Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

Mesa de Comercio y Hostelería de Vitoria-Gasteiz

Conclusiones

11 Mayo 2026

Dentro del marco del Plan Estratégico de Comercio y Hostelería 23-26, se convoca la Mesa de Comercio y Hostelería correspondiente al primer semestre 2026, en torno al contenido de dos informes elaborados por el Ayuntamiento de Vitoria – Gasteiz:

1. “Informe de estructura del comercio minorista en Vitoria – Gasteiz 2010 – 2024”

2. “Estudio de Relevo Generacional en el Comercio de Vitoria – Gasteiz”

Ambos avanzan en ámbitos abordados el año pasado mediante Comisiones de Trabajo de la Mesa de Comercio y Hostelería:

- “Gestión de la Edad/Relevo Comercial” del 27 de Marzo.
- “Información y conocimiento en la era de la IA y la tecnología” de 7 de Octubre.

El objeto de esta Mesa se centra en abordar sendas dinámicas participativas, tomando como referencia las conclusiones preliminares de las Comisiones y los datos de estos estudios e informes. Se pretende así

- Por un lado, identificar aquellos aspectos estructurales del sector comercial y de hostelería de Vitoria – Gasteiz que condicionan su desarrollo futuro.

- Por otro, seguir profundizando en las iniciativas necesarias para afrontar el relevo comercial en Vitoria – Gasteiz en los próximos años.

En este documento recogeremos de forma sintética los principales aspectos a destacar de ambos informes, así como las principales conclusiones de ambas dinámicas.

1. Un sector diferente para una Vitoria – Gasteiz diferente.

El informe de "Estructura del comercio minorista de Vitoria – Gasteiz 2010 – 2024" permite evidenciar, en línea con lo que está ocurriendo con el sector de comercio urbano a nivel general, el cambio estructural en el sector comercial y de servicios de la ciudad.

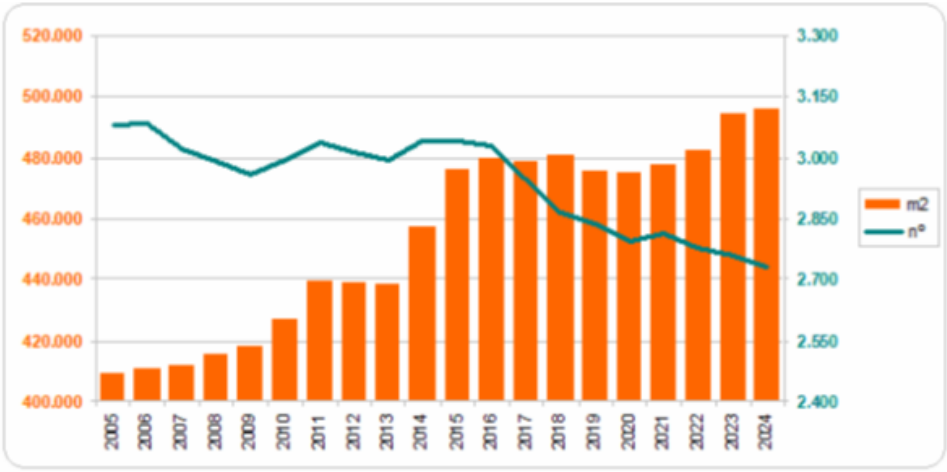
- **Objetivos:** Organizar y analizar información disponible acerca de los establecimientos comerciales de Vitoria-Gasteiz con el fin de caracterizar el sector y su evolución en un periodo concreto.
- **Realización:** Observatorio local de Comercio – Unidad de Estudios, OMD.
- **Metodología:** Informes (2010 -2024) semestrales coyuntura comercio, hostelería y reparación de vehículos + Informes de estructura puntuales + Datos IAE, Padrón,Eustat…

La realización de este informe permite obtener, a modo de conclusión, la siguiente "fotografía" de la actual estructura del sector en Vitoria – Gasteiz

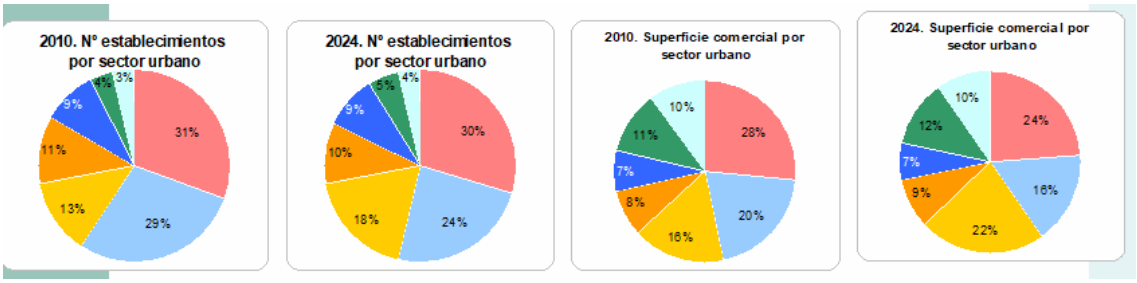
- El sector en cifras:

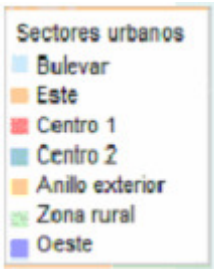
	2010	2023	Saldo	Variación (%)
Establecimientos (número)	3.829	2.912	-917	-23,9
Personal ocupado (número)	12.215	12.087	-128	-1,0
Empleo por establecimiento	3,2	4,2	1,0	
Autónomos/as y ayudas familiares (número)	2.419	1.967	-452	-18,7
Asalariados/as (número)	9.796	10.121	325	3,3
Horas trabajadas (miles)	20.383	18.958	-1425	-7,0
VAB/Establecimiento (€)	10,6330	174.138	67.808	63,8
VAB/empleo (€)	33.331	41.953	8.622	25,9
Coste personal/hora trabajada (€)	12,4	17,3	4,9	39,7

- La evolución sectorial: nº de establecimientos, m2 de superficie comercial



- La distribución espacial:





Centro 1: Ensanche, Lovaina, Desamparados, Judimendi

Centro 2: Casco, El Pilar, Zaramaga, Coronación, y el Anglo

Este: Adurza, San Cristóbal, Santa Lucía, Santiago, Aranbizkarra

Oeste: Mendizorroza, Ariznabarra, San Martín, Txagorritxu, Goikolarra

Anillo exterior: Lakua-Arriaga, Salburua, Zabalgana, Sansomendi, Abetxuko

- Estructura y dinámica sectorial:

> Disminución del número de comercios (Aprox. 262)
> Menos comercios, pero más grandes y con más personal
> Movilidad: unas 5.000 altas – bajas, sobre todo entre personas físicas
> Envejecimiento: 50% > 50 años; 24% > 60 años.
> Diversidad: Extranjeros pasan del 17% en 2026 al 28% en 2024.

- Estructura y dinámica de la demanda:

> Disminución del número de comercios (Aprox. 262)
> Menos comercios, pero más grandes y con más personal
> Movilidad: unas 5.000 altas – bajas, sobre todo entre personas físicas
> Envejecimiento: 50% > 50 años; 24% > 60 años.
> Diversidad: Extranjeros pasan del 17% en 2026 al 28% en 2024.

A partir de esta constatación se aborda una primera dinámica participativa, sobre la necesaria “Transformación competitiva” que afronta el sector para adaptarse a un entorno y una ciudad diferente, con el objetivo de identificar elementos y buenas prácticas que puedan ser objeto de desarrollo, así como centrar el papel que puede ejercer la Mesa en este proceso.

SÍNTESIS DE APORTACIONES:

Las aportaciones recogen la diversidad de enfoques y ámbitos de trabajo de los distintos participantes que integran la Mesa: comercios, entidades, organizaciones empresariales, instituciones…

Destacar:

- **Superar la visión "micro" del comercio.** Abrir y elevar el concepto de competencia. No competimos entre nosotros si no con internet, otros municipios…… Eventos de ciudad + publicidad en otros municipios.
  - Ver especificidad de los diferentes barrios y buscar como trabajarlas.
- **Sinergias**: Entre comercios, entre subsectores, campañas transversales, dinamización conjunta, colaboración entre entidades,
- **Especialización + Servicios para facilitar la experiencia al cliente.** La "diversidad de demandas" ofrecen espacios de competitividad.
  - Subsectores: contemplar las especificidades de cada uno.
- **Normativas:** Facilitar su conocimiento y cumplimiento.
- **Capacitación**: Formación + Asesoramientos + Acompañamientos individualizados
  - Hay mucha formación pero poca motivación. ¿Es la adecuada? ¿Se imparte adecuadamente?
- **Información**: Escucha al cliente, manejo y seguimiento de datos…

BB.PP:

- ✓ Comercio excelente
- ✓ Compras conjuntas entre comercios en elementos no diferenciales
- ✓ Publicidad en otros municipios
- ✓ Implementar sistemas de seguimiento que permitan medir la repercusión y los resultados de las campañas de promoción.

SÍNTESIS DE APORTACIONES:

- Avanzar en el posicionamiento comercial de la ciudad.
- Punto de encuentro y debate de las iniciativas relacionadas con la transformación competitiva del sector: Escucha al sector, compartir experiencias, identificar buenas prácticas…
- Favorecer el conocimiento y la coordinación de iniciativas que ya se están desarrollando en el sector
- Facilitar el planteamiento de propuestas/ proyectos conjuntos.
- Impulsar el conocimiento de la situación real del sector: análisis y estudios
- Impulsar campañas de consumo local y la mejora de la imagen del sector.

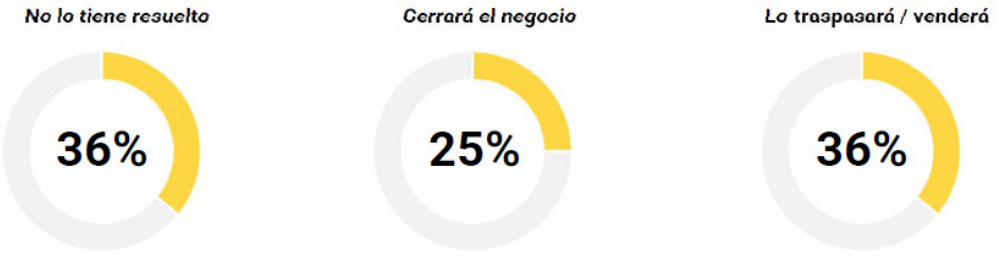
2. Relevo generacional como oportunidad de transformación competitiva

El desarrollo de este segundo bloque, parte también del contenido de un estudio, "El relevo en el comercio de Vitoria – Gasteiz".

- **Objetivos:** Diagnóstico de la situación de los comercios de Vitoria – Gasteiz cuya propiedad sea mayor de 55 años + Plan de acción de medidas de apoyo a este relevo (2ª fase pendiente)
- **Tipo de estudio:** Cualitativo
- **Metodología:** 163 Entrevistas presenciales + refuerzo telefónico con cuestionario estructurado
- **Realización:** Octubre – Diciembre 2025.
- **Acceso al estudio:**

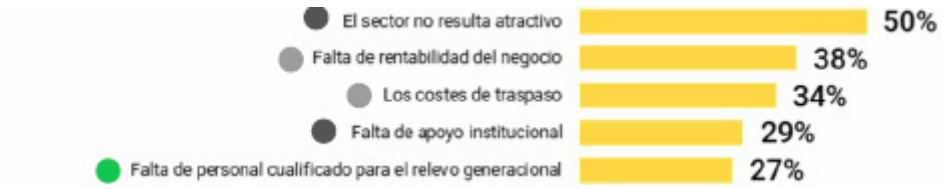
Las conclusiones principales que nos ofrece:

- Falta previsión y anticipación: Sólo algo más de un tercio tiene planificado qué va a hacer: traspaso o venta.



- Principales obstáculos para la transmisión:

  Hay que destacar que más allá de la falta de atractividad del propio sector, un 38% señala que se trata de actividades con escasa rentabilidad y el 34% los elevados costes de la propia transmisión.



- **Principales apoyos demandados para facilitar el relevo:**

  Atendiendo a las respuestas dadas por las personas encuestadas, los apoyos deberían combinar:

  Apoyos económicos + simplificación administrativa + acompañamiento personalizado + sensibilización (comercio y emprendedores)

A partir de estos resultados se plantea una nueva dinámica participativa

DINAMIKA 2 DINÁMICA

BELAUNALDI-ERRELEBOA, LEHIAKORTASUNA ERALDATZEKO AUKERA GISA

RELEVO GENERACIONAL COMO OPORTUNIDAD DE TRANSFORMACIÓN COMPETITIVA

Zure ustez, nola lagun dezakezue zuen erakundetik/enpresatik hiriko Merkataritza- eta ostalaritza-enpresen errelebo-prozesuak errazten? Ezagutzen duzuen jardunbide egokiren bat ezartzen ari al zarete?

¿Cómo crees que podéis ayudar desde vuestra organización /empresa a facilitar los procesos de relevo de las empresas de comercio y hostelería de la ciudad? ¿Estáis implantando alguna BB.PP que hayáis conocido?

Zuen ustez, nola optimiza daitezke enpresek eta erakundeek egiten dituzten ahalegin, proiektu eta baliabide guztiak? Zuen ustez, zer eginkizun izan behar du Merkataritza eta Ostalaritza Mahaiak baliabideen optimizazio horretan?

¿Cómo creéis que se pueden optimizar todos los esfuerzos, proyectos y recursos que se realizan desde las diferentes empresas y entidades? ¿Qué papel creéis que debe jugar la Mesa de Comercio y Hostelería en esta optimización de recursos?

SÍNTESIS DE APORTACIONES:

En este caso las principales intervenciones realizadas por los diferentes integrantes de la Mesa se agrupan en:

- Programas específicos de apoyo al relevo como Berriz Enpresa y Relevo Servicios (Gobierno Vasco con el apoyo de Cámara de Comercio de Alava; Ayudas al fomento del relevo generacional del Ayuntamiento de Vitoria – Gasteiz; o el Programa Kontinua (Arabadendak).
- Planteamiento, por parte del Ayuntamiento de Vitoria – Gasteiz de 2ª fase del estudio para la elaboración de un Plan de Acción de medidas de apoyo al relevo comercial
- Identificación de comercios que puedan estar en situación de relevo o lo vayan a estar en un futuro próximo
- Difusión de programas y recursos
- Asesoramiento y tramitación de ayudas

BB.PP:

- ✓ Utilizar otro tipo de programas de asesoramiento en competitividad para identificar comercios viables y rentables próximos a la posible transmisión.
- ✓ Planteamiento de estudios de análisis de la viabilidad de los negocios en posición de relevo.
- ✓ Ventanilla única
- ✓ Mentoring (Secot)
- ✓ Colaboración con entidades como Cáritas para la identificación de posibles emprendedores.
- ✓ Determinar el mix comercial más adecuado para cada zona de la ciudad, de forma que se promueva la continuidad de aquellos establecimientos "necesarios"

SÍNTESIS DE APORTACIONES:

- Puesta en común de las diferentes iniciativas para valorar posibles colaboraciones o coordinación de actuaciones.
- Búsqueda de sinergias.
- Ámbito de reflexión sobre aspectos clave que inciden en la posición del sector ante su relevo:
  - La visión negativa que el propio sector traslada sobre su actividad
  - Cómo encontrar los perfiles emprendedores que puedan estar interesados en dar el relevo.
  - Vías para facilitar la capacitación de las personas que vayan a dar continuidad
  - …