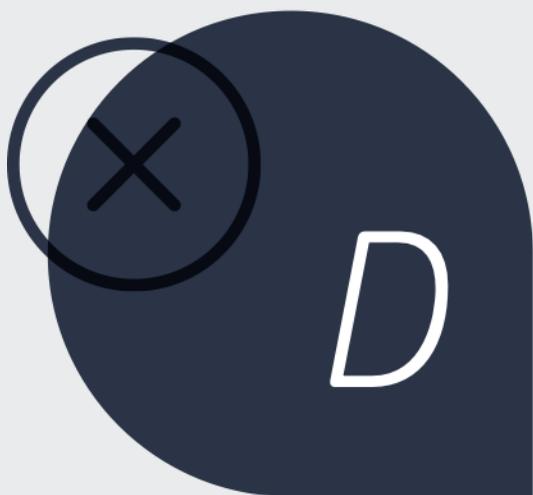


MARZO 2024

# Análisis DAFO de las microPyMEs comerciales vascas 2023



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

# Debilidades

# Amenazas



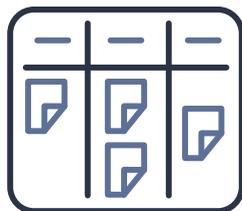
# Fortalezas

# Oportunidades

# Debilidades

## 1 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.



## 2 Falta de recursos para el relevo generacional

Dificultad para que descendientes o personal empleado releven a los comercios que cierran por jubilación. En 2022 solo un 13,6%\* de los establecimientos se han adquirido a través de un traspaso de negocio.

## 3 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 71,9%\* de los establecimientos comerciales vascos están gestionados por una persona de más de 45 años.



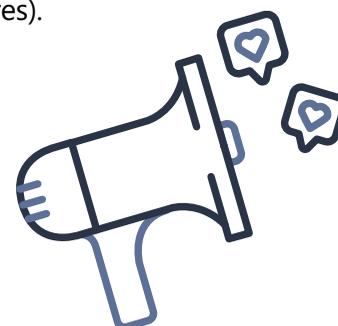
## 4 No se tiene capacidad de inversión suficiente

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



## 5 Escasa adaptación al público más joven

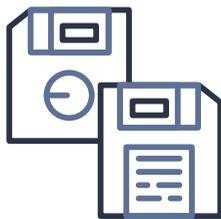
Baja capacidad del comercio para llevar a cabo estrategias de atracción y captación del público joven (nuevas generaciones, futuros consumidores).



# Debilidades

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

En la CAE solo un 19,8%\* de los establecimientos minoristas venden online. El 28,6%\* de los comercios no dispone de ningún software de gestión. Solo el 26,7%\* admite el pago con telefonía móvil y el 10,6%\* el pago con bizum.



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

El 55,4% \*\* de los comercios vascos han visto aumentar sus precios de adquisición en el tercer trimestre de 2023. 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.

## 8 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. El 24,2%\* de las personas que gestionan el comercio minorista ha cursado estudios universitarios. Por otro lado, el 29,1%\* cuenta con niveles de formación profesional, el 31,0%\* de estudios secundarios y un 15,7%\*, primarios o menos.



## 9 Menor profundidad y amplitud de gama en su oferta frente a la que ofrecen grandes cadenas o internet

Las empresas, cuyo surtido tiene una buena profundidad y amplitud, tienen más facilidades para adaptarse a los posibles cambios del mercado. Es lógico, ya que al poseer distintos productos pueden dar mejor respuesta a las necesidades específicas de cada público.

## 10 Escasa capacidad para detectar los cambios de hábitos de los clientes y adaptarse a la nueva demanda

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

\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

\*\* Dato procedente del Informe de coyuntura del Comercio Vasco III trimestre 2023. Elaborado por Enfokamer.

# Amenazas

## 1 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 -3,77%\*, mientras aumentaba la del gasto en ocio, hostelería y turismo en un +26,88%\*.



## 2 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.



## 3 Contracción de la demanda

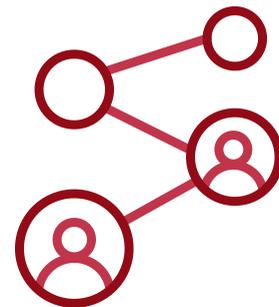
Una inflación elevada y altos tipos de interés persistentes están reduciendo la capacidad de consumo de los clientes

## 4 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.

## 5 Escasa generación de economías de escala

El pequeño tamaño de la gran parte de los comercios minoristas vascos les impide generar economías de escala significativas. Cara a futuro el sector ve el establecimiento de acuerdos y de alianzas sectoriales como un reto para alcanzar esta reducción de costes.



## 6 Elevado grado atomización

El sector comercial minorista vasco sigue estando formado fundamentalmente por micropymes. Un 95,7%\*\* tienen menos de 10 trabajadores, un 90,1%\*\* tiene menos de 6 trabajadores y el 70,9%\*\* tiene entre 1 y 2 trabajadores.

\* Dato procedente de la Encuesta de Gasto Familiar. Elaborada por EUSTAT.

\*\* Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2022. Elaborado por Enfokamer.

# Amenazas

## 7 Incremento exponencial de la tecnologización de la población

El 88,3%\* de la población mayor de 15 años usa Internet, el 97,3%\*\* de las personas usuarias de Internet utiliza whatsapp y el 49,7%\*\* ha comprado en la red en los tres últimos meses.



## 8 Cambios sociodemográficos

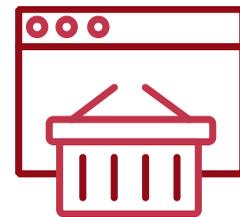
Movimientos poblacionales, la caída de la natalidad y una población envejecida cada vez más predominante, acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos.

## 9 Desertización comercial

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

## 10 Sustitución de comercios por empresas de servicios

Parte de los establecimientos comerciales que cierran ya no son relevados por otros comercios, el sector ha perdido poder de atracción debido a que hay productos que ya se adquieren mayoritariamente online, en su lugar estos nuevos negocios son en una gran mayoría pertenecientes al sector servicios.



\* Dato procedente de la Encuesta sobre la Sociedad de la Información en los Hogares. Elaborada por EUSTAT.

\*\*Dato procedente del Barómetro del Consumo Vasco 2023. Elaborado por Enfokamer.

# Fortalezas

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

Poner al cliente en el centro permite que sean algo más que un número, entender los patrones de compra y las necesidades de la persona consumidora es fundamental en el crecimiento del negocio. Cuando se conoce el perfil de los clientes se pueden hacer ofertas personalizadas que aumentarán la fidelidad con la consiguiente retención de clientes y mantenimiento de ingresos.

## 2 Comprar en comercio local aporta sostenibilidad frente al comercio online

Las compras en negocios locales suponen ahorro en combustible y transporte, además de generar menos residuos en los embalajes.

## 3 Experiencia acumulada

Alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La antigüedad media de los comercios vascos es de 23 años\*.

## 4 Orientación al cliente con una apuesta por la servitización

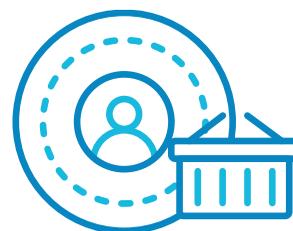
Trato personalizado, la cercanía física le permite además un mejor conocimiento de su interlocutor para adaptarse a sus gustos y preferencias. Esto repercutirá en una óptima adaptación de su oferta comercial complementándola con servicios que prolonguen en el tiempo la relación cliente-comercio.

## 5 Comprar en comercio local facilita la creación de una economía circular real

Los comercios locales juegan un papel importante en esta transición de modelo económico. Su ubicación próxima al consumidor final de los productos y servicios les abre las puertas a promover una economía más circular y fomentar un consumo y hábitos más sostenibles en el municipio, contribuyendo por ejemplo a una reducción de residuos o del uso de bolsas de plástico.

## 6 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.



# Fortalezas

## 7 Urbanismo

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

## 8 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.



## 9 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 1,55%\* 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.

## 10 Experiencia de compra

Trabajar en el Customer Journey mejora la experiencia de compra del cliente consiguiendo con ello su fidelización. La capacidad de generar experiencias emocionales y crear vínculos puede resultar decisivo para que los consumidores prefieran consumir en el comercio local.



# Oportunidades

## 1 Connect-Commerce

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



## 2 Apoyo institucional

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



## 3 La "silver economy"

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.



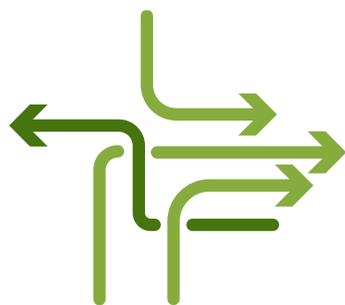
## 4 Integración en grupos / centrales de compra a fin de optimizar el acceso a suministros

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.

# Oportunidades

## 5 El "pay per use"

Este sistema se caracteriza porque el cliente paga por usar el producto el tiempo que necesite en lugar de tener que comprarlo. Sectores como el de moda, electrodomésticos, electrónica, muebles o automoción ya están utilizando este modelo de negocio.



## 6 La sostenibilidad ambiental

Los productos km 0, el ahorro energético, la minimización de los residuos generados por el packaging, la eficiencia en el uso de los recursos o la lucha contra el desperdicio contribuyen a minimizar la huella ecológica que la distribución basada en el quick-Commerce esta generando, contribuyendo a la sostenibilidad medioambiental. La clientela que opta por el eco-commerce y por el producto de km cero es muy fiel y "militante" de sus comercios de confianza.



## 7 El consumo responsable, una tendencia ineludible

Cada vez son más las empresas que cambian sus protocolos con la idea tanto de captar a este "nuevo consumidor responsable", 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. La próxima Ley contra el desperdicio alimentario contribuirá a facilitar este consumo responsable.

# Oportunidades

## 8 La hostelería y el turismo como aliados para aumentar la clientela potencial

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.



## 9 Colaboración interempresarial

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



## 10 Utilización del Big Data

Ante la facilidad hoy en día del acceso al dato ofrecido por administraciones públicas, empresas financieras y entidades estadísticas se debe aprovechar la oportunidad para mejorar la estrategia comercial en base a datos que anticipen el comportamiento del consumidor y del sector.



## Documento elaborado con la colaboración de:

OTCs AENKOMER

OTC APILL/LLODIO

OTC LLANADA, MONTAÑA Y RIOJA ALAVESA, AÑANA Y GORBEIALDEA

OTC AYUNTAMIENTO DE ERANDIO

OTC AYUNTAMIENTO DE PORTUGALETE

OTCs BIZKAIDENDAK

OTC AYUNTAMIENTO DE SESTAO

OTC CECOBI

OTC CAMARA BILBAO

OTC DEL ALTO DEBA

OTC DENDARTEAN

OTC MEATZALDEKO BEHARGINTZA

OTC GOIERRI

OTC MUNGIALDEA

OTC OARSOALDEA

OTC TOLOSA & CO

OTC FEDERACIÓN MERCANTIL DE GIPUZKOA

OTC ZARAUTZ

CÁMARA DE COMERCIO DE ALAVA

CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO

CÁMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA

CECOBI

AYUNTAMIENTO DE BEASAIN

AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

AYUNTAMIENTO DE GETXO

AYUNTAMIENTO DE LAZKAO

AYUNTAMIENTO DE BERMEO

SAN SEBASTIAN SHOPS

BILBAO EKINTZA

URIBE KOSTAKO BEHARGINTZA

GOIEKI - GOIERRIKO GARAPEN AGENTZIA

BEHARGINTZA BASAURI - ETXEBARRI

AGENCIA DE DESARROLLO BIDASOA ACTIVA

EGAZ TXORIERRI BEHARGINTZA

AMURRIO BIDEAN

IRAURGI BERRITZEN

LEIOAKO UDALA-BEHARGINTZA

OARSOALDEA GARAPEN AGENTZIA

TURISMO ENCARTACIONES - MEATZALDEA ENKARTUR

AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL Y EMPLEO DE ABANTO ZIERBENA

LEARTIBAI FUNDAZIOA

GREMIO DE PASTELERIA DE BIZKAIA

ASOC. IACION DEL MUEBLE Y EQUIP. DEL HOGAR DE BIZKAIA - KIMA

OKELBIZ - ASOCIACIÓN DE CARNICEROS Y CARNICERAS DE BIZKAIA

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES BILBAO CENTRO

COMERCIO VITORIA

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.

HERRIXEN AZKOITIKO MERKATARIAK

ASOCIACION DE COMERCIANTES BATURIK TRAPAGAN

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

UGGASA UROLA GARAICO GARAPENERAKO AGENTZIA