenso percibido en la pasada ola, si bien sigue por debajo del valor obtenido en el 2023.

De todos, es el sector de venta de artículos de Salud y Belleza el que en mayor grado se ha acogido a las ayudas destinadas al sector durante el 2025 (un 19,9%).

Uno de cada tres comercios minoristas vascos -el 26,6%- ha participado en el año 2025 en la campaña de bonos comercio de la Administración Pública. A este tipo de iniciativas para la dinamización de las ventas se han sumado especialmente los comercios del ramo de Moda (el 51,9%) y algo menos, del sector de venta de Otro comercio al por menor (34,4%). De nuevo, este tipo de iniciativas han tenido mayor participación del pequeño comercio, el que emplea a una o dos personas, sumándose tres de cada diez establecimientos (el 30,5%).

En relación con la valoración de la campaña de bonos comercio, los datos muestran un elevado nivel de satisfacción entre los establecimientos participantes, tanto en la valoración general de la iniciativa como en su gestión administrativa.

En términos generales, el 71,6% de los comercios participantes se declara satisfecho con la campaña, considerando conjuntamente las valoraciones de “totalmente satisfecho/a” (44,1%) y “bastante satisfecho/a” (27,4%). Este resultado sugiere una valoración ampliamente favorable de la iniciativa en términos de su impacto o utilidad percibida por el sector.

De forma similar, la facilidad de gestión administrativa también obtiene una valoración positiva, con un 70,1% de establecimientos satisfechos, destacando en este caso un mayor peso de las valoraciones de “bastante satisfecho/a” (39,1%) frente a “totalmente satisfecho/a” (31,0%), lo que apunta a una percepción generalmente adecuada del funcionamiento operativo de la campaña.

Por sectores de actividad, los datos muestran niveles de satisfacción elevados en todos los casos, si bien con algunas diferencias en intensidad. El sector de Salud y Belleza destaca con los valores más altos, tanto en satisfacción general (84,2%) como en facilidad de gestión (76,0%), situándose claramente por encima del promedio. También presentan valoraciones elevadas sectores como Moda (75,0% de satisfacción) y Hogar (74,9%).

Desde el punto de vista territorial, la valoración también presenta una distribución bastante equilibrada, con niveles de satisfacción que se sitúan en general en torno al 65%-75% en la mayoría de los ámbitos.

9. RENOVACIONES E INVERSIONES ACOMETIDAS POR EL COMERCIO MINORISTA

El 65,5% de los establecimientos del comercio minorista vasco declara haber realizado algún tipo de renovación en su negocio en los últimos seis años, frente a un 34,5% que no ha llevado a cabo reformas en este periodo.

Las intervenciones más habituales se concentran en aspectos básicos del acondicionamiento del establecimiento. Destacan las reformas vinculadas a pintura (46,5%) y mejora de la iluminación (46,3%), seguidas a cierta distancia por el cambio de mobiliario (30,6%).

Estas actuaciones apuntan a una estrategia de actualización progresiva de los espacios comerciales basada en mejoras funcionales y de imagen. Por otro lado, otras intervenciones de mayor alcance presentan una menor incidencia, como es el caso del cambio significativo en la distribución del establecimiento (17,3%), el cambio de rótulo (15,7%) o la renovación del logotipo o imagen de marca (9,4%).

Respecto al histórico de datos del Barómetro desciende en 4,4 puntos porcentuales la tasa de comercio que manifiesta haber acometido renovaciones en los últimos seis años respecto a la pasada ola.

Por sectores de actividad, se observan diferencias en la intensidad de estas inversiones. El sector de Salud y Belleza presenta la mayor proporción de establecimientos que han acometido renovaciones (72,8%), seguido del sector de Moda (70,5%), ambos por encima de la media.

En niveles intermedios se sitúan Alimentación (64,7%) y Hogar (62,3%), mientras que el grupo de Otro comercio al por menor (60,3%) muestra una menor proporción relativa.

En cuanto al tipo de actuaciones realizadas, se mantiene en todos los sectores el predominio de intervenciones vinculadas al acondicionamiento del punto de venta, especialmente las relacionadas con la pintura y la iluminación, que alcanzan sus mayores valores en sectores como Moda y Salud y Belleza, ambos más dinámicos.

Por su parte, las actuaciones de mayor alcance, como la modificación significativa de la distribución, el cambio de rótulo o la renovación de la imagen de marca, mantienen un peso más reducido, aunque se aprecia algo más de presencia nuevamente en Salud y Belleza. En este grupo, un 25,3% señala haber cambiado el rótulo del establecimiento y el de logotipo, el 14,3%.

Atendiendo al tamaño de empresa, los datos reflejan que la capacidad de acometer inversiones y renovaciones está estrechamente vinculada al tamaño del establecimiento.

Así, la proporción de establecimientos que han acometido renovaciones aumenta de forma progresiva a medida que se incrementa el tamaño de empleo. En el caso de los establecimientos

que emplean de una o dos personas, la tasa de comercio que ha renovado sus instalaciones se cifra en el 60,6%, incrementándose al 75,4% en los de 3 a 9 personas y más aún, al 78,4%, en aquellos de 10 o más (cerca de 18 puntos porcentuales de diferencia en los extremos).

En cuanto a las actuaciones realizadas, se mantiene en todos los tamaños el predominio de intervenciones vinculadas al acondicionamiento del punto de venta, especialmente la pintura y la mejora de la iluminación. No obstante, los establecimientos de mayor tamaño presentan una mayor incidencia en prácticamente todos los tipos de actuación, destacando especialmente el cambio de mobiliario (51,3%), la modificación significativa de la distribución (43,2%) y el cambio de rótulo (26,4%).

Atendiendo al territorio histórico, la tasa de renovación presenta valores relativamente próximos entre los tres territorios, con ligeras variaciones. Bizkaia (65,8%) y Gipuzkoa (66,3%) se sitúan en niveles muy similares y ligeramente por encima de la media, mientras que Álava (62,0%) registra una proporción algo inferior.

En Gipuzkoa, cabe destacar el caso de Donostia / San Sebastián donde un 77,0% de los comercios ha realizado renovaciones lo que revela la mayor dinamización de los espacios comerciales de la capital guipuzcoana.

Otra forma de analizar el impacto de la dinámica de renovación de espacios comercial del comercio minorista vasco es prestar atención al número de menciones de cambios llevados a cabo en el período analizado. En este sentido, el 27,9% de los establecimientos declara haber realizado tres o más actuaciones, mientras que un 19,6% ha acometido una única actuación, un cambio o mejor de carácter más puntual.

Por sectores de actividad, se aprecian algunas diferencias en la intensidad de estas actuaciones. En línea con lo comentado anteriormente, el sector de Salud y Belleza presenta una mayor proporción de establecimientos que han renovado sus instalaciones, sin embargo, en el caso de los de venta de equipamiento de la persona o Moda, es un 36,7% el comercio que ha nombrado una mayor proporción de áreas de actuación de lo que se deduce una dinámica de cambio o renovación más exigente.

En función del tamaño del empleo, se observa una relación clara entre dimensión del establecimiento e intensidad de las renovaciones. A medida que aumenta el tamaño del negocio, crece la proporción de establecimientos que han realizado tres o más intervenciones, pasando del 17,7% en los comercios con una persona empleada al 50,7% en aquellos con 20 o más, al tiempo que disminuye significativamente el peso de los establecimientos sin reformas (46,4% en los de menor tamaño frente a un 20% en los de mayor dimensión).

Otra forma de aproximarse al proceso de modernización del comercio minorista vasco es a través

de la incorporación de equipamiento tecnológico en los establecimientos. En este sentido, el 63,4% de los comercios declara haber renovado o incorporado algún dispositivo tecnológico en los últimos dos años, frente a un 36,6% que no ha realizado ninguna actualización en este ámbito. Respecto a la pasada ola, crece significativamente la incorporación de TIC's en el comercio vasco (+17,8 puntos porcentuales).

Los datos sugieren que la adopción tecnológica en el comercio vasco se orienta principalmente hacia herramientas directamente vinculadas a la gestión y operativa del negocio, con una menor presencia de dispositivos de uso más flexible o complementario.

Los sectores de Otro comercio al por menor (68,3%) y Salud y Belleza (66,9%) muestran una mayor proporción de establecimientos que han renovado o incorporado tecnología en los últimos dos años, situándose por encima de la media. Por el contrario, el sector de Moda (59,4%) registra una tasa algo inferior.

Más allá de la incidencia general, se observan también diferencias en el tipo de dispositivos incorporados. En el sector de alimentación destaca especialmente la extensión de los terminales de punto de venta (50,4%), claramente por encima del resto de sectores, lo que sugiere una mayor orientación hacia herramientas directamente ligadas a la gestión de cobro y operativa diaria. Por su parte, en Salud y Belleza se observa una mayor presencia de ordenadores de sobremesa (46,4%) y, en menor medida, de smartphones de trabajo (20,5%), apuntando a un uso más diversificado del equipamiento tecnológico. En sectores como Hogar, se aprecia una mayor incidencia relativa de ordenadores (32,7%) y portátiles (17,5%), mientras que en Moda tienen cierta presencia dispositivos como portátiles (14,2%) y tablets (13,4%), aunque con niveles más contenidos.

Por otro lado, se aprecia una relación clara entre tamaño del negocio y la adopción tecnológica. A medida que aumenta la dimensión del establecimiento, crece la proporción de comercios que han renovado o incorporado dispositivos, pasando del 59,7% en los establecimientos de 1 a 2 personas empleadas al 70,1% en los de 3 a 9 personas y alcanzando el 77,5% en aquellos de 10 o más.

La adopción tecnológica muestra un comportamiento relativamente homogéneo en el conjunto de Euskadi, con una tasa global del 63,4%, si bien se identifican algunas diferencias entre territorios. Bizkaia se sitúa por encima de la media (69,2%), destacando esta renovación en la capital, Bilbao (71,6%).

Por otra parte, esta actualización reciente tiene por lo general más presencia en el comercio de las capitales vascas frente al resto del territorio.



10. EL USO DEL EUSKERA EN EL COMERCIO MINORISTA

La mayoría del comercio minorista vasco, el 56,3%, dice estar capacitado para atender a su clientela en euskera, frente al 41,1% que no estaría en disposición de hacerlo. Por otra parte, un 1,6% lo condiciona a la persona de atención al público y el momento.

Como en ocasiones anteriores, la realidad lingüística de cada territorio histórico plantea escenarios diferentes. En Gipuzkoa, la tasa de establecimientos con competencias para atender en euskera alcanza al 78,4% del sector, a gran distancia del 38,0% en Araba/Álava y del 45,7%, en Bizkaia.

En función del tamaño del empleo, se observa un incremento progresivo de la capacidad a medida que aumenta la dimensión del establecimiento, pasando del 41,4% en los comercios unipersonales a valores superiores al 80% en los de mayor tamaño, lo que apunta a una mayor dotación de recursos lingüísticos en estructuras empresariales más amplias.

Por territorio, se confirma un patrón claramente diferenciado, con niveles significativamente más elevados en Gipuzkoa (77,3%), frente a Bizkaia (44,7%) y Álava (38,6%).

Y por sectores de actividad, la capacitación es más elevada en Salud y Belleza (78,2%), claramente por encima del resto, seguida de Moda (60,8%), mientras que Alimentación (51,0%) presenta valores más contenidos.

Más allá de las competencias en euskera disponibles en el comercio vasco para la atención al público, el Barómetro recoge también la percepción del sector sobre la proporción de clientela cuya lengua habitual es el euskera. El 28,1% de los comercios estima que los vascoparlantes o quienes tienen el euskera como lengua preferente representan, como máximo, el 20% de su clientela. Un 16,2% sitúa esta proporción entre el 20% y el 50%, mientras que el 17,2% considera que superan el 50% del total. Por otro lado, un 16,7% no atribuye presencia alguna a este perfil de clientela, y el 21,7% no responde por desconocimiento.

A partir de las respuestas de los comercios que sí identifican el peso de esta clientela, se ha calculado un valor medio. En esta edición, el comercio vasco establece que, en promedio, el 28,4% de su clientela utiliza el euskera como lengua vehicular.

La distribución por territorios históricos revela notables diferencias. En Araba/Álava, la clientela que utiliza el euskera como idioma preferente representa el 9,2%. En Bizkaia, este porcentaje se eleva al 18,7% y en Gipuzkoa, alcanza el 47,7% del total.

11.- INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La sostenibilidad medioambiental se consolida como un elemento cada vez más relevante en la actividad del comercio minorista, tanto por la creciente sensibilidad social como por su incorporación progresiva a la gestión de los establecimientos. No obstante, su desarrollo plantea también retos de adaptación, especialmente en términos de alcance, profundidad de las actuaciones y capacidad de integración en el modelo de negocio

La encuesta de este año pone de manifiesto una amplia incorporación de iniciativas de sostenibilidad medioambiental en la dinámica empresarial, sin embargo, su presencia retrocede significativamente respecto al último dato del Barómetro (-12,1 puntos porcentuales menos). En esta ocasión, un 70,6% de establecimientos declara haber llevado a cabo alguna iniciativa medioambiental en el año 2025 destinada a la mejora y preservación del entorno.

En cuanto al tipo de iniciativas, predominan aquellas vinculadas a acciones de carácter operativo y de aplicación directa en el punto de venta. Destaca especialmente el reciclado de embalajes (51,2%), seguido de la eliminación de bolsas de plástico (46,7%) y el uso de energía de bajo consumo (33,5%), lo que apunta a una adopción generalizada de medidas con impacto inmediato y relativamente bajo nivel de complejidad., preferentemente.

Atendiendo a las principales variables de análisis, la implantación de iniciativas de sostenibilidad se mantiene en niveles elevados en todos los segmentos, si bien con diferencias moderadas según sector, tamaño y territorio. Por sectores de actividad, destaca el mayor grado de implantación de acciones en el comercio de Moda (80,3%), seguido de Salud y Belleza (73,4%), ambos por encima de la media.

En función del tamaño del empleo, la adopción de iniciativas muestra una tendencia creciente con la dimensión del establecimiento, aunque esta diferencia resulta menor que en otros ámbitos analizados. Hoy por hoy la incorporación de estas acciones es mayoritaria en todos los tamaños de empresa.

Desde la perspectiva territorial, la implantación de acciones de sostenibilidad presenta un patrón relativamente extendido en todo el territorio, aunque con algunas diferencias. Araba / Álava - especialmente el resto del territorio- muestra los valores más elevados de práctica y concienciación medioambiental (78,4% y 80,4%, respectivamente). Por el contrario, el comercio radicado en el territorio histórico de Bizkaia presenta los niveles de implicación en acciones de sostenibilidad menores, especialmente en la capital, Bilbao (64,9%).

Al agrupar las iniciativas en grandes áreas de actuación, se observa que la sostenibilidad en el comercio minorista vasco se articula principalmente en torno a tres ejes de carácter operativo la

eficiencia energética y el ahorro de recursos (62,7%), la gestión de residuos y reciclaje (58,5%) y la reducción del plástico (57,8%).

Este patrón confirma una orientación mayoritaria hacia medidas de aplicación directa y con impacto inmediato en el funcionamiento del establecimiento. En contraste, otras dimensiones con un enfoque más amplio en la cadena de valor presentan una menor implantación o, dicho de otro modo, no son transversales. Así, la selección de proveedores con criterios medioambientales (16,5%) o el uso de productos de limpieza ecológicos (9,0%) tienen una presencia más limitada, mientras que ámbitos como los sistemas de reparto ecoeficiente (1,7%) son todavía residuales.

Esta distribución sugiere que la dimensión medioambiental del comercio vasco se centra en actuaciones internas y de control de recursos y no tanto en aquellas vinculadas a la transformación del modelo de negocio o a la integración de criterios sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor. En conjunto, los datos apuntan a un escenario en el que el comercio ha dado pasos significativos en la adopción de prácticas sostenibles, si bien persiste el reto de avanzar hacia enfoques más integrales, que trasciendan la operativa del establecimiento y permitan consolidar la sostenibilidad como un elemento estructural de la actividad comercial.

Los diferentes sectores de actividad comercial comparten una base común centrada en actuaciones operativas, como el reciclado de embalajes y residuos o la eliminación de bolsas de plástico, que alcanzan niveles elevados en todos los casos. Sin embargo, se observan diferencias en la intensidad y en el grado de diversificación de las iniciativas. El sector de Moda y, en menor medida, Salud y Belleza, muestran una mayor amplitud en las áreas de actuación, con valores más elevados no solo en reciclaje (65,2% y 62,6%, respectivamente), sino también en ámbitos como la eficiencia energética (42,3% y 35,9%) o el uso de productos ecológicos (17,2% y 14,4%), lo que sugiere una aproximación algo más desarrollada a la sostenibilidad.

Por otra parte, uno de cada cuatro establecimientos del grupo de Alimentación realiza una selección de proveedores basada en criterios medioambientales (25,2%).

Centrándonos en el tamaño de empleo, se observa que la adopción de iniciativas de sostenibilidad no solo es más frecuente en los establecimientos de mayor dimensión, sino que ésta es más amplia y diversificada en sus ámbitos de actuación. En efecto, los comercios que emplean a 10 o más personas presentan valores significativamente superiores en todas las áreas analizadas, tanto en aquellas de carácter más operativo —como el reciclado (73,1%) o la reducción de plásticos (55,4%)— como en las más avanzadas, destacando especialmente la eficiencia energética (50,2%) y la selección de proveedores con criterios medioambientales (56,5%), muy por encima de los valores registrados en los establecimientos de menor tamaño.

Como se ha señalado anteriormente, la adopción de medidas de sostenibilidad en el comercio de Bizkaia se sitúa en niveles inferiores a los observados en Álava y Gipuzkoa, principalmente en

ámbitos como el reciclado de embalajes y residuos, la reducción de bolsas de plástico o las actuaciones vinculadas a la eficiencia energética.

A futuro, los datos muestran una limitada intención de incorporar nuevas acciones de sostenibilidad en el corto plazo en el sector comercial minorista. Un 9,6% de establecimientos prevé avanzar en este ámbito en 2026, frente a un 90,4% que no contempla nuevas actuaciones, lo que sugiere que, tras una primera fase de adopción, el impulso hacia nuevas iniciativas podría estar siendo más contenido o estabilizado en el conjunto del sector.

Aquí si el tamaño de empresa vuelve a poner de manifiesto una visión o capacidad muy diferente. Los establecimientos que dan empleo a 10 o más personas con intención de continuar a futuro alcanzan el 45,4%, muy por encima de los negocios de menor tamaño de empleo, lo que apunta a una mayor capacidad de continuidad en la incorporación de este tipo de iniciativas en las estructuras empresariales más amplias.

Profundizando en el tipo de iniciativas previstas, los datos muestran que la intención de avanzar en sostenibilidad se mantiene alineada con el patrón actual de implantación, centrado principalmente en actuaciones de carácter operativo y de aplicación directa en el establecimiento, lo que refuerza la idea de que el principal desafío no reside tanto en la incorporación de nuevas acciones, sino en avanzar hacia un mayor grado de profundidad y transformación en las prácticas ya iniciadas.

Entre las medidas previstas predominan actuaciones como la reducción del desperdicio alimentario (11,0%), la mejora de la iluminación (10,6%), el ahorro energético (8,9%) o la reducción de plásticos (8,4%), todas ellas vinculadas a la optimización de recursos y a mejoras incrementales en la gestión del negocio.

Asimismo, continúan teniendo presencia otras iniciativas ya extendidas, como el reciclaje de materiales (8,4%) o la incorporación de soluciones digitales en procesos como los tickets electrónicos (6,5%), lo que refuerza la continuidad en este tipo de actuaciones.

Cabe señalar también la proporción de establecimientos que no concretan las actuaciones (11,4%) o que no responde (9,5%), lo que sugiere cierto grado de indefinición en parte del sector respecto a los próximos pasos en este ámbito.



12.- LAS VENTAS ONLINE

Uno de los principales retos del comercio minorista es su adaptación al entorno omnicanal y al desarrollo del canal online, cada vez más integrado en los hábitos de consumo. En este contexto, el acceso a la venta digital se ha diversificado, combinando webs propias, marketplaces y redes sociales, junto con operadores exclusivamente online. Con el objetivo de analizar esta realidad desde la perspectiva del establecimiento como unidad de negocio, el Barómetro incorpora el análisis del uso del canal e-commerce en el comercio vasco.

Los datos indican que, en la presente edición, un 15,7% de los establecimientos comerciales minoristas declara realizar ventas a través del canal online, frente a una amplia mayoría (84,3%) que no utiliza este canal de forma directa. Respecto al dato del pasado año, crece en 2,7 puntos porcentuales la tasa de comercio con venta online.

El análisis del soporte utilizado para la venta online muestra un predominio claro de los canales propios, con la web o App propia, empleada por el 75,6% de los comercios que venden online, lo que evidencia una apuesta mayoritaria por modelos de venta directa. A mayor distancia, el social commerce (12,7%) o las plataformas generalistas de e-Commerce (como Amazon, eBay o Privalia).

Por sectores, se observan algunas diferencias, con una mayor presencia de canales propios en sectores de actividad como Hogar (89,9%) o Moda (78,0%), mientras que otros como Alimentación muestran un patrón de uso más diversificado, incluyendo otras vías como plataformas locales o servicios de reparto.

Atendiendo a la variable tamaño del establecimiento podemos apreciar que en los comercios con mayor número de personas empleadas la web propias cobra más protagonismo – el 82,4% de los establecimientos de más de 10 personas empleadas vende a través de su propia web. Por otro lado, algunas alternativas, como los marketplaces generalistas o el social commerce, tienen una mayor presencia relativa en los negocios más pequeños, así como en los medianos.

En cuanto a los territorios históricos, los datos reflejan que el modelo de e-Commerce es territorialmente homogéneo en su estructura, con diferencias puntuales en el uso de canales complementarios, pero sin alterar el predominio claro de los canales propios. Cabe destacar no obstante el empuje de las plataformas generalistas y locales en el territorio históricos de Bizkaia frente a Araba / Álava y Gipuzkoa.

Las ventas a través del canal online representan de media el 18,4% sobre el total de ventas del comercio que ha optado también por el e-Commerce, experimentando un empuje respecto a anteriores datos del Barómetro del comercio.

Pero pese al crecimiento, sigue siendo una mayoría, el 58,5%, quienes cifran las ventas a través del canal online por debajo del 5,0% del total.

Cinco de cada diez establecimientos que realiza venta por internet propia –el 53,9%–, afirma haber puesto en marcha mejoras o reformas en su plataforma o sistema de venta online durante el ejercicio 2025, para impulsarla o bien en materia de marketing y publicidad, para posicionarla. Estas mejoras han tenido mayor incidencia entre los establecimientos de mayor tamaño de empleo (el 84,2%).

Para finalizar, se observa que una parte relevante de los comercios que operan en el canal online presenta un modelo de desarrollo basado en soluciones no plenamente integradas, apoyadas en canales alternativos a la propia plataforma web. En concreto, el 52,5% de los establecimientos que venden online no dispone de un sistema de gestión de stock integrado, de modo que las ventas realizadas en tienda física se reflejan de forma automática en el canal digital. Este comportamiento está relacionado, en buena medida, con el uso de herramientas externas o complementarias, que facilitan la entrada al canal online, pero presentan limitaciones en su integración operativa.

Asimismo, la evolución temporal muestra un retroceso en el grado de integración respecto a ediciones anteriores del Barómetro, lo que apunta a una configuración del e-Commerce que evoluciona en términos de acceso, pero no necesariamente en su nivel de estructuración.

La gran mayoría de los comercios vascos que aún no ha desarrollado su actividad en el canal online señalan expresamente que no tienen intención de abordarlo a futuro; el 70,6%. Por el contrario, un 12,6% muestra su interés para afrontar el proceso de digitalización de la venta y un 16,8% señala que no lo sabe.

La intención de afrontar la venta online en el medio plazo es más patente entre el comercio del sector de Moda y Otro comercio al por menor.

13. EL ALQUILER DE LOS LOCALES COMERCIALES

Más de la mitad del tejido comercial vasco (el 55,9%) opera bajo un contrato de arrendamiento de su local comercial, lo que introduce un elemento de estrés financiero estructural. Al tratarse de un coste fijo condicionado por las leyes de la demanda inmobiliaria —particularmente en los ejes de alta rotación y tránsito de las capitales vascas—, la presión de las rentas puede llegar a canibalizar los márgenes de beneficio del comercio y lastrar su capacidad competitiva. No obstante, a pesar de consolidarse como la opción predominante, en la presente ola del Barómetro se observa una contracción de 5,7 puntos porcentuales en la tasa de locales en alquiler con respecto al ejercicio precedente.

El desglose por sectores de actividad confirma que el arrendamiento es la fórmula mayoritaria en los segmentos de Moda (61,8%), Otro comercio al por menor (59,4%) y Alimentación (58,1%).

En el extremo opuesto se sitúa el grupo de Salud y Belleza, donde prevalece la tenencia en propiedad, registrando la tasa de alquiler más baja del estudio con un 39,9%.

Por su parte, el comercio de Equipamiento del Hogar muestra un escenario de equilibrio técnico, con un 50,6% de establecimientos bajo régimen de alquiler.

La disposición de un contrato de arrendamiento por el local comercial se incrementa a medida que crece el tamaño del empleo del comercio, si bien en todos los casos es la opción preferente. Para los comercios que emplean entre una y dos personas, la tasa de alquiler es del 53,9%, incrementándose al 76,2% en el caso del comercio de más de 10 personas empleadas, una diferencia de 22,3 puntos porcentuales.

En lo que respecta al territorio histórico y la segmentación geográfica, cabe destacar cómo el comercio de las capitales cuenta con mayor proporción de locales comerciales en régimen de alquiler. Entre todas ellas, Bilbao vuelve a destacar en esta ola como la de mayor tasa de locales comerciales en alquiler (66,4%), seguido de cerca por Donostia / San Sebastián (65,0%).

En sentido contrario, es el comercio del resto de municipios de Araba / Álava que no son la capital, donde menor es la presencia de locales comerciales en régimen de alquiler, dando muestras de una tasa de tenencia de locales en propiedad mayoritaria.

Como es habitual, el análisis del importe del alquiler de locales comerciales del sector minorista vasco se ha llevado a cabo depurando las cifras mínimas y máximas de la distribución de datos, minimizando el impacto que los extremos pudieran tener en los resultados globales. No obstante, la configuración final de la muestra y la mayor o menor presencia de grandes operadores tiene su reflejo en la amplitud del rango y las cifras medias de alquiler aportadas por el comercio, estableciendo como unidad de análisis, el precio por metro cuadrado disponible.

El 36,3% de los comercios con el local en alquiler paga actualmente de renta menos de 800€ al mes. El 18,6% sitúa el precio entre 800 y 1.200€ y un 39,2%, más de 1.200€/mes. El valor más recurrente o nombrado en el sector – resultado del estadístico Moda-, este año ha sido de 800€.

La tasa de comercio que no proporciona el dato del alquiler se reduce del 11,2% el pasado año al 6,1% en esta ola, con el impacto que pueda tener en el cómputo general. No obstante, en el caso de las empresas de mayor tamaño de empleo, son un 22,1% las que no aportan esta información alegando motivos de confidencialidad.

Así, el alquiler medio del sector comercial minorista se cifra en 2.376€ al mes, incrementándose 29€ en términos relativos respecto al pasado Barómetro. Poniendo en relación la disposición de metros cuadrados disponibles, el comercio vasco está pagando un valor medio de mercado de 10,8€ por m² de superficie total disponible.

El precio medio de alquiler del local comercial más elevado lo encontramos en esta ocasión en el

sector de Salud y Belleza, donde coinciden grandes cadenas comerciales situadas normalmente en los ejes comerciales más importantes. Aquí el valor medio de alquiler mensual es de 3.385€, con un precio medio de 19€/m². Le sigue el sector de Moda con un alquiler medio de 2.808€ y un precio por metro cuadrado de 13€.

Por su parte, el grupo de venta de artículos de Alimentación cuenta con una renta mensual media de 1.945€, la más baja, y un precio medio por m² de 9€, también el menor. Sin embargo, existen notables diferencias en función de su perfil. El comercio de alimentación de gran tamaño o bien comercio mixto por secciones, sitúa su media de alquiler mensual en 6.213€, con un precio por m² de 10€ de media. Por el contrario, los establecimientos de alimentación especializados pagan de media 1.240€ al mes, con un importe de 8€/m².

Como es natural, el tamaño del comercio es una variable que pone de manifiesto una proporcionalidad con el precio medio de los locales comerciales vascos. En el caso de los establecimientos de menor tamaño, una o dos personas empleadas, el alquiler medio se sitúa en 1.075€. En el siguiente nivel de empleo, entre las 3 y 9 personas, la cifra se incrementa hasta los 3.130€, despuntando a los 13.920€, en el caso de los establecimientos de más de 10 trabajadores/as. Hablamos en este último caso de grandes superficies de atención al público en tanto que su precio se sitúa en los 14€ por metro cuadrado disponible.

El análisis geográfico del mercado de alquiler comercial revela un comportamiento asimétrico entre territorios. Mientras que Araba/Álava muestra las cifras medias más bajas, Gipuzkoa destaca como el territorio con mayor presión inmobiliaria relativa al ponderar la superficie, registrando un precio medio de 15 €/m².

El fenómeno de polarización se vuelve especialmente evidente en el ámbito de las capitales. Donostia / San Sebastián consolida su posición como el mercado más tensionado y exclusivo, con un precio de 21€/m² y un coste medio por local de 3.362 € al mes. Por el contrario, Vitoria-Gasteiz opera en un marco de mayor distensión inmobiliaria, con un precio medio que se limita a los 10 €/m², reflejando un mercado más accesible para el tejido comercial local.

Las campanas de Gauss o curvas de alquiler de la distribución de comercios muestran cómo nos encontramos ante una renta que presenta una alta concentración en los valores bajos (asimetría positiva de la curva), así como un elevado grado de concentración alrededor de los valores centrales, dando lugar a una curva leptocúrtica. Como ya hemos señalado, mientras que el alquiler medio se sitúa en 2.376€, la mediana nos indica que el 50% de los comercios vascos en régimen de alquiler paga 1.000€ o menos.

Al segmentar el análisis por las capitales vascas, se hace evidente que cada una de ellas opera bajo dinámicas inmobiliarias diferenciadas:



- La capital alavesa confirma la tendencia de menor tensión inmobiliaria analizada en bloques anteriores. Presenta la media más baja (2.201€), una mediana de 950€ y la "Moda" más baja de las tres capitales, situándose en apenas 500 €. Esto demuestra un entorno urbano periférico y central mucho más equilibrado.
- La villa de Bilbao registra una media de alquiler de locales comerciales de 2.915€ y una mediana de 1.300€. Representa un mercado intermedio, pero con una fuerte presencia de locales de alto valor en zonas que elevan el promedio, conviviendo con alquileres más contenidos en los barrios (el percentil 25 se sitúa en unos competitivos 750€).
- Donostia / San Sebastián presenta la media (3.362€) y la mediana (1.779€) más elevadas del conjunto. Su valor modal se sitúa en los 2.000€, lo que pone de manifiesto que el alquiler de partida en la capital guipuzcoana es estructuralmente superior. Sin embargo, su coeficiente de asimetría (4,03) y curtosis (18,82) son los más bajos de la tabla, lo que indica que el encarecimiento es generalizado y homogéneo.

El 62,4% de los comercios vascos con el local comercial en alquiler, manifiesta contar con una cláusula de revisión para actualizar periódicamente la renta, en su mayoría de carácter anual (el 56,1%). El 18,8% no dispone de mecanismo de revisión y el 18,9% no concreta respuesta.

El análisis según la estructura del negocio revela que la inclusión de estas cláusulas de indexación contractual es directamente proporcional al tamaño del empleo: a mayor volumen de plantilla, mayor es la presencia de contratos con revisiones estipuladas.

En cuanto al índice de referencia para las actualizaciones periódicas de la renta, la gran mayoría emplea el IPC general (el 75,3%).

Aproximadamente el 15% de los comercios vascos con locales en régimen de arrendamiento ha intentado renegociar el precio de su renta durante el ejercicio 2025. Sin embargo, el balance de estas gestiones arroja resultados asimétricos. Mientras que apenas un 3,7% del total de establecimientos logró una reducción efectiva en sus cuotas tras el proceso de negociación, un 11,3% lo intentó de manera infructuosa. Desde la anterior ola del Barómetro, la tasa de comercios que buscaron una revisión a la baja de su alquiler ha registrado un descenso de 1,8 puntos porcentuales, consolidando la tendencia decreciente observada en los últimos años.

De todos los sectores analizados es el comercio de Moda el que en mayor grado ha tratado de reducir el importe destinado al alquiler del local en el 2025 – el 19,1%-, obtenido también la mayor tasa de éxito.

Asimismo, la variable de tamaño desvela que la capacidad de interlocución y negociación contractual se incrementa a partir de cierta dimensión empresarial. Mientras que el porcentaje de microempresas de una o dos personas que consiguieron renegociar sus condiciones se situó en el 13,8%, este indicador se eleva hasta el 17,2% en los comercios de 3 a 9 personas empleadas

(+3,4 puntos porcentuales) y alcanza el 16,4% en aquellos establecimientos que superan la decena de personas trabajadoras (+2,6 puntos porcentuales).

El análisis geográfico revela que el comercio alavés ha mostrado un comportamiento más dinámico en la gestión de sus contratos respecto al de Bizkaia y Gipuzkoa.

Esta radiografía territorial se consolida especialmente en Vitoria-Gasteiz, capital que lidera el volumen de renegociaciones efectivas dirigidas a reducir la carga financiera que el coste del alquiler representa para la actividad comercial.

14. OFERTAS, CAMPAÑA DE NAVIDAD Y REBAJAS

Ofertas y promociones:

El 42,0% de los establecimientos declara haber realizado este tipo de acciones a lo largo de 2025, frente a un 58,0% que no ha recurrido a ellas, lo que refleja una presencia relevante pero no generalizada de la actividad promocional en el conjunto del sector. En lo que respecta al histórico de datos volvemos a valores semejantes a hace dos olas, tras el repunte del pasado año.

Por sectores de actividad, se observan diferencias significativas en la intensidad de este tipo de prácticas. El sector de Salud y Belleza destaca con un 61,0% de establecimientos que tira de acciones promocionales. También el sector de Moda muestra una mayor propensión a activar estas palancas (48,1%). En el extremo opuesto, el ramo de Alimentación presenta una menor utilización de este tipo de acciones (34,8%).

En conjunto, los datos reflejan que la actividad promocional fuera de temporada forma parte de la estrategia de una parte significativa del comercio, aunque su utilización responde a lógicas sectoriales y competitivas diferenciadas, más intensas en aquellos ámbitos donde la rotación de producto o la captación de demanda juegan un papel más relevante.

Al analizar la actividad promocional fuera de temporada según tamaño del empleo, podemos apreciar el mayor uso de estas palancas de activación de ventas a medida que aumenta la dimensión del establecimiento. Mientras que los comercios que emplean a una o dos personas presentan una menor incidencia (37,6%), esta proporción aumenta en los de 3 a 9 personas (47,0%) y alcanza niveles significativamente más elevados en los de 10 o más (73,5%).

Desde una perspectiva territorial, la actividad promocional muestra un comportamiento relativamente homogéneo, si bien destaca Donostia / San Sebastián, donde se registran los valores más elevados en este ámbito.

Black Friday:

La campaña del Black Friday muestra un alcance limitado en el conjunto del comercio (el 22,8%), pero representa una cita clave en algunos de los sectores de actividad. En concreto, el sector de Salud y Belleza presenta la mayor participación (50,8%), seguido de cerca del comercio de Moda (44,9%), siendo muy reducida en otras actividades.

Más allá del sector de actividad, también el tamaño de empleo es una variable en clara correlación con la mayor participación en esta cita. Por último, la participación concita preferentemente al comercio situado en las capitales vascas frente al de otras áreas. En definitiva, los datos recabados reflejan que el Black Friday constituye una campaña relevante para determinados sectores y formatos comerciales, pero con un grado de implantación desigual y limitado en el conjunto del comercio minorista vasco.

Poniendo el foco en los sectores de mayor actividad, podemos observar algunas claves:

- En salud y belleza, la participación ha sido especialmente alta en Gipuzkoa (56,7%), frente a valores más contenidos en Bizkaia (46,8%) y Araba/Álava (50,0%).
- En el caso del comercio de venta de equipamiento de la persona, se observa un comportamiento algo más homogéneo entre territorios, con valores en torno al 40%-50%, destacando Araba/Álava (49,6%) y Bizkaia (47,8%), mientras que Gipuzkoa (39,3%) presenta una menor participación relativa. Asimismo, la campaña ha tenido mayor participación entre el comercio de las capitales (53,5%) frente al del resto del territorio (37,1%).

Campaña de Navidad:

En relación con la campaña de Navidad, la percepción del sector se caracteriza por una cierta estabilidad, aunque con un resultado global ligeramente desfavorable respecto al año anterior. En conjunto, el 53,2% de los establecimientos considera que las ventas han sido similares, mientras que un 31,5% ha visto un empeoramiento y un 15,3% en cambio, las ha incrementado, dando como resultado un saldo negativo (-16,1%).

El sector de Salud y Belleza ha señalado un comportamiento más equilibrado en la comparativa con el pasado año y alcanzando un saldo cercano a la estabilidad (-2,7%).

Por el contrario, el sector de Alimentación ha visto empeorar también el sentido de la campaña de Navidad (-11,4%). Pero más aún, sectores como Moda (-24,8%), Hogar (-21,9%) y Otro comercio al por menor (-18,9%) registran valoraciones más desfavorables.

Al igual que en la percepción sobre la afluencia y las ventas en general, el impacto de la campaña de Navidad solo parece mantener un balance positivo en el caso de los establecimientos de mayor tamaño de empleo, en lo que parece una pérdida de cuota de los establecimientos de menor

tamaño en citas que tradicionalmente han sido un revulsivo para el sector.

En cuanto al emplazamiento de las actividades comerciales, Gipuzkoa da muestras de un mayor retroceso en el empuje de la campaña de Navidad, especialmente en la capital.

Campaña de rebajas de invierno:

No todos los sectores de actividad comercial participan del mismo modo en las campañas de rebajas de invierno, como ya sabemos. En términos generales son el 23,1% sin embargo, como esta campaña de rebajas de invierno es clave en el sector de Moda, donde la cifra de establecimientos participantes alcanza a tres de cada cuatro; un 74,8%. En cuanto al balance, claramente el sector de venta de artículos de equipamiento de la persona ha visto un retroceso respecto al pasado año en el dinamismo de la campaña, como señala el 43,3%.

Desde una perspectiva territorial y teniendo en cuenta el conjunto de comercios participantes, la campaña de rebajas de invierno ha presentado un retroceso respecto al pasado año, aunque con diferencias en la intensidad del resultado entre territorios.

En conjunto, el saldo arroja un balance negativo (-19,4%) con un mayor peso de comercios que han visto como empeoraban las ventas (40,0%) frente a los que las incrementaban (20,6%).

Por territorios, Gipuzkoa muestra el balance más desfavorable (-26,6%), seguida de Bizkaia (-17,1%), mientras que Araba / Álava, aunque igualmente se ha reducido (-5,4%) , presenta un comportamiento más próximo a la estabilidad. En función del emplazamiento, podemos apreciar como en las capitales la percepción es algo menos negativa que en el resto del territorio, lo que refuerza la idea de creciente polo de atracción de las capitales vascas en época de rebajas.

15. EL RELEVO GENERACIONAL

Aunque la mayoría de los establecimientos no contempla el cierre de actividad, cabe destacar el elevado porcentaje de indecisión (24,2%) que introduce un elemento relevante de incertidumbre sobre la evolución futura del sector.

La intención o previsión de cierre se concentra especialmente en los negocios de menor tamaño, el 19,3% en comercios que emplean a una o dos personas, frente a 1,5% en los de más de 10 personas trabajadoras, lo que refuerza la idea de que el relevo generacional y la sostenibilidad del modelo de negocio constituyen retos clave en este segmento.

A nivel general, entre los establecimientos que prevén el cierre de su negocio en los próximos tres años, el principal motivo señalado es la falta de rentabilidad (54,7%), seguido a cierta distancia por la jubilación (32,8%). Otros motivos presentan una incidencia significativamente menor, como el cambio hacia otra actividad (6,0%) o cuestiones de salud (1,0%).

Estos resultados apuntan a que, junto a factores estructurales vinculados al relevo generacional, persiste un componente asociado a la viabilidad económica de los negocios, en un contexto que continúa exigiendo adaptación a cambios en el consumo, los costes operativos y la competitividad del sector retail en Euskadi.

En función del tamaño del empleo, podemos observar algunas diferencias en el peso relativo de estos dos principales motivos. La falta de rentabilidad es la opción más destacada en todos los tamaños de empresa, pero gana mayor relevancia en los establecimientos de tamaño medio – el 60,4% en lo que emplean de 3 a 9 personas-. Por su parte, la jubilación tiene un peso más elevado en los negocios de menor tamaño, reduciéndose progresivamente a medida que aumenta la dimensión del establecimiento. En concreto uno de cada tres establecimientos de menor tamaño en la CAE que tiene intención de cerrar tiene en el horizonte la jubilación.

En definitiva, los datos reflejan la coexistencia de factores económicos y demográficos, vinculados a la antigüedad del tejido comercial en las expectativas de cierre del comercio minorista vasco, con una incidencia diferenciada en función del tamaño de los establecimientos.

Por sectores de actividad, se observan algunas diferencias en la previsión de cierre. El sector de venta de artículos de Moda presenta una mayor proporción de establecimientos que contemplan el cierre en los próximos tres años (el 17,7%) , seguido del grupo de Otro comercio al por menor (16,9%). Por el contrario, el grupo de Salud y Belleza muestra la menor intención o previsión de cierre (10,0%), junto con un mayor porcentaje de establecimientos que lo descartan en el corto plazo (77,1%).

En cuanto a los motivos asociados a estas expectativas de cierre, la falta de rentabilidad presenta una incidencia especialmente elevada en el sector de Moda como indica un 65,4%. También por encima de la media, pero algo menor en el caso de Otro comercio al por menor (55,5%) y Alimentación (52,4%).

Por su parte, la jubilación adquiere mayor relevancia relativa en el sector de Salud y Belleza (41,7%) y en el Hogar (36,3%), lo que apunta a una distinta combinación de factores económicos y demográficos según la tipología de actividad.

Por territorio histórico, no se observan diferencias especialmente acusadas en la proporción de establecimientos que contemplan el cierre.

En cuanto a los motivos, la falta de rentabilidad se mantiene como el principal factor en todos los territorios, si bien con distinta intensidad. Así, su incidencia es más elevada en Bizkaia (58,4%), especialmente en la capital, Bilbao (64,6%), mientras que en Gipuzkoa (50,1%) y Araba/Álava (51,3%) presenta valores más moderados, con cierta heterogeneidad interna.

Por su parte, la jubilación muestra un peso relativamente mayor en Gipuzkoa (37,7%) y en

Araba/Álava (33,4%), frente a Bizkaia (29,3%), con especial intensidad en algunos ámbitos como la capital alavesa Vitoria-Gasteiz (37,5%) o el resto de Gipuzkoa (39,0%), lo que apunta a una mayor presencia relativa de factores vinculados al relevo generacional en estos territorios.

Como es natural la antigüedad del establecimiento pone de relieve un horizonte de posible cierre de actividad diferente. A medida que se incrementa la antigüedad la percepción de incertidumbre se reduce y la proporción de comercios que afirma que cerrará aumenta. En el caso de los comercios con una antigüedad entre los 31 y 40 años, la tasa de cierre en los próximos tres años se sitúa en el 21,7% y un 17,8% en los de más de 40 años. En ambos casos la próxima jubilación es el motivo más relevante.

En los establecimientos más jóvenes, la falta de rentabilidad concentra un peso claramente mayoritario, alcanzando el 72,2% en los negocios con una trayectoria de menos de 5 años y el 71,0% en los de entre 11 y 15 años, lo que sugiere una mayor incidencia de factores económicos en las fases más recientes de desarrollo del negocio.

El 41,9% de los establecimientos del comercio minorista vasco considera que su negocio sí podría tener continuidad mediante relevo generacional, frente a un 58,1% que no lo cree probable. Esta percepción aumenta de forma progresiva en función del mayor tamaño del establecimiento, siendo un 32,9% en los comercios que creen posible tener relevo generacional entre los que emplean a una o dos personas, creciendo al 59,8% en los de 3 a 9 y despuntando al 68,5% en aquellos de 10 o más.

En cuanto a las vías de relevo, entre los establecimientos que consideran viable esta continuidad destacan principalmente las fórmulas basadas en el traspaso a otras personas interesadas como indica el 21,1%, seguidas por el traspaso a familiares (15,7%). Por el contrario, el relevo a través del personal empleado presenta una menor incidencia, el 5,2%. Este patrón se intensifica en los establecimientos de mayor tamaño, donde el traspaso a terceros alcanza el 33,1%.

Atendiendo al sector de actividad, los datos reflejan que la viabilidad del relevo generacional varía en función del mismo, con una mayor predisposición a la continuidad en aquellos ámbitos donde el modelo de negocio parece facilitar el traspaso, frente a otros donde esta opción presenta mayores limitaciones. En este sentido, el sector de Salud y Belleza presenta una mayor proporción de establecimientos que contemplan la viabilidad del relevo generacional (el 63,5%), situándose claramente por encima de la media. En el extremo opuesto, los sectores de Moda (35,2%) y Hogar (37,8%).

Respecto a las posibles vías de relevo, se mantiene el predominio del traspaso a otras personas interesadas, especialmente en sectores como Salud y Belleza, donde alcanza un mayor peso relativo (33,9%). El traspaso a familiares presenta una incidencia más moderada y relativamente homogénea entre sectores, mientras que el relevo a través del personal empleado continúa



siendo una opción minoritaria.

Los datos por territorio histórico reflejan una estructura territorial homogénea en la percepción de viabilidad del relevo generacional, con diferencias puntuales entre ámbitos urbanos y resto del territorio, pero sin alterar el patrón general observado en el conjunto del comercio minorista vasco.

En Araba / Álava, el porcentaje que ve viable el relevo asciende al 44,3% en el resto del territorio, frente al 42,3% en la capital, Vitoria-Gasteiz. Por el contrario, en Bizkaia, se aprecia una idea de mayor viabilidad en Bilbao (43,0%) respecto al resto del territorio (40,5%).

Sin embargo, en Gipuzkoa, destaca el caso de Donostia / San Sebastián, lugar en el que la viabilidad se sitúa por encima del conjunto -45,8%-, mientras que en el resto del territorio se sitúa en niveles algo inferiores (40,9%).

16. CONSIDERACIONES FINALES

El Barómetro del comercio minorista vuelve a dejar constancia en su nueva edición de la situación actual del sector comercial vasco ante los desafíos del contexto social y económico en el que opera. El estudio dibuja un sector con una base muy consolidada, amplia experiencia de las personas responsables y una elevada presencia de comercios con décadas de trayectoria, lo que implica estabilidad, conocimiento del mercado y arraigo territorial.

Estructuralmente, dominan las micropymes, negocios pequeños, que ocupan a una o dos personas, en su gran mayoría y a lo largo del estudio puede apreciarse como el tamaño del establecimiento es una de las variables que más condicionan los resultados, encontrando en el pequeño comercio mayores retos para su adaptación a los cambios, para realizar inversiones, diversificar servicios complementarios o avanzar en digitalización.

En este sentido, los datos parecen apuntar a un sector comercial a dos velocidades. El comercio avanza incorporando cambios, pero lo hace de forma desigual y, en muchos casos, desde una lógica más práctica que transformadora. La digitalización está presente en la conectividad, en los programas de gestión, en el uso generalizado de medios de pago electrónicos, en las redes sociales que crecen notablemente y en determinadas herramientas de apoyo a la actividad. También se observa una extensión relevante de servicios adicionales, iniciativas de sostenibilidad o nuevas fórmulas de relación con la clientela. No obstante, en las pequeñas empresas se trata de avances orientados a resolver necesidades inmediatas de gestión, comunicación o atención, más que a una transformación profunda del modelo de negocio.

En términos económicos, vemos como la valoración de las campañas de activación de ventas como Navidad o Rebajas parecen retroceder para buena parte de los establecimientos salvo

aquellos de mayor dimensión o los ubicados en las principales polaridades comerciales de las capitales vascas. En definitiva, también los datos del Barómetro ponen de relieve la dificultad de una parte del sector para sostener márgenes en un contexto de costes crecientes, competencia intensa y demanda cada vez más fragmentada.

En este sentido, dos de cada diez establecimientos de 1 o 2 personas trabajadoras prevé que pueden cerrar en los próximos tres años, siendo la falta de rentabilidad el motivo aducido preferentemente por uno de cada dos. Este dato dibuja un horizonte de transformación en el tejido comercial vasco en los próximos años en los que el relevo generacional puede jugar un papel determinante.

El estudio permite apreciar que, si bien el sector avanza progresivamente en el modelo comercial a un perfil de comercio más dinámico, customer centric, o de escucha al mercado, queda camino por recorrer en la profesionalización de la gestión. Hoy por hoy un 27,2% de los establecimientos de 1 o 2 personas trabajadoras no realiza ningún análisis de la rentabilidad de su negocio.

El e-Commerce mantiene una implantación limitada en el conjunto del comercio minorista vasco, si bien en esta ola se ha observado un impulso -el 15,7% de los establecimientos vende en el canal online-. Pero vemos que en un 25% de los casos hablamos de realizarlo a través de soluciones flexibles y complementarias, no necesariamente una web o App propia, lo que no permite una plena integración entre tienda física y entorno digital. La omnicanalidad sigue siendo, por tanto, uno de los retos más claros del sector.

Por otra parte, el Barómetro confirma que el comercio vasco descansa sobre un capital humano experimentado, feminizado y maduro. El empleo mantiene una clara mayoría femenina y una base de edad elevada, mientras que las personas responsables de los negocios presentan perfiles de larga trayectoria y una elevada concentración en tramos de edad avanzados. Esta realidad aporta experiencia y continuidad, pero también hace visible la necesidad de trabajar en el relevo generacional. El reto de futuro no parece situarse solo en atraer nuevos negocios, sino también en asegurar la continuidad y renovación del tejido existente.

Desde esta perspectiva, la formación adquiere un valor estratégico, aunque su incorporación sigue siendo desigual. El acceso a acciones formativas se mantiene en niveles moderados, con mayor presencia en determinados sectores y comercios de mayor tamaño, y menor intensidad entre responsables de más edad. Esto refuerza la idea de que la actualización de competencias y la profesionalización de la gestión no están todavía plenamente integradas en el conjunto del sector.

Por otro lado, cabe destacar que el sector considera que la persona consumidora vasca valora en la elección del punto de compra aspectos como el producto y la atención personal por encima de



otros, entre ellos el precio. Esta lectura general entra en conflicto con la creciente sensibilidad al precio observada en otros estudios, así como con la dinámica general de activación del consumo basada en promociones que opera en el día a día.

Queda claro en el estudio el retroceso percibido en las tradicionales citas de activación de ventas, sin embargo, son el 42% los establecimientos que han realizado promociones fuera de las épocas establecidas. En contraposición, la activación de ventas basadas en las iniciativas administrativas como la campaña de Bonos Comercio ha tenido amplia participación en algunos sectores y tipos de empresas con gran satisfacción por parte del sector.

En definitiva, el comercio minorista vasco muestra una base robusta y una evolución positiva, de progresiva adecuación a los cambios en el contexto, con capacidad para adaptarse a las nuevas dinámicas económicas y sociales, pero a dos velocidades. El reto para los próximos años no reside tanto en iniciar cambios, sino en consolidar y profundizar los ya emprendidos, reforzando la viabilidad económica de los negocios, impulsando la profesionalización de la gestión, avanzando en la integración digital y promoviendo el relevo generacional y la progresiva renovación del tejido comercial.

