



# ikusmer

Merkataritzaren Behatokia  
Observatorio del Comercio

## DICIEMBRE 2017

Documento elaborado con la colaboración de:

Las Oficinas Técnicas de Comercio de:

Agurain, Balmaseda, Zumarraga, Renteria, Irun,  
Arrasate, Dendarlean, Portugalete, Gernika,  
Zarautz, San Sebastian Shops, CECOBI, Tolosa,  
Bilbao Dendak, Basauri, Bizkaidendak, Durango  
y Santurtzi,

# ANÁLISIS DAFO DE LAS MICROPYMES COMERCIALES VASCAS 2017

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO

**D**  
DEBILIDADES

tradicionalismo competitividad en precio nivel tecnológico  
inversión en marketing proveedores edad atención personal  
estrategia al cliente nivel formativo  
barreras de entrada empresarial software de gestión  
horario comercial tradicionalismo comunicación  
venta online rotación de stocks asociacionismo  
tamaño publicidad programas de fidelización financiación

**A**  
AMENAZAS

arrendamientos consumidores  
desertización demografía crisis económica  
comercial indiferencia social reubicación nuevos canales  
cambios sociales comercial  
mix comercial crisis económica  
relevos logística globalización  
gerenacional

**F**  
FORTALEZAS

ubicación centro urbano diferenciación  
experiencia empleo proximidad  
flexibilidad territorio financiación atención al cliente  
fidelización urbanismo

**O**  
OPORTUNIDADES

local made plantilla hábitos  
nuevos canales de consumo  
conocimiento transporte modernización  
urbanismo km cero turismo instituciones  
asociacionismo movimiento slow  
oficinas técnicas de comercio

# D DEBILIDADES

**1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** inexistencia de un plan de gestión anual, con la definición de acciones y objetivos a alcanzar. Posiblemente la falta de estrategia derive de la desinformación general, en términos de nuevas tendencias, nuevos productos, falta de conocimiento de sus clientes, necesidades...



**2 NIVEL TECNOLÓGICO:** a pesar del elevado número de comercios que disponen de ordenador 87,8%\*\* debe remarcar que en una gran parte se trata de equipamiento tecnológico básico y poco actualizado, no se da reposición hasta que la obsolescencia técnica lo impone.

**4 NIVEL FORMATIVO:** reducido nivel de formación en gestión empresarial comercial tanto de las empresarias y empresarios, el 30%\* tiene estudios universitarios, como del personal empleado, el 25,9%\* tiene estudios universitarios.



**7 PERSONAL:** el puesto de dependiente de comercio es a menudo una salida temporal para personas en búsqueda de una actividad laboral con mayor reconocimiento social y profesional, los bajos salarios, los horarios y la escasa oferta de formación reglada a través de escuelas de negocios minoran el interés por un desarrollo profesional en el sector. El personal empleado escasamente motivado y poco cualificado frecuentemente cumple únicamente con el rol de cobrador siendo a menudo superado por clientas y clientes en conocimiento del producto en venta.

**5 TRADICIONALISMO:** el comercio vasco usa de forma mayoritaria la venta tradicional como único sistema para interactuar con su clientela. La venta online, a través de redes sociales o por la combinación del canal online y offline son residuales.

**8 COMPETITIVIDAD EN PRECIO:** la compra individualizada fuera de grupos de compra y sin la posibilidad de aplicar economías de escala reduce su posicionamiento en precio.



**9 PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN:** baja implantación de programas de fidelización sostenidos en el tiempo. Únicamente reseñables los que se apoyan en el pago a través de tarjetas de crédito de entidades financieras.



**3 SOFTWARE DE GESTIÓN:** escasa utilización de este software para la optimización de la superficie de venta, obtención de índices de rotación o márgenes comerciales. Solo el 43,4 %\* de los comercios minoristas utilizan software de gestión.



**6 HORARIO COMERCIAL:** poco flexible, no se adapta a los periodos vacacionales en que se incrementan las visitas de turistas, ni a eventos (ferias, congresos, conciertos) que incrementan la población flotante de las ciudades. Solo el 7,3%\* de los comercios altera sus horarios cuando se celebran eventos en su ciudad.

**10 INVERSIÓN EN MARKETING, PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN:** escaso porcentaje de la cuenta de resultados dedicado a estos conceptos promocionales del negocio.

# A AMENAZAS

**1 GLOBALIZACIÓN:** aumento de la competencia de la Gran Distribución Organizada y de nuevas formas de venta que establecen una competencia comercial a nivel mundial.



AUMENTO DE LA COMPETENCIA COMERCIAL A NIVEL MUNDIAL

**2 CONSUMIDORES:** falta de atracción y captación del público joven (nuevas generaciones, futuros consumidores).

**3 NUEVOS CANALES:** impacto creciente de las TICs y de canales de distribución y comunicación basados en ellas, tales como el 3D shopping a través de smart tv's (televisores inteligentes), tablets, tiendas virtuales basadas en códigos QR, etc.

**5 CRISIS ECONÓMICA:** la prolongada situación de recesión ha provocado caída del consumo, disminución del empleo y modificación de los criterios de compra.

**8 CAMBIOS SOCIALES:** una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad o la reducción de la población inmigrante acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos.

**9 REUBICACIÓN COMERCIAL:** proceso que comenzó en el sector de deportes con la apertura de grandes enseñas comerciales (category killers) en el centro urbano, tales como Decathlon o Forum y que tiende a extenderse a otros sectores como es el caso de Toys'ur us, Brico, Ikea o Media Markt.

**10 DESERTIZACIÓN COMERCIAL:** la proliferación de locales vacíos merma el atractivo comercial de zonas antes en auge.



**4 MIX COMERCIAL:** progresiva sustitución de locales comerciales por cadenas multinacionales poco tendentes a la colaboración zonal o gremial.

**6 RELEVO GENERACIONAL:** dificultad para que descendientes o personal empleado relevan a los comercios que cierran por jubilación de sus propietarias y propietarios. Solo un 13,6%\* de los establecimientos se han adquirido a través de un traspaso de negocio.



13,6%  
ESTABLECIMIENTOS A TRAVÉS DE TRASPASO DE NEGOCIO



LOCALES EN RÉGIMEN DE ALQUILER  
47%

**7 ARRENDAMIENTOS:** elevado precio del alquiler/compra de los locales comerciales urbanos. El 47%\* de los locales están bajo régimen de alquiler. La renta media está en torno a los 1.000 euros mensuales.

# F FORTALEZAS

**1 ATENCIÓN AL CLIENTE:** trato personalizado, conocimiento de su interlocutor y adaptación a los gustos del cliente.



ATENCIÓN AL CLIENTE

**2 PROXIMIDAD:** cercanos a los domicilios de los consumidores son el primer referente a la hora de realizar una compra de primera necesidad o de sustitución. Esa cercanía les permite además conocer mejor los gustos y necesidades de sus clientes.

**3 UBICACIÓN:** las pymes comerciales se encuentran en su gran mayoría ubicadas en los centros urbanos foco de atracción de potenciales compradoras y compradores.



**4 DIFERENCIACIÓN:** gran especialización en producto diferenciado y alta calidad percibida del servicio.

**5 FIDELIZACIÓN:** disponen de una clientela habitual altamente fidelizada que les aportan unos ingresos fijos mínimos.

**6 EXPERIENCIA:** alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La edad media de las gestoras y gestores del comercio vasco es de 48,8\* años. La edad media de los comercios vascos es de 24,1\* años.



PRODUCTO SINGULAR

**7 FINANCIACIÓN:** bajo nivel de endeudamiento en los comercios más veteranos lo que les aporta una mayor capacidad de resistencia en épocas de crisis.



BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO  
MAYOR CAPACIDAD DE RESISTENCIA



EDAD MEDIA DE LOS  
COMERCIOS VASCOS  
24,1 AÑOS

**8 EMPLEO:** gran generador de empleo, originan el 15,13%\*\* de las afiliaciones del total de la economía vasca.



15,13%  
DE LAS AFILIACIONES SON  
GENERADAS POR EL COMERCIO

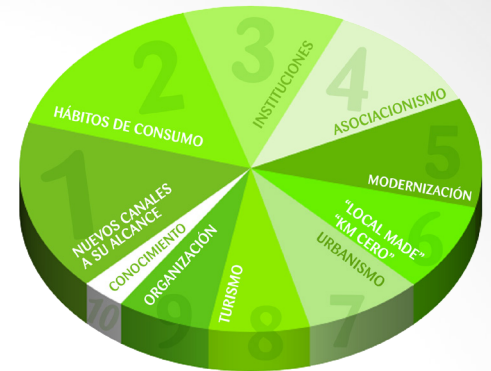
**9 URBANISMO:** contribución a la seguridad y al equilibrio urbano contribuyendo a la vertebración de la ciudad con la creación de ejes comerciales.

**10 FLEXIBILIDAD:** gran capacidad de adaptación a los cambios o nuevas situaciones.



GRAN CAPACIDAD DE  
ADAPTACIÓN A CAMBIOS

# OPORTUNIDADES



**1 NUEVOS CANALES A SU ALCANCE:** e-Commerce, (comercio electrónico), m-Commerce (compra a través de dispositivos móviles), f-Commerce (Compra a través de Facebook u otras redes sociales), utilización del canal on+off. (Busqueda on line + compra off line, en tienda).



COMPRAS A TRAVÉS DE NUEVOS CANALES

**2 HÁBITOS DE CONSUMO:** vuelta al comercio de proximidad versus formatos comerciales de gran formato.

VUELTA AL COMERCIO DE PROXIMIDAD



**3 INSTITUCIONES:** aprovechamiento de las estructuras público-privadas existentes y de los servicios que ofrecen tal y como es el caso de las Plataformas de Comercio Urbano o las Oficinas Técnicas de Comercio.

**4 ASOCIACIONISMO:** acuerdos de concentración empresarial para aprovechamiento de economías de escala que incrementen la eficiencia.



ACUERDOS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL

**5 MODERNIZACIÓN:** adaptación continua de los locales comerciales aprovechando los procesos de peatonalización y regeneración urbanística de las ciudades.

**6 INICIATIVAS "LOCAL MADE" "MOVIMIENTO SLOW" "KM CERO":** fomento de la compra en el comercio de proximidad donde se encuentra una mayor oferta de productos locales, artesanos, originales, singulares y de calidad. Clientela muy fiel, "militante" de sus tiendas de confianza.



CREACIÓN DE UNA PERCEPCIÓN DE COMERCIO SINGULAR

**7 URBANISMO:** aprovechamiento del incremento de zonas peatonales y de la limitación del uso del coche en la ciudad.

**8 TURISMO:** aprovechamiento de la creciente oferta turística, cultural y gastronómica, tractora de compradoras y compradores foráneos. El 31,4%\* de los comercios son visitados por turistas.

**9 ORGANIZACIÓN:** estructura flexible adaptable a periodos puntuales de incremento de la actividad.



ESTRUCTURA FLEXIBLE ADAPTABLE

**10 CONOCIMIENTO:** acceso gratuito a información estratégica para el diseño de sus políticas comerciales a través de organismos como Ikusmer o Eustat.