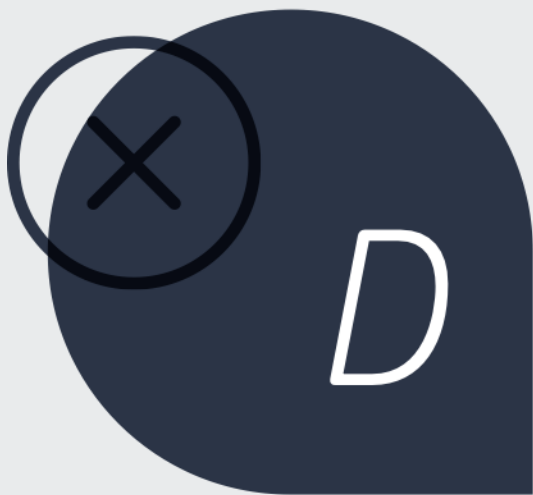


DICIEMBRE 2022

# Análisis DAFO de las microPyMEs comerciales vascas 2022



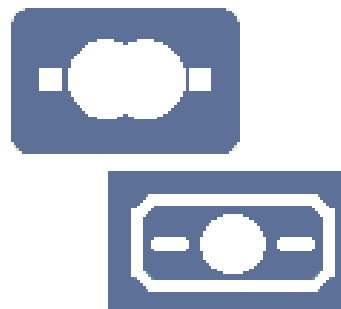
**Documento** elaborado con la colaboración de:  
Oficinas Técnicas de Comercio, Cámaras de Comercio,  
Federaciones y Asociaciones de Comerciantes y Agencias  
de Desarrollo de Euskadi



# Debilidades

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

Alta edad media de las personas que gestionan el sector comercial minorista vasco, lo que dificulta la adaptación o evolución del negocio por la brecha tecnológica o por falta de interés ante una jubilación no muy lejana. Su edad media se sitúa en los 50 años\*. El 70,7%\* de los establecimientos comerciales vascos están gestionados por una persona de más de 45 años.



## 2 Falta de estrategia o planificación empresarial/profesionalización sector

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



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

El 72,3% \*\* de los comercios vascos han visto aumentar sus precios de adquisición en el tercer trimestre de 2022. Los incrementos salariales, energéticos, logísticos y de materias primas han disminuido notablemente el margen sobre ventas de los comercios que no han trasladado el 100% de estos incrementos a sus precios finales.

## 4 No se tiene capacidad de inversión suficiente

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

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

En la CAE solo un 14,5%\* de los comercios minoristas venden online. El 33,2%\* de los comercios no dispone de ningún software de gestión. Solo el 30,1%\* admite el pago con telefonía móvil y el 15,5%\* el pago con bizum.

\* Barómetro del Comercio Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

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

# Debilidades

## 6 Falta de recursos para el relevo generacional

Dificultad para que descendientes o personal empleado relevan a los comercios que cierran por jubilación. En 2021 solo un 17,4%\* de los establecimientos se han adquirido a través de un traspaso de negocio.

## 7 Escasa o nula capacidad de adaptación a los cambios de hábitos de compra o cambios sociales

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



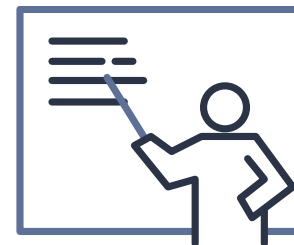
## 8 Falta de estrategia de comunicación

No se dispone de una estrategia eficaz y profesional. Para que una empresa tenga éxito a largo plazo es necesario construir un discurso coherente y que dure en el tiempo de forma global, se trata de crear relaciones duraderas con los usuarios. A diferencia de las estrategias de marketing, cuyo objetivo suele estar enfocado en el resultado económico, el objetivo para la estrategia de comunicación son las relaciones, por lo que mantener una interacción saludable y a largo plazo con los clientes, será parte fundamental de sus funciones.



## 9 Falta de personal cualificado y motivado

Las condiciones laborales en cuanto a horario, días de descanso, salario, reconocimiento social provocan un escaso atractivo de trabajar en el sector. El reto para los empresarios es animar a los empleados a trabajar en beneficio de los resultados, actuar en interés del cliente y mantener la gama de productos. La metodología para realizar estas tareas es el sistema de motivación.



## 10 Escaso aprovechamiento de la oferta formativa

Falta de formación especializada, tanto del empresario como de sus trabajadores en el paradigma actual del comercio urbano. el comercio ha sido un oficio vocacional, que en muchos casos ha pasado de padres a hijos, y donde cada comerciante se ha formado principalmente a través de la experiencia y la maestría, hoy en día las dinámicas han cambiado y el sector debe profesionalizarse y especializarse tal como lo hace la propia sociedad. Solo el 35,4%\*\* de los comercios vascos ha realizado alguna formación durante los últimos 12 meses para su mejora profesional.

\* Barómetro del Comercio Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

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

# Amenazas

## 1 Desertización comercial

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



## 2 Cambios sociodemográficos

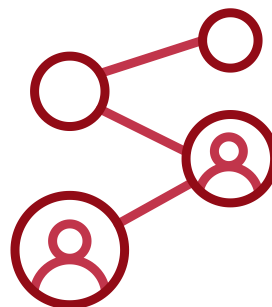
Movimientos poblacionales, una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad y la consiguiente reducción de la población acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos.

## 3 Empobrecimiento del Mix Comercial

El Mix ideal está conformado por una oferta que cubra toda la demanda de modo que el cliente tenga acceso a todo lo que necesita: servicios, alimentación, equipamiento de la persona y del hogar, salud y ocio. El descenso en el número de comercios existente repercute sobre la diversidad y completud de la oferta.

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

Las personas consumidoras vascas están reorganizando la composición de su cesta de compra. Entre 2020 y 2021 se redujo el gasto familiar en comercio en un -4,17%\*, mientras aumentaba la del gasto en ocio, hostelería y turismo en un +22,37%\*.



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

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



## 6 Movilidad interna y externa

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

\* Encuesta de gasto familiar. Elaborada por EUSTAT.

# Amenazas

## 7 Elevado grado atomización:

El sector comercial minorista vasco sigue estando formado fundamentalmente por micropymes. Un 95,9%\* tienen menos de 10 trabajadores, un 89,4%\* tiene menos de 6 trabajadores y el 71,6%\* tiene entre 1 y 2 trabajadores.

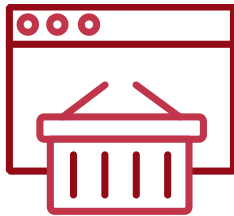


## 10 Alto grado de competencia omnicanal de empresas nacionales e internacionales:

Mientras las grandes empresas han apostado por la omnicanalidad para captar, involucrar y retener compradores a través de experiencias positivas en múltiples puntos de contacto, los pequeños comercios continúan aplicando una estrategia multicanal utilizando cada canal de forma independiente y únicamente como un medio de comunicación.

## 8 Incremento exponencial de la tecnologización de la población:

El 86,3%\*\* de la población mayor de 15 años usa Internet, el 92%\*\* utiliza WhatsApp y el 53,2%\*\*\* ha comprado en la red en los tres últimos meses.



## 9 Cambio del perfil del consumidor:

Los rápidos cambios de comportamiento de los consumidores hacen que se deba realizar un proceso de segmentación consistente en descomponer el mercado total en un número reducido de subconjuntos llamados segmentos, teniendo éstos que ser lo suficientemente homogéneos en cuanto a sus comportamientos, necesidades, motivaciones, etc. Entre los segmentos resultantes se seleccionarán los más atractivos para la empresa y se dirigirá el producto o servicio sólo hacia ellos logrando así una mayor eficacia.

\* Barómetro del Comercio Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Encuesta sobre la sociedad de la información en los hogares. Elaborada por EUSTAT.

\*\*\* Barómetro del Consumo Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

# Fortalezas

## 1 Alta confianza en el comercio local

La confianza del cliente es un elemento esencial en la configuración de una estrategia empresarial. Se debe convencerlos, comoverlos y, sobre todo, cumplir las promesas que se les hacen. La empresa debe ganarse la confianza de sus clientes y luego mantenerla para finalmente beneficiarse. ¿El objetivo? Convertir a los clientes en embajadores. El 89%\* de las personas consumidoras vascas opinan que su confianza en el comercio en el que compra es alta o muy alta.

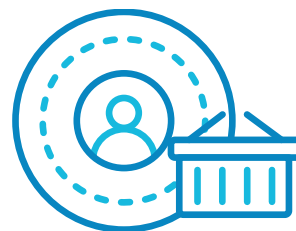
## 2 Experiencia acumulada

Alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La antigüedad media de los comercios vascos es de 24 años\*\*.



## 3 Buena ubicación, proximidad y cercanía

Las pymes comerciales tienen una adecuada presencia en todos los centros poblacionales relevantes ofreciendo un suministro fluido a los residentes de su entorno. Tan solo el 1,38%\*\*\* de la población vasca reside en zonas de baja densidad comercial. Cercanos a los domicilios de las personas consumidoras son el primer referente a la hora de realizar una compra de primera necesidad o de sustitución.



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

Los procesos de gentrificación están provocando una progresiva sustitución del comercio local por cadenas multinacionales. En este proceso las tiendas tradicionales ya no resultan tan atractivas para los nuevos turistas y visitantes. Muchos comerciantes de panaderías, bares y ultramarinos se ven obligados a cerrar para dejar su testigo a nuevos emprendedores, más pudientes y vanguardistas.

## 5 Orientación al cliente

Trato personalizado, la cercanía física le permite además un mejor conocimiento de su interlocutor para adaptarse a sus gustos y preferencias. Esto repercutirá en una óptima adaptación de su oferta comercial a las necesidades de la persona consumidora.

## 6 Urbanismo

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

\* Barómetro del Consumo Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Barómetro del Comercio Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

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

# Fortalezas

## 7 Especialización

Gran especialización tanto en producto como orientada al cliente. Muchos negocios han recortado el número de líneas de producto a trabajar, centrándose en unas pocas, pero ampliando la gama de productos de su oferta. Otros han apostado por una especialización orientada al cliente, en este perfil entran las cada vez más habituales tiendas de conveniencia, además de las denominadas tiendas de tendencia orientadas a un perfil de "tribu urbana" como pueden ser por ejemplo los Otakus, Geeks o Hipsters.



## 8 Elemento cohesionador del territorio

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



## 9 El grado de conocimiento de su clientela

Poner al cliente en el centro permite que sean algo más que un número, entender los patrones de compra y las necesidades de la persona consumidora es fundamental en el crecimiento del negocio. Cuando se conoce el perfil de los clientes se pueden tomar decisiones que mejoren la experiencia del cliente, aumenten la fidelidad y la retención de los clientes y los ingresos recurrentes.



## 10 Calidad de los productos y servicios

Tanto la calidad de los productos comercializados, como la calidad del servicio prestado, indagando acerca de las necesidades del cliente para prestar un asesoramiento adecuado y lograr una venta que satisfaga las necesidades del cliente, son altamente valorados. El 86,5%\* de las personas consumidoras vascas opinan que la calidad del comercio en el que compra es alta o muy alta.



# Oportunidades

## 1 La sostenibilidad ambiental y la oferta de producto local

La pandemia demostró la importancia de disponer de productores locales que aseguren el suministro de productos. En ciertos sectores como el alimentario este aspecto cobra aun mayor relevancia. La oferta de productos locales contribuye a minimizar la huella ecológica que la logística basada en el Quickcommerce esta generando, contribuyendo a la sostenibilidad medioambiental. La clientela que opta por el eco-commerce y por el producto de km cero es muy fiel y "militante" de sus comercios de confianza.



## 2 Connect-Commerce

Utilización de aplicaciones de mensajería, como whatsapp, como medio de comunicación directa con la clientela y potencial canal de ventas.



## 3 Apoyo institucional

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

## 4 Diferenciación

Cuando no hay diferencias la persona consumidora se basa en el precio para decidir que compra y esa guerra es difícil de ganar. La diferenciación supone crear una ventaja competitiva clave para sobrevivir en el actual entorno comercial. Para alcanzarla se debe conseguir alguna característica mejor que su competencia y esto debe ser percibido y apreciado por la clientela. Esta diferenciación la puede aportar el producto, las personas o los servicios añadidos pero lo más importante es saber comunicarla para que sea percibida.

# Oportunidades

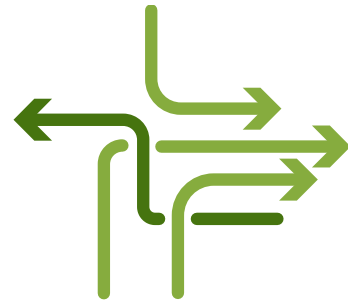
## 5 Servitización

Esta estrategia empresarial consistente en ofrecer servicios vinculados a un producto o al propio cliente fideliza a éste y revaloriza el comercio. Lo anterior se ha consolidado gracias a la digitalización de la economía y a la pandemia. Internet de las Cosas es un claro ejemplo de esta tendencia que está facilitando la aparición de nuevos servicios que mejoran la experiencia del usuario.



## 6 La "silver economy"

El envejecimiento poblacional es una oportunidad para todos los sectores. El informe 'Perspectivas de la Población Mundial', de la ONU, prevé que, en 2050, el 16% de la población mundial (una de cada seis personas) tendrá más de 65 años, respecto al 9% de 2019 (una de cada once personas). En el caso de España el INE estima que para 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, el 29,4% del total de la población. La actividad económica específica orientada a atender las necesidades y las motivaciones de las personas mayores, y de sus familias, se vuelve clave. El proceso de silverización de la economía, adaptación de los productos y servicios al público sénior es imparable, independientemente del sector en el que se opere.



## 7 Cambios en los hábitos de consumo

El cambio en la demografía (población más envejecida, caída de la natalidad, etc.) así como la reciente pandemia, están provocando tanto cambios en los hábitos de compra y consumo, que generan nichos de mercado de alto interés para el comercio, como un proceso de predilección por la compra en el comercio de proximidad frente a los establecimientos comerciales de gran formato.



# Oportunidades

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

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



## 9 Sinergias con el sector del turismo y servicios

Búsqueda de aliados para dar vida a los entornos urbanos. La generación de marcos de colaboración con otros sectores como la hostelería, el turismo y los servicios puede ayudar a potenciar el gasto y el tránsito de visitantes en las zonas comerciales.



## 10 El consumo responsable

Cada vez son más las empresas que cambian sus protocolos con la idea tanto de captar a estos nuevos consumidores, como de alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible. Estas acciones deben ser comunicadas a los consumidores para que estén al tanto de los valores y el compromiso del comercio, incluyendo información detallada de los productos y de las medidas sostenibles implementadas, con transparencia y honestidad.

## Documento elaborado con la colaboración de:

OTC AENKOMER II

OTC APILL/LLODIO

OTC LLANADA, MONTAÑA Y RIOJA ALAVESA, AÑANA Y GORBEIALDEA

OTC AYUNTAMIENTO DE ERANDIO

OTC AYUNTAMIENTO DE PORTUGALETE

OTC AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI

OTC AYUNTAMIENTO DE SESTAO

OTC BIZKAIDENDAK

OTC CECOBI I

OTC DEL ALTO DEBA

OTC DENDARTEAN

OTC MEATZALDEKO BEHARGINTZA

OTC MUNGIALDEA

OTC OARSOALDEA

OTC TOLOSA & CO

OTC UROLA GARAIA

CÁMARA DE COMERCIO DE ALAVA

CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO

CÁMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA

CECOBI

BILBAO DENDAK.

GASTEIZ ON

AGENCIA DE DESARROLLO BIDASOA ACTIVA

AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

BEHARGINTZA BASAURI - ETXEBARRI

BERMEOKO UDALA

BILBAO EKINTZA

CUADRILLA DE AYALA

IRAURGI BERRITZEN

LEIOAKO UDALA-BEHARGINTZA

OARSOALDEA GARAPEN AGENTZIA

AGRUPACIÓN DE COMERCIANTES DE SANTUTXU

ALGORTAKO DENDAK

ASOC.IACION DEL MUEBLE DE BIZKAIA - AMUBI

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ANDOAIN - SALKIN

ASOCIACION DE COMERCIANTES DE ARRASATE IBAI-ARTE

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ONDARROA - ZATOZTE

ASOCIACION DE COMERCIANTES DE ZORROZA

ASOCIACIÓN DE COMERCIO, HOTELERÍA Y SERVICIOS DE IRUN - MUGAN

ASOCIACIÓN DE PYMES DE BERMEO - BERTON

BA GERA, ASOC. COM. HOSTELEROS Y EMP. DE SERVICIOS DE DONOSTIA.

GIPUZKOAKO HARAKINEN ELKARTEA

OKELBIZ- ASOCIACIÓN DE CARNICEROS Y CARNICERAS DE BIZKAIA