



ESTUDIO CUALITATIVO

# Claves para el relevo generacional en el comercio minorista vasco



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO



euskadiko merkataritzaren behatokia  
observatorio del comercio de euskadi

# | ÍNDICE

## **1. Objetivos y metodología**

## **2. Evolución del sector comercial**

- 2.1. Evolución del comercio hasta la actualidad
- 2.2. Retos del comercio en la actualidad
- 2.3. Algunas estrategias implementadas

## **3. El relevo generacional de comercios en activo**

- 3.1. Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra
- 3.2. Percepción global de la experiencia de compra-venta
- 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios
- 3.4. Algunas cuestiones claves de la experiencia del traspaso

## **4. El contexto social: perfiles con y sin interés en el relevo generacional**

## **5. Recursos utilizados**

- 5.1. Recursos utilizados durante el proceso de traspaso
- 5.2. Programa Berriz Empresa

## **6. Propuesta de acciones que ayuden a alcanzar un mayor éxito en el relevo generacional del comercio vasco**

## **7. Principales reflexiones y hallazgos**

# 1

# Objetivos y metodología

# 1. Planteamiento metodológico

## Objetivos

### Principal

A través de este estudio monográfico se toma el pulso a la realidad del relevo generacional en el comercio vasco, examinando los principales retos que enfrenta el sector en relación con el relevo generacional. Se exploran asimismo posibles estrategias que permitan garantizar el relevo generacional en el pequeño comercio.

### Secundarios

1. Cómo perciben las personas implicadas en el relevo generacional la evolución del sector comercial en Euskadi en los últimos tiempos.
2. Examinar e identificar cuáles son las principales barreras del relevo generacional en el comercio en Euskadi.
3. Factores de éxito y palancas al relevo generación.
4. El papel de las personas e instituciones implicadas.



## Metodología

La información recogida y analizada en este documento se basa en testimonios y experiencias de agentes implicados en la gestión, acompañamiento y dinamización del comercio local en Euskadi, así como de personas que han pasado por el proceso de venta de su comercio y también personas que han adquirido un comercio en activo.

### Focus Group

Se ha realizado 1 grupo de enfoque con un total de 4 participantes. Todas las personas participantes trabajando actualmente en las Cámaras de Comercio de los diferentes territorios históricos en el Programa Berriz Empresa.

### Entrevistas en profundidad

Posteriormente, se han realizado 8 entrevistas en profundidad, todas ellas participantes en el programa Berriz Empresa. Entre los perfiles entrevistados:

- 4 entrevistas con potenciales emprendedores/as y 4 con personas con comercios en venta.
- Personas con diferentes perfiles considerando su edad, sexo, localidad de residencia y su experiencia en el Programa.

# 2

## Evolución del sector comercial

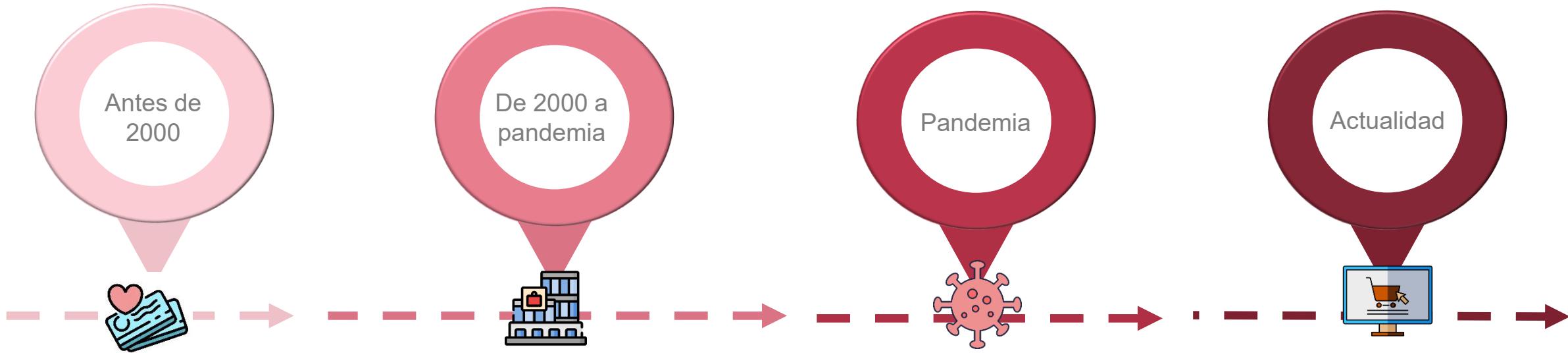
- 2.1. Evolución del comercio hasta la actualidad**
- 2.2. Retos del comercio en la actualidad**
- 2.3. Algunas estrategias implementadas**

## 2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL

### 2.1 Evolución del comercio hasta la actualidad

# Evolución del comercio hasta la actualidad

Según las vivencias de los y las comerciantes y expertos/as consultadas...



## Características principales

- El comercio local vivía su época de estabilidad y fortaleza.
- Las tiendas de barrio eran el centro de la vida cotidiana.
- La clientela era fiel y constante, compraba casi todo en el comercio de proximidad.
- La competencia era limitada: pocas grandes superficies y sin venta online.
- Margen relativamente sostenido porque había menos competencia directa de grandes superficies.
- Con ventas más predecibles, las campañas y la estacionalidad estaban claras.
- Comercio familiar gestionado por el propio dueño/a y su familia.

## Aparición y consolidación de nuevas formas de competencia:

- Grandes superficies con secciones de todo tipo de productos.
- Cadena y franquicias que abren en los mismos barrios.
- Primeras compras online, todavía minoritarias pero presentes.

## Cambios progresivos en los hábitos y actitud de la persona consumidora:

- Cambio en hábitos: compras más pequeñas y con menos frecuencia.
- Clientela más sensible al precio que a la calidad. Antes la calidad y la confianza primaban sobre el descuento.
- Menos tiempo disponible, el ritmo de vida se ha acelerado. La clientela que antes dedicaba tiempo a mirar, elegir con calma y conversar, ahora va con prisa. Esto impacta directamente en:
  - La duración de la visita: es más breve.
  - La predisposición para dejarse aconsejar: menor.
  - La capacidad de fidelizar: cuesta más si el trato personal es rápido y superficial.
  - El modelo de compra: se convierte en algo inmediato y funcional.

## Efecto pandemia Cambios digitales:

La pandemia actuó como catalizador para una transformación urgente del pequeño comercio. Comercios que hasta entonces mostraban reticencia a incorporar tecnologías digitales, se vieron forzados a adaptarse para mantener su relación con la clientela. Entre los principales cambios que se acontecieron:

- Adopción de canales digitales para la gestión de pedidos y comunicación.
- Incorporación de plataformas de venta online, redes sociales y herramientas básicas de visibilidad digital.

## Breve revalorización del comercio local:

Durante el periodo inmediato posterior al confinamiento, se observó una recuperación del aprecio por el comercio de proximidad, motivada por el deseo de apoyar al entorno cercano.

## Regreso a la normalidad y a patrones previos prepandemia

El fenómeno de revalorización del comercio local fue pasajero. Se volvió rápidamente a pautas de consumo pre-COVID centradas en grandes cadenas y plataformas digitales, tal y como estaba aconteciendo antes de la pandemia, disminuyendo nuevamente el gasto en el comercio local o de cercanía.

## Digitalización acelerada

Post-COVID se produjo un aumento de las compras online en detrimento del presencial, con una consolidación de hábitos de consumo online, incluso entre públicos tradicionalmente ajenos al entorno digital.

## Evolución del comercio hasta la actualidad

**Según las vivencias de los y las comerciantes y expertos/as consultadas...**



Antes de 2000



De 2000 a pandemia



Pandemia



Actualidad

*"El comercio era muy de barrio. La tienda funcionaba porque éramos nosotros los dueños, tres familiares, con los clientes de toda la vida." (Comerciante)*

*"Nosotros llevábamos 25 años. Éramos la única frutería que seguía sirviendo al cliente en el mostrador." (Comerciante)*

*"Yo creo que antes la gente valoraba más el trato, el que tú le dieras todo, que le aconsejaras." (Comerciante)*

*"Era un comercio estable, que vendía todo el año más o menos igual." (Comerciante)*

*"La librería siempre tenía su clientela. No había tanta prisa, la gente venía y charlaba." (Comerciante)*

*"Al principio éramos varias fruterías de barrio. Luego empezaron a abrir franquicias que tiraban los precios." (Comerciante)*

*"Los colegios empezaron a vender libros de texto más baratos que lo que me costaban a mí comprarlos." (Comerciante)*

*"Al principio no nos preocupaba Mercadona, pero poco a poco la gente empezó a ir allí." (Comerciante)*

*"Antes venían con el carro y compraban 4 kilos de paraguayos. Luego empezaron a coger tres piezas." (Comerciante)*

*"Se dejó de hacer la compra semanal grande, era más el día a día." (Comerciante)*

*"Fue el COVID el que hizo que de forma muy brutal el comercio tuviera que reaccionar. La revolución que decíamos que iba a suceder, sucedió de golpe." (Experto/a)*

*"Un período de un año o un año y medio se volvió a valorar el comercio local, porque la gente vio que en pandemia estuvieron ahí dándolo todo. Pero no duró demasiado. La nueva persona consumidora, sobre todo las más jóvenes, ya eran digitales." (Experto/a)*

*"La pandemia lo terminó de rematar, porque mucha gente que antes venía todas las semanas empezó a comprar por Internet y ya no volvió igual. Se acostumbraron a hacer la compra grande en el super o pedir por aplicaciones, y al comercio pequeño nos ha costado recuperar ese ritmo." (Comerciante)*

*"El problema es que con la pandemia hubo comercios que cerraron y ya no volvieron a abrir. Y cuando ves locales vacíos, la calle se apaga, y la gente se va a otras zonas a comprar. Al final es como un efecto dominó que nos perjudica a todos." (Comerciante)*

*"El cliente ahora mira mucho más el precio y compara en Internet antes de comprar. Es más difícil fidelizar, porque ya no valoran tanto que seas del barrio, sino cuánto cuesta todo." (Comerciante)*

## Evolución del comercio hasta la actualidad

### El momento actual

¿Cómo definen el contexto de la **competencia** actualmente?

#### Competencia de cadenas y franquicias

- Ya consolidada como normalidad en el paisaje comercial.
- Franquicias con estrategias agresivas de precios y más capacidad de inversión en marketing y presentación de producto.

#### Microemprendimiento extranjero

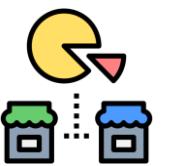
- Muchos traspasos recientes se hacen a personas inmigrantes que buscan autoempleo.
- Esto ha creado una competencia que, a veces, sostiene precios bajos a cambio de muchísimas horas de trabajo familiar.

#### Grandes superficies y supermercados

- Han incrementado su presencia en sectores que antes eran más de comercio especializado (alimentación, librería escolar, textil).
- Mayor comodidad horaria.

#### Venta online

- Hoy es la **principal amenaza transversal**.
- Las personas consumidoras compran por Internet incluso productos que tradicionalmente eran de compra presencial.
- El comercio local ha quedado rezagado en digitalización.



**Un entorno altamente competitivo, con presiones que llegan de todos los frentes**

*"Veían las cosas en la tienda y luego se iban a pedirlo por Internet." (Comerciante)*

*"La gente viene a ver la ropa y luego la pide por Internet." (Comerciante)*

*"Ahora el comercio es mucho más difícil. Antes con trabajar bien ya te iba entrando gente, pero ahora tienes que estar pensando todo el rato en promociones, en cómo atraer al cliente, en redes sociales, en bajar precios... Y aun así cuesta que vengan porque cada vez hay más competencia online." (Comerciante)*

*"Hoy en día es imposible competir en precio con las grandes cadenas y con las páginas de Internet. La única forma es diferenciarte con el trato y con un producto más cuidado, pero aun así muchos clientes se fijan sólo en el precio." (Comerciante)*

## Evolución del comercio hasta la actualidad

### El momento actual

#### ¿Cómo describen los cambios en las personas **consumidoras**?

##### **Inmediatez como valor principal**

- Todo se quiere rápido.
- La clientela espera disponibilidad inmediata y respuesta instantánea.
- La compra se percibe como una tarea que hay que resolver cuanto antes.

##### **Reducción del volumen de compra (alimentación)**

- Ya casi nadie compra grandes cantidades.
- Las familias pequeñas y la menor planificación cambian la dinámica.
- El comercio tradicional pierde parte de su razón de ser (la venta grande de confianza).

##### **Menor fidelidad**

- La clientela cambia fácilmente de proveedor.
- La relación personal se ha diluido.

##### **Sensibilidad extrema al precio**

- El precio es decisivo.
- Se compara online y en grandes cadenas y franquicias.
- Muchas personas consumidoras sacrifican calidad y cercanía si el ahorro es visible.

##### **Más información, pero menos paciencia**

- La clientela llega informado por Internet.
- Exige rapidez, disponibilidad, servicio impecable.
- Pero no siempre valora el trato humano si puede tenerlo online más barato.

**Hoy el comercio local compite en un entorno dominado por la inmediatez, la presión del precio, la venta online y la caída de la fidelidad de la clientela, mientras se enfrenta a márgenes cada vez más estrechos y a un público que compra menos en el comercio local, más rápido y compara más.**

El pequeño comercio ha pasado de ser un lugar de compra pausada y social, a convertirse en un espacio donde la clientela llega con prisa y busca resolver rápidamente su necesidad

*"La compra ya no es un momento social, es algo que quieren quitarse de encima." (Comerciante)*

*"Si ven que el otro sitio es más barato, se van." (Comerciante)*

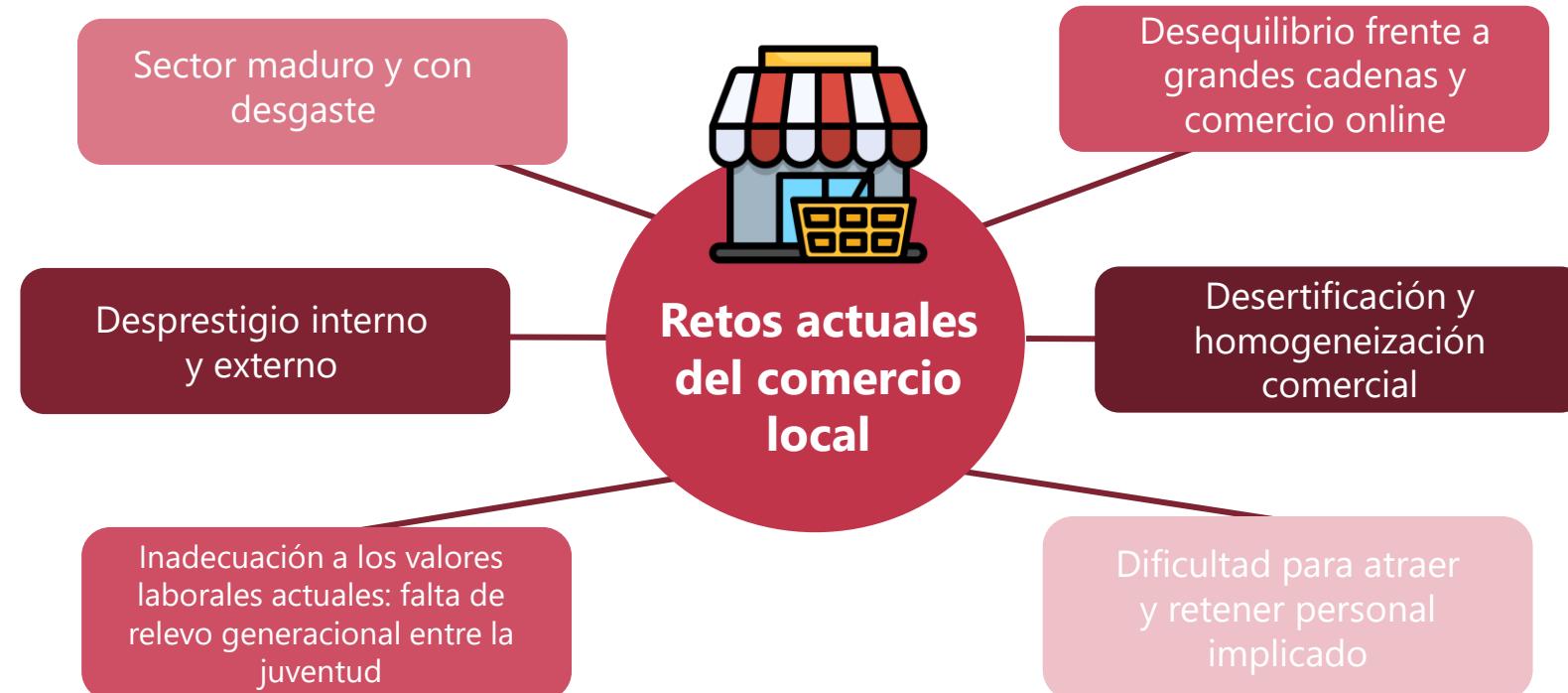
*"Antes compraban cuatro kilos de paraguayos, ahora unas piezas." (Comerciante)*

*"Antes el cliente era casi de la familia, ahora viene, compra rápido y se va." (Comerciante)*

## 2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL

### 2.2 Retos del comercio en la actualidad

# PRINCIPALES RETOS ESTRUCTURALES Y SOCIALES DEL COMERCIO LOCAL VASCO



## Retos del comercio en la actualidad

### Principales retos estructurales y sociales del comercio local vasco

#### Un sector maduro y con desgaste

El comercio minorista tradicional es percibido por los/as expertos/as participantes como un sector maduro y agotado, con escasa capacidad de renovación y baja proyección a futuro, con grandes dificultades para lograr una diferenciación o innovación.

Muchos comerciantes no se ven a sí mismos/as como empresarios/as, lo que impide una profesionalización real del sector.

Esto conlleva prácticas obsoletas, informalidad en la gestión, y falta de visión estratégica a medio-largo plazo.

#### Desprestigio interno y externo

Según los/as expertos/as consultados/as, el propio sector ha contribuido a desprestigar su imagen pública, con mensajes reiterados en medios sobre precariedad, baja rentabilidad y falta de futuro.

Algunos comerciantes incluso desaconsejan a sus propios hijos/as continuar en el negocio, reforzando una imagen negativa y poco atractiva para nuevas generaciones.

Esta percepción desincentiva el relevo generacional y bloquea posibles sucesiones, con una imagen muy poco atractiva del sector.

#### Inadecuación a los valores laborales actuales: falta de relevo generacional

Según los/as expertos/as consultados/as la juventud prioriza flexibilidad horaria, conciliación y propósito personal, todo lo contrario, al modelo de tienda física con horarios rígidos y dedicación presencial extendida.

El comercio tradicional no encaja con los nuevos valores del trabajo, y no ofrece los márgenes de libertad y movilidad que demanda la nueva persona emprendedora digital.

#### Dificultad para atraer y retener personal implicado

Los comerciantes destacan una alta rotación y bajas frecuentes, con dificultad para encontrar gente comprometida. Ello genera más carga para el dueño/a e imposibilidad de crecer o profesionalizarse.

“

*“Es un sector que ya está, a nivel general, maduro. Son profesiones que no están valoradas. No se veían ni a sí mismos como empresas y son empresas.” (Experto/a)*

*“El propio sector también ha contribuido mucho a la desprestigiarlo. Continuamente en medios de comunicación diciendo lo mal que va, lo mal que se vive...” (Experto/a)*

*“Una de las preguntas que siempre hacen es: ¿puedo trabajar desde casa? ¿puedo tener tardes libres? Eso de tener que estar de 10 a 1 y de 4 a 8, y también los sábados... choca con la nueva cultura laboral.” (Experto/a)*

”



#### COMERCIANTE TRADICIONAL

- SEGMENTO MADURO Y POCO PROFESIONALIZADO
- AMPLIA DEDICACIÓN HORARIA Y ATENCIÓN PRESENCIAL
- POCOS/AS JÓVENES DISPUESTOS/AS A DAR CONTINUIDAD

## Retos del comercio en la actualidad

### Principales retos estructurales y sociales del comercio local vasco

#### Desequilibrio frente a grandes cadenas y comercio online

La escala económica desfavorable (volúmenes pequeños, costes unitarios altos) **limita la competitividad** del comercio local. Los pequeños comercios compiten en clara desventaja frente a grandes cadenas que operan con márgenes más amplios por volumen de compra.



La **irrupción de lo digital** ha cambiado hábitos de consumo a un ritmo acelerado, dejando atrás a negocios que no han logrado adaptarse ni en presencia online ni en logística.

#### Diferencias en los precios de compra

- Las grandes cadenas compran en volumen masivo, con precios de proveedor que un pequeño comercio nunca puede negociar.
- Incluso a veces venden por debajo de coste como gancho comercial.

*"Los colegios venden los libros más baratos que mi proveedor me los deja."* (Comerciante)

*"Las franquicias de frutería tiran los precios de entrada para enganchar a la gente."* (Comerciante)

#### Capacidad de inversión en marketing

- Las grandes marcas pueden invertir en publicidad constante.
- El pequeño comercio no puede asumir ese coste ni producir campañas profesionales.

*"Hicimos algo de publicidad, pero nada comparado con lo que hacen ellos."* (Comerciante)

#### Horarios extendidos

- Las cadenas tienen personal por turnos y abren más horas.
- El comercio local depende de la presencia del dueño.

*"Yo no puedo estar 14 horas cada día y luego hacer redes sociales."* (Comerciante)

#### Logística y conveniencia del comercio online

- Amazon y similares ofrecen entrega a domicilio rápida y devolución gratuita.
- La clientela percibe que le resulta más cómodo, aunque no sea más barato.

*"La gente viene, mira el producto, y luego se va a comprarlo por Internet."* (Comerciante)

*"Te llega mañana y con descuento. ¿Cómo competes con eso?"* (Comerciante)

**El desequilibrio frente a grandes cadenas y comercio online nace de tres factores: precio, visibilidad y conveniencia.**

Los pequeños comercios no tienen escala para competir en coste, ni recursos para igualar la comunicación digital, ni estructura para abrir tantas horas.

Por eso, aunque intentan diferenciarse en calidad y trato, perciben que sin apoyo público y sin cambios en la mentalidad de la persona consumidora, su supervivencia es muy difícil.

*"Nos encontramos con calles cada vez más desiertas. Es muy difícil la supervivencia... las grandes cadenas tienen precios que un pequeño comercio no puede igualar"* (Comerciante)

## Retos del comercio en la actualidad

### Desertificación y homogeneización comercial

El cierre de comercios está generando una desertificación comercial en calles y barrios, que pierden su identidad y tejido relacional.



En algunas zonas se observa una homogeneización del paisaje comercial con pérdida de diversidad y valor cultural.

*"Hay ciudades en las que ya nos estamos encontrando con calles principales llenas de las mismas marcas. Vamos a tener ciudades todas iguales y muy tristes." (Comerciante)*

#### La sensación de "efecto contagio" cuando cierran comercios

**El cierre de negocios genera un efecto arrastre negativo** sobre los que permanecen abiertos. Lo describen así:

- Cuando cierran tiendas en una calle, baja el tránsito de personas.
- La zona parece decadente y "muerta".
- Eso espanta a la clientela que preferiría zonas más animadas.

*"Cada vez hay más lonjas vacías. Aquí en Portu, por ejemplo, hay un montón de lonjas vacías. Muchísimo. Yo creo que eso no acompaña nada, porque al final la gente pasa y ve todo cerrado y no apetece entrar." (Comerciante)*

#### Impacto en la imagen del barrio o localidad

El cierre de negocios afecta la **percepción de seguridad y vitalidad**:

- La calle da imagen de abandono.
- Disminuye la confianza de la persona consumidora.
- Se refuerza la idea de que "si todo cierra, por algo será".

*"Si tú vas pasando por la calle y todo está cerrado, parece que la zona está muerta. Y entonces la gente no se para ni a mirar los escaparates que sí están abiertos." (Comerciante)*

#### Pérdida de clientela por menor tráfico peatonal

**Los comercios dependen mucho de la gente que pasea**, y si ya no hay otros negocios que atraigan visitas, bajan las oportunidades de venta.

- Antes, la clientela aprovechaba una compra para entrar en varias tiendas.
- Ahora, si faltan tiendas, la calle deja de ser un punto de atracción.

*"Si todo cierra alrededor tuyo, al final ya no viene la gente a la zona. Y tú puedes tener la tienda muy bien, pero no pasa nadie." (Comerciante)*

#### Mayor presión psicológica y económica sobre los que quedan

Quedarse en un entorno que se vacía también provoca:

- **Desmotivación** ("al final te sientes el último que resiste").
- **Desconfianza de los proveedores** ("ven que la calle no tira").
- Más difícil justificar precios cuando la calle parece deprimida.

*"Cada vez es más difícil aguantar cuando todo el entorno se cae. Parece que tú también vas a acabar cerrando." (Comerciante)*

### Principales retos estructurales y sociales del comercio local vasco

## 2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL

### 2.3 Algunas estrategias implementadas

# Algunas estrategias implementadas

## Apostar por la calidad como diferencia

### Qué significa

Mantener un estándar alto de producto y servicio, aunque eso implique tener menos margen o vender menos volumen.

Muchos comerciantes afirman que mantener un nivel alto de calidad es la única manera de fidelizar a la clientela frente a la competencia en precio.

### Por qué lo hacen

- Porque fue lo que sostuvo su clientela durante décadas.
- Porque es la única barrera frente al online y las cadenas de bajo coste.
- Porque perciben que una parte de la clientela sigue valorando la confianza en el producto.

### Claves de la estrategia

- No entrar en guerra de precios.
- Comunicar a la clientela por qué el producto es mejor.
- Ofrecer garantías: "Si algo sale mal, te lo cambio."
- Mantener el estándar incluso cuando baja la demanda.

### Limitaciones

- No siempre basta con la calidad si la diferencia de precio es muy grande.
- Atraer nueva clientela joven es más difícil si no hay visibilidad online.

## Mantener trato personal y servicio personalizado

### Qué significa

Seguir tratando a la clientela como personas conocidas, aconsejarles, dedicarles tiempo y recordarles que son parte de la comunidad.

### Por qué lo hacen

- Porque en las cadenas y en Internet nadie les atiende con nombre propio.
- Porque es lo que genera fidelidad a largo plazo.

### Claves de la estrategia

- Llamar al cliente/a por su nombre.
- Tener su historial de compra presente.
- Ayudarle a elegir.
- Resolver problemas con rapidez y de forma personalizada.

### Limitaciones

- La clientela de hoy tiene menos tiempo y paciencia.
- Requiere presencia constante del dueño/a.
- No es escalable si tienes que cubrir horarios largos.

“

*"El concepto que teníamos era siempre calidad, calidad, calidad... Por mucho que lo vendan más barato, si luego lo tiran, vuelven." (Comerciante)*

*"La gente probó la franquicia, pero luego venía diciendo que allí todo se estropea enseguida." (Comerciante)*

*"Muchos iban a comprar barato y luego volvían diciendo que preferían pagar un poco más aquí." (Comerciante)*

*"La confianza se crea cuando ven que siempre les das lo mejor." (Comerciante)*

*"Aquí el género se coloca bien, no se mezcla lo bueno con lo malo." (Comerciante)*

*"Nosotros nunca bajamos la calidad. Sabíamos que, si lo hacías, tarde o temprano los clientes se iban." (Comerciante)*

*"El cliente valor que tú le atendas, que le des confianza." (Comerciante)*

”

# Algunas estrategias implementadas

## Diversificar servicios

### Qué significa

Ofrecer algo que la competencia no da, para no competir sólo en precio.

### Por qué lo hacen

- Para fidelizar con servicios extra.
- Para justificar un precio ligeramente superior.

### Ejemplos concretos

- Librería que forra libros gratis.
- Frutería que hace pedidos personalizados.
- Comercios que regalan pequeños detalles por compra (forro, bolsa, entrega a domicilio).

### Claves de la estrategia

- Buscar servicios de valor añadido relacionados con el producto.
- No regalar nada que no se pueda sostener económicamente.
- Contar a la clientela por qué es un plus.

### Limitaciones

- Si la clientela sólo mira precio, puede no valorar el extra.
- Requiere más trabajo y tiempo por cliente/a.

## Controlar gastos fijos y ajustar personal

### Qué significa

Reducir al mínimo los gastos que no sean imprescindibles.

Esto suele traducirse en:

- No contratar empleados/as si no hay volumen asegurado.
- Trabajar muchas horas personalmente.
- No hacer inversiones grandes salvo que sean necesarias.

### Por qué lo hacen

- Porque los márgenes son cada vez más estrechos.
- Porque el miedo a las bajas laborales prolongadas es muy alto.

### Claves de la estrategia

- Controlar estrictamente el gasto mensual.
- Mantener horarios largos sólo si hay retorno.
- Asumir sacrificio personal mientras se consolida el negocio.

### Limitaciones

- Modelo poco sostenible a medio plazo si no hay relevo interno.
- El sacrificio personal desgasta.

## Algunas iniciativas puntuales de marketing

### Qué hacen:

- Promociones ocasionales.
- Publicidad modesta (folletos, carteles).
- Presencia básica en redes sociales.

### Por qué lo hacen:

- Porque la visibilidad es muy baja sin promoción.

### Limitación:

- La mayoría no tiene conocimientos ni recursos para campañas grandes.

## Mantener precios razonables

### Qué hacen:

- Intentan no disparar precios, aunque el producto sea mejor.
- Ajustan márgenes al mínimo posible.

### Por qué lo hacen:

- Porque saben que la sensibilidad al precio es muy alta.

## Adaptar horarios a la demanda

### Qué hacen:

- Abrir más horas si es posible.
- Adaptar el horario a los hábitos de la clientela.

### Por qué lo hacen:

- Para captar ventas de última hora o aprovechar el flujo de gente.

### Limitación:

- Es muy duro cuando depende de una sola persona.

# 3

## El relevo generacional de comercios en activo

- 3.1. Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra**
- 3.2. Percepción global de la experiencia de compra-venta**
- 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios**
- 3.4. Algunas cuestiones claves de la experiencia de traspaso**

### 3. EL RELEVO GENERACIONAL DE COMERCIOS EN ACTIVO

## 3.1 Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra

## 3.1. Motivaciones del **comerciante** en la sucesión y de quien emprende con la compra



La mayoría de los casos analizados de traspaso comercial se producen en el contexto del **momento de la jubilación**. Su propósito es el de cerrar dignamente una etapa larga de esfuerzo, retirarse antes de que la salud y el negocio se deterioren.

### Principales motivaciones para realizar el traspaso...

#### Evitar tener que cerrar definitivamente

La motivación más potente es la voluntad de que **el comercio continúe funcionando** y no desaparezca todo lo construido durante tantos años.

#### Por qué les importa:

- Muchos/as sienten responsabilidad hacia la clientela que llevan años atendiendoles.
- Les da satisfacción que su esfuerzo no se pierda del todo.
- Algunos/as sienten un vínculo emocional con el negocio tras décadas de trabajo.
- Les preocupa que, si cierran, el local quede vacío y la clientela se quede sin servicio.
- Tienen la sensación de que todo el esfuerzo y la reputación construidos durante años se perderían.
- La motivación fuerte detrás de buscar un traspaso no es sólo económica, sino también simbólica.

Comerciantes...

*"Es mejor que alguien lo coja antes que verlo cerrado."*  
*"Si cierras, lo pierdes todo."*  
*"A mí me hacía ilusión que siguiera abierto."*  
*"Es mejor que alguien lo coja antes que verlo cerrado."*

#### Recuperar parte de la inversión y evitar costes de cierre

#### Motivación económica importante:

- Traspasando, pueden recuperar algo del valor del negocio (mobilario, clientela, fondo de comercio).
- Si cierran del todo, pierden esa oportunidad.
- Además, cerrar puede suponer costes elevados (indemnizaciones, liquidaciones, retirada de género).

*"Si cierras, lo pierdes todo. Así por lo menos recuperas algo."*  
*(Comerciante)*

#### Sentir que el momento era ahora o nunca

#### Por qué surge esta idea:

- Algunos/as perciben que la situación del comercio empeora cada año.
- Quieren traspasar antes de que pierda más valor. Creen que, si esperan más tiempo, cada vez será más difícil traspasar.

*"Cada vez se vende menos."* *(Comerciante)*  
*"Si esperas mucho, ya no interesa a nadie."* *(Comerciante)*



**lo racional**

Quien deja el comercio lo hace principalmente porque necesita retirarse tras muchos años de sacrificio, no tiene relevo familiar, quiere evitar cerrar definitivamente y desea recuperar parte de la inversión mientras aún es viable transmitir el negocio.



**lo emocional**

En el contexto de una próxima jubilación, la motivación más potente de realizar un traspaso es la voluntad de que el comercio continúe funcionando y no desaparezca todo lo construido durante tantos años: la parte simbólica.



## 3.1. Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra



Motivation

### Motivaciones y expectativas de índole personal...

#### Cambio vital o profesional. Necesidad de autoempleo y estabilidad económica

- Para muchas de las personas que se deciden a emprender comprando un comercio en traspaso, la **necesidad de asegurar un medio de vida propio** es el factor más determinante.
- Esta motivación aparece con frecuencia en quienes provienen de situaciones laborales precarias, contratos temporales, trabajos mal remunerados o entornos donde la continuidad en el empleo es incierta.
- La necesidad de autoempleo y estabilidad no es tanto una elección vocacional como una estrategia de supervivencia económica y una **apuesta por tomar las riendas de su propio futuro laboral**. Aunque muchos/as admiten que es un camino difícil, lo prefieren antes que continuar en empleos donde no ven posibilidad de mejorar sus condiciones ni de consolidar un proyecto personal.
- La ilusión y la **motivación personal por el tipo de negocio** tienen importancia, pero generalmente son secundarias respecto a la necesidad de asegurar un ingreso y crear un autoempleo. Cuando hay afinidad con el sector, facilita el compromiso y la confianza, pero incluso así prevalece el pragmatismo.

#### Situación laboral previa precaria o inestable

Muchas personas proceden de:

- Contratos temporales.
- Empleos con bajos salarios.
- Experiencias laborales con poca continuidad.

*"Yo trabajaba por cuenta ajena, pero no me daba estabilidad. Siempre estaba de un lado para otro."*  
(Comerciante)

#### Necesidad de asegurar un sustento propio

Ven el comercio como una **vía de autoempleo más predecible** que depender de otros:

- Ingresos que dependen de su esfuerzo.
- Mayor control de su tiempo y decisiones.

*"Así, si trabajo mucho, todo lo que saco es para mí."*  
(Comerciante)

#### Preferencia por depender de uno mismo

Buscan independencia frente a la inestabilidad de terceros:

- No depender de un/a jefe/a.
- No depender de un contrato que se termina.

*"Así, si algo va mal, al menos no es porque me echen."*  
(Comerciante)

#### Expectativa de ingresos que pueden crecer con el esfuerzo

Aunque reconocen que es duro:

- Creen que el trabajo propio puede rendir más a largo plazo que un salario fijo.
- La idea de "invertir en uno mismo" es muy valorada.

*"Al principio es duro, pero luego es tuyo. Si me esfuerzo, al final me irá mejor que de empleado."*  
(Comerciante)

#### Estrategia de supervivencia económica

No tanto un proyecto vocacional como:

- Una alternativa a la precariedad.
- Una forma de sostener a la familia.
- Una apuesta por la dignidad laboral.

#### Especialmente en personas inmigrantes:

- Más barreras para acceder a empleo estable.
- Mayor presión por mantener ingresos regulares.

*"Es muy difícil que te den un contrato largo."*  
*"Cogí la tienda porque necesitaba algo que fuera mío."* (Comerciante)

## 3.1. Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra

### ¿Por qué en un negocio ya en marcha?

#### Negocio ya consolidado

Muchos emprendedores/as valoran altamente que el negocio ya tenga una trayectoria, clientela estable, marca reconocida, proveedores definidos y un funcionamiento probado. Esto les da una base sobre la cual operar sin tener que asumir los riesgos de un negocio desde cero.

#### Porque ya tiene clientela consolidada

- Es la ventaja que más valoran:**
- El negocio tiene clientela habitual.
- Se parte de una base de ventas real.
- Disminuye la incertidumbre de si habrá demanda.

#### Comerciantes...

“Ya hay una marca, ya hay un conocimiento, pues voy a entrar ahí.”  
 “Estoy comprando una librería en una ubicación, con clientela, con un histórico.”  
 “Era una tienda que ya funcionaba, con sus clientes.”  
 “Eso te da confianza, porque sabes que algo vas a vender.”

#### Acompañamiento del propietario/a anterior

Saber que no estarán solos/as durante los primeros pasos y que podrán contar con el/la anterior propietario/a como guía o mentor/a es clave para ganar confianza y garantizar una transición efectiva.

#### Porque permite aprender de quien lo deja

- El acompañamiento del dueño/a anterior:
- Ayuda a conocer la clientela.
- Explica cómo funcionan los pedidos y los proveedores.
- Da seguridad en los primeros meses.

#### Comerciantes...

“Ese respaldo también a veces les incita. Que tengas a una persona detrás que te explique todo: cómo se compra, cómo se gestiona.”  
 “El acuerdo fue 1 año contratada para transmitir el funcionamiento, y a día de hoy siguen juntas.”  
 “Te explica todo: cómo se compra, cómo se gestiona...”  
 “Estuve un mes con él, aprendiendo todo.”  
 “Me presentó a los clientes y proveedores.”

#### Reducción del riesgo frente al emprendimiento desde cero

Comprar un negocio en funcionamiento reduce la incertidumbre sobre su viabilidad, ya que permite observar su desempeño histórico y heredar prácticas que ya han demostrado ser funcionales.

#### Porque se percibe como menos arriesgado que abrir de cero

- Comprando un negocio ya en marcha:
- Se evitan los primeros meses de “vacío”.
- Hay un historial de ingresos.
- Se puede prever mejor si es viable.

#### Comerciantes...

“Reduce el riesgo de emprendimiento. Tienes algo ya en marcha.”  
 “Si empiezas de cero, no sabes si la gente va a entrar.”  
 “Así ya sabes cuánto se vendía.”



**Son muchas las ventajas percibidas**

## 3.1. Motivaciones del comerciante en la sucesión y de quien emprende con la compra

### ¿Por qué en un negocio ya en marcha?

#### La inversión de inicio es menor

El traspaso reduce la inversión inicial porque el negocio ya está listo para funcionar, permite pagos aplazados y evita muchos gastos de puesta en marcha.

#### Porque la inversión inicial es más asumible

- Muchos de estos comercios:
- Ya están equipados (mobiliario, maquinaria, proveedores).
- No requieren tanta reforma. Se ahorran gastos de lanzamiento.
- Pueden negociarse traspasos en pagos aplazados.

Comerciantes...

- "No tienes que comprar todo de golpe, ya está montado."*  
*"Me dieron facilidades de pago."*  
*"Si empiezas de cero, todo son gastos sin saber cuándo empezarás a vender."*  
*"No tienes que empezar de cero comprando todo."*  
*"Estaba todo listo, solo era entrar y seguir."*



#### Mayor rapidez

Coger un traspaso permite empezar a trabajar casi de inmediato porque todo está funcionando: el local equipado, la clientela activa, los proveedores servidos y los permisos vigentes.

#### Porque es más rápido ponerse en marcha



Con un traspaso:

- La actividad sigue casi sin interrupción.
- No hace falta licencia nueva (en muchos casos).
- El flujo de caja empieza antes.
- No hace falta construir una base de clientes/as desde cero ni hacer grandes campañas de captación inicial.
- El/la nuevo/a dueño/a entra mientras el/la anterior todavía está presente o justo al acabar. Así se evita el "vacío" de semanas o meses sin ingresos.
- No hay que buscar nuevos proveedores ni negociar condiciones desde cero. Los contactos están hechos y las cuentas abiertas.

Comerciantes...

- "El negocio no llegó a cerrar, yo entré directamente."*  
*"Estaba todo listo, era entrar y empezar."*  
*"No tuve que hacer ninguna reforma importante."*  
*"Me presentó a todos los proveedores y ya estaba todo al día."*  
*"Tenías el teléfono de los repartidores y sabías cómo funcionaba."*  
*"Todo el papeleo estaba en regla. Solo cambiar el nombre y listo."*

#### Oportunidad de innovar sobre una base existente

Algunos perfiles no buscan replicar exactamente el modelo anterior, sino adaptarlo a sus propias ideas, intereses o visión comercial, introduciendo nuevos servicios, enfoques o tecnologías.

En general, la posibilidad de innovar sobre un negocio existente se percibe como algo positivo pero secundario. La prioridad inicial es asegurar la continuidad y retener a la clientela. La innovación se plantea más como una mejora gradual que como una transformación radical, condicionada por la falta de recursos y la necesidad de no romper la confianza con la clientela habitual.

Experto/a...

- "Sigo lo anterior, pero añado talleres de lectura, rincón del café..."*

**Comprar un negocio en marcha se percibe como más seguro, más rápido y más fácil de sostener al principio, porque ya tiene clientela, está equipado y ofrece un punto de partida con menos incertidumbre que abrir de cero.**

### 3. EL RELEVO GENERACIONAL DE COMERCIOS EN ACTIVO

## 3.2 Percepción global de la experiencia de compra-venta

## 3.2. Percepción global de la experiencia de compra-venta

### Percepción del proceso de las personas que traspasan el negocio...



#### En general, **la mayoría coincide en que ha sido difícil**

Para bastantes comerciantes, fue un proceso largo, incierto y desgastante. Algunos comerciantes describen la búsqueda como muy dura y frustrante, llena de incertidumbre y muchas puertas que se cierran:

- Proceso largo con meses de espera.
- Recibiendo visitas de gente que sólo pregunta por curiosidad o personas con las que la negociación se truncó.
- Bajaron expectativas sobre el precio o las condiciones.
- Tuvieron miedo de no llegar a cerrar ningún acuerdo.

#### Comerciantes...

*"Es que esto nadie lo quiere. Es mucho sacrificio."*

*"Puedes estar un año esperando a que alguien dé el paso."*

*"Muchos preguntan, pero luego no vuelven."*

*"Muchos venían a mirar, pero no sabían ni cuánto costaba llevar esto."*

*"Al final no sabes si vas a encontrar a nadie."*



#### **Sin embargo, hay casos en que resultó más sencillo**

No todos/as relatan la misma dificultad. Otros/as, en cambio, dicen que tuvieron suerte o que "al final apareció alguien" que lo vio claro. Algunas personas encontraron comprador relativamente rápido, sobre todo cuando se daban estas condiciones:

- El negocio tenía **una clientela muy consolidada** y estable.
- El **local** estaba bien situado y bien montado.
- Había un **interesado previo conocido** (por ejemplo, alguien del entorno o una persona empleada).
- Se ofrecieron **facilidades de pago**.
- En estos casos, la búsqueda fue más corta y con menos incertidumbre.

#### Comerciantes...

*"Yo estuve un mes con él enseñándole todo. Fue más fácil porque ya había hablado con él antes."*

*"Al final fue un chico que lo tenía claro y no dudó mucho."*



**Encontrar comprador/a para un comercio en traspaso suele ser un proceso largo y complejo, marcado por la falta de interesados/as dispuestos/as a asumir el sacrificio y el riesgo económico. Aunque algunos casos se resuelven con relativa rapidez, la mayoría requiere meses de búsqueda, negociaciones y mucha paciencia. La confianza, la clientela consolidada y un precio asumible son factores clave que facilitan la transmisión.**

## Etapas del proceso de compra-venta de las personas que compran el negocio...

El proceso de compra-venta es un recorrido que pasa por la curiosidad, el miedo, la confianza, el aprendizaje intensivo, la incertidumbre y finalmente la satisfacción (mezclada con la conciencia del sacrificio que implica).



### 1. Antes de decidirse Explorar la oportunidad

Se enteran del traspaso, valoran el interés y sienten curiosidad mezclada con temor.  
*"Lo vi como una oportunidad, pero daba respeto."*



### 2. Recopilar información Conocer el negocio

Piden datos de ventas y gastos, pero siguen con dudas y desconfianza.  
*"Al principio no sabes nada."*



### 3. Negociación del traspaso Acordar condiciones

Negocian el precio y las formas de pago, con tensión y alivio al cerrar el trato.  
*"Me dieron facilidades porque no tenía todo de golpe."*



### 4. Traspaso oficial Formalizar la compra

Firman contrato y cambian la titularidad; empieza la nueva etapa.  
*"Es un compromiso muy grande."*



### 5. Acompañamiento inicial Aprender con el anterior dueño/a

Reciben formación y presentación a clientela y proveedores, clave para empezar.  
*"Estuve un mes con él aprendiendo todo."*



### 6. Primeras semanas de gestión Empezar a gestionar

Asumen toda la responsabilidad con dudas y agobio.  
*"Los primeros meses son muy duros."*



### 7. Adaptación progresiva Estabilizar el negocio

Ganan confianza, se habitúan a la clientela y ajustan su forma de trabajar.  
*"Te acostumbras y ya es tuyo."*



### 8. Reflexión a medio plazo Valorar la experiencia

Sienten orgullo, pero son conscientes del sacrificio.  
*"Es mucho sacrificio, pero es tuyo."*

## 3.2. Percepción global de la experiencia de compra-venta

### Percepción del proceso de las personas que compran el negocio...

En conjunto, la experiencia se vive como un camino duro y exigente, una mezcla de oportunidad y vértigo, pero que aporta la satisfacción de ser dueño/a de un proyecto propio, siempre que se logra superar la incertidumbre y la presión inicial.

- Ilusión por crear autoempleo.
- Mucho respeto ante la incertidumbre.
- Dependencia del acompañamiento inicial.
- Miedo a no saber gestionar todo.
- Una motivación fuerte de ser dueño/a de su futuro laboral.



#### Aspectos positivos

- **Oportunidad de autoempleo y autonomía**  
Les permite trabajar por cuenta propia y depender de su esfuerzo.
- **Base de clientela existente**  
No empiezan de cero: ya hay clientela que compra.
- **Acompañamiento del anterior dueño/a**  
Reciben apoyo al inicio que facilita el aprendizaje.
- **Ilusión de tener un proyecto propio**  
Sienten orgullo por dar un paso importante.



#### Aspectos negativos

- **Carga de responsabilidad muy alta**  
Todo depende de su gestión y no hay red de seguridad.
- **Miedo a perder clientela**  
Temen que la clientela se vaya con el cambio.
- **Falta de información clara**  
No siempre tienen datos completos antes de decidir. Les genera inseguridad e incertidumbre
- **Sacrificio personal intenso**  
El volumen de trabajo es mayor de lo que imaginaban.



En términos de impacto emocional, los aspectos negativos (la dureza, el miedo y el sacrificio) son más intensos y constantes, pero los positivos (la independencia y la ilusión) tienen más valor simbólico y son los que sostienen la decisión. Aunque los aspectos negativos como el esfuerzo diario, el miedo a fracasar y la presión económica pesan mucho en el proceso, la ilusión de tener un proyecto propio y la independencia laboral son los motivos que más valoran y que les impulsan a seguir adelante a pesar de las dificultades.

### 3. EL RELEVO GENERACIONAL DE COMERCIOS EN ACTIVO

## 3.3 Principales retos que superar en la transmisión de negocios

### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios

# PRINCIPALES RETOS DEL PROCESO DE TRASPASO DE UN COMERCIO



### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios

#### Por parte de las personas que traspasan el negocio...

##### Reto nº1: encontrar a personas interesadas

Para muchos comerciantes, encontrar a alguien interesado en coger su negocio es el momento más difícil y frustrante del proceso. Lo viven con una mezcla de esperanza y desánimo, al ver que apenas hay personas dispuestas a asumir tanto sacrificio. Algunos/as cuentan que pasaron meses esperando, con visitas de curiosos/as que al final no se decidían. Les preocupa que, si nadie lo compra, todo su esfuerzo de años se pierda y tengan que cerrar definitivamente. Esta incertidumbre les genera ansiedad y la sensación de que su comercio ya no tiene el valor que ellos/as le dieron.

##### Por qué es el reto más grande:

- Hay muy poca demanda real de personas dispuestas a asumir un negocio tradicional.
- El comercio de proximidad se percibe como algo sacrificado y arriesgado.
- Muchos/as potenciales compradores/as se desaniman al conocer el volumen de trabajo.

##### Qué expresan:

- Sienten frustración al ver que su negocio, que tanto esfuerzo les ha costado, no atrae interés.
- Les preocupa que, si pasa mucho tiempo, la clientela se empiece a dispersar y el valor se pierda.
- En algunos casos, solo han recibido interés de personas inmigrantes con menos experiencia y diferentes enfoques culturales.
- Otros mencionan que nadie de la familia quiso continuar.

*Comerciantes...*

*"Puedes estar un año esperando a que alguien se decida."*

*"Es que esto nadie lo quiere. Es mucho sacrificio."*

*"La mayoría preguntan, pero cuando ven lo que supone, no quieren."*

*"Si esperas mucho, ya no interesa a nadie."*

*"Los que vinieron eran de fuera, gente que buscaba algo para sobrevivir, pero no tenían experiencia."*

##### El reto nº1 se complica además por...

###### Resistencia a comunicar la intención de venta

Muchos vendedores/as temen que anunciar que el negocio está en traspaso afecte negativamente a las ventas o a la percepción del negocio.

Esto dificulta la difusión y el poder encontrar interesados/as.

*"Porque si pone que se traspasa parece que le va mal y se quiere quitar el negocio de encima." (Experto/a)*

*"En sectores como muebles o equipamiento del hogar no puedes poner que se traspasa porque se paralizan las ventas completamente." (Experto/a)*

###### Baja planificación y urgencia de última hora

Muchas transmisiones se intentan con plazos muy cortos antes de la jubilación o cierre, lo que reduce las posibilidades de éxito.

*"Vienen con dos o tres meses de vista a jubilarse y no da tiempo a nada." (Experto/a)*

*"La transmisión son procesos complejos y largos. La gente lo deja para el final. La gente no es consciente de la necesidad de empezar con tanto tiempo." (Experto/a)*



**con prisas...**

### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios



#### Por parte de las personas que traspasan el negocio...

##### **Reto nº2: negociar el precio y condiciones del traspaso**

Negociar el precio y las condiciones del traspaso es uno de los momentos más tensos y emocionalmente duros para el comerciante.

- Por un lado, está su expectativa de reconocimiento a tantos años de trabajo;
- Por otro, la realidad de un mercado que no valora igual su esfuerzo. Entre la ilusión de que el negocio continúe y la presión de cerrar el trato, muchos acaban cediendo con cierta resignación.

**El valor percibido por el vendedor suele estar influenciado por factores emocionales, inversiones pasadas o expectativas irreales, sin tener en cuenta la rentabilidad real actual.**

##### **El reto nº2 se complica además por...**

###### **Falta de claridad y profesionalización en la contabilidad**

- Muchos negocios no presentan cuentas ni registros oficiales claros, no llevan una contabilidad organizada ni cuentan con documentación oficial adecuada.
- La falta de transparencia en las cuentas, inventario o ventas reales es uno de los mayores frenos en el traspaso.
- Muchos vendedores no son plenamente conscientes de que hoy se espera más información y rigor.

##### **La expectativa inicial: "Mi negocio vale mucho más"**

Para la mayoría, su comercio no es sólo un local con género y cuentas:

- Es **su vida entera**, años o décadas de esfuerzo y sacrificio.
- Perciben un **valor sentimental y simbólico** que cuesta mucho medir en dinero. Esto hace que al principio tengan **expectativas altas sobre el precio**, quieren recuperar parte de lo invertido y sienten que todo el trabajo merece reconocimiento económico.

Cuando empiezan a hablar con interesados, se encuentran con que:

- La mayoría no está dispuesta a pagar mucho.
- Los compradores piden rebaja o facilidades de pago.
- Hay desconfianza sobre si el negocio realmente factura lo que se dice.

Este **desencuentro entre lo que el comerciante cree que vale y lo que el mercado está dispuesto a pagar** genera desánimo y frustración.

###### *Comerciantes...*

*"He echado aquí toda mi vida, no lo voy a regalar."*  
*"Esto no es solo una tienda, es el trabajo de 30 años."*  
*"Muchos venían y me decían que no iban a pagar tanto."*  
*"La gente quiere que se lo des casi hecho y por nada."*  
*"No sabes si apretar o ceder, porque si te pasas, se va."*

###### *Comerciantes...*

*"Aquí nunca se ha hecho nada con ordenador."*  
*"Te dicen 'tranquilo, siempre se ha vendido', pero no hay papeles."*

###### *Expertos/as*

*"La vendedora está que 'yo no se lo voy a regalar' y la compradora es que 'no le pienso dar ni un duro más de esto' y es imposible salir de ahí."*  
*"En su momento, hace 20 años, me gasté 50.000 en la obra y compré unas máquinas que entonces me costaron 50.000. Entonces quiero pedir 100.000. No son conscientes de que su negocio no vale eso."*

### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios

**“** Expertos/as

*“Yo con el capital que puedo tener de inversión te puedo pagar 20.000€ por la librería, pero no 200.000€ por todo.”*

*“El vendedor se empecina en que vende todo... y eso complica muchísimo la operación.”*

*“A la gente tampoco le interesa comprar el local de primeras. Lo que les interesa es una opción de alquiler con opción a compra.”*

*“No te vas a embarcar en meterte en una hipoteca de compra de local. Son dos cosas completamente diferenciadas.”*

*“El negocio que se transmite está en alquiler, pero el propietario no está interesado porque puede sacar más renta.”*

*“Las inmobiliarias se están metiendo ya no solamente en vendo local, sino eso, en vendo el negocio.”*

*“Lo que tienen que hablar es los propietarios del negocio con la parte compradora, no mediante el inmobiliario.”*



#### Reto nº3: Problemáticas asociadas al local comercial

##### Venta conjunta del negocio y el local:

En muchos casos, el propietario busca vender ambos, lo que incrementa significativamente la inversión necesaria y dificulta la operación. Muchos propietarios ven en la venta del local una forma de obtener su jubilación, lo cual provoca expectativas poco realistas sobre el valor real de mercado.

##### Desinterés del comprador por adquirir el local:

Muchos compradores potenciales no están interesados en adquirir el local, al menos en una primera fase, por lo que una venta condicionada al inmueble se convierte en un freno.

##### Dificultades con los arrendadores:

Cuando el negocio está en un local alquilado, el propietario del local puede no estar interesado en continuar el contrato con el nuevo titular, especialmente si este pertenece a ciertos colectivos (por ejemplo, personas migrantes).

### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios



#### Reto nº4: La dimensión emocional

##### Ausencia de “feeling” o afinidad personal entre comprador/a y vendedor/a, fricciones personales

A pesar de contar con un negocio viable, una operación avanzada y condiciones aceptables, **un desencuentro emocional o relacional puede hacer fracasar la transmisión.** Esto se debe a la alta carga emocional que tiene el traspaso, especialmente en negocios familiares o de largo recorrido.

Cuando existe un **buen feeling entre comprador/a y vendedor/a**, todo el proceso de traspaso resulta mucho más fluido y menos estresante. La confianza mutua facilita que se compartan datos con transparencia y que la negociación sea más flexible. Además, el acompañamiento del antiguo dueño/a es más implicado y cercano, lo que ayuda al comprador a aprender rápido y ganar seguridad. Este clima positivo también transmite tranquilidad a la clientela, que percibe continuidad y confianza en el relevo.

##### Genera confianza y reduce el miedo

Cuando hay un trato cercano, amable y transparente:

- El/la comprador/a se siente más tranquilo/a al asumir un riesgo tan grande.
- Hay más predisposición a creer que los datos que le dan son reales.
- Se percibe que el/la vendedor/a “quiere que te vaya bien”.

Comerciantes...

“Estuve un mes con él en la tienda, aprendiendo todo. Eso te da confianza.”

“Si la persona es seria y te explica todo, te quedas más tranquilo.”

##### Facilita la negociación del precio y las condiciones

Si hay buen entendimiento personal:

- El/la vendedor/a está más dispuesto/a a dar facilidades de pago o a negociar un precio asumible.
- El/la compradora siente que puede preguntar sin miedo a incomodar.
- El proceso se hace menos tenso y más humano.

Comerciantes...

“Lo hablamos con calma y llegamos a un acuerdo que nos venía bien a los dos.”

“Me dio facilidades porque veía que yo iba en serio.”

Expertos/as...

“A veces va todo bien y de repente tienen un desencuentro pequeño, hacen una bola entre ellos, por cualquier cosita, y se va todo al traste a última hora.”

“Puede ser que incluso yo me lleve mal con la persona que tengo enfrente y no se haga la operación. [...] Has estado con la persona una semana malísima en la tienda y se manda todo al garete.”

“Incluso hasta con cómo te perciben las dos partes a la Cámara. Tienes un nivel de actividad psicológica muy alto.”



### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios

#### Por parte de las personas que compran el negocio...

**La persona que compra un comercio enfrenta retos importantes: superar el miedo al fracaso económico, aprender a gestionar (a veces sin experiencia), ganarse a la clientela, adaptarse al sacrificio diario y sostener el negocio en un mercado complicado.**

##### Reto nº1: Cuando no hay transparencia en la negociación

###### El/la comprador/a siente desconfianza y miedo al engaño

Cuando la persona interesada pide información (ventas mensuales, beneficios netos, proveedores, contratos) y el/la comerciante no la facilita o da explicaciones vagas:

- Aparece una **desconfianza inmediata**.
- Se temen **sorpresa ocultas**: deudas, problemas fiscales, caída real de ventas.
- La inseguridad se multiplica si el/la comprador/a no tiene experiencia previa en ese sector.

Comerciantes...

“Al principio no sabes nada. Tienes que fiarte un poco.”  
“Te dicen que se vende bien, pero no ves papeles.”

###### El proceso de negociación se hace más largo y desgastante

La ausencia de información obliga a:

- Reuniones y preguntas constantes.
- Desconfianzas cruzadas que retrasan el cierre del acuerdo.
- Tensión emocional entre ambas partes.

Comerciantes...

“Parece que te están ocultando algo.”  
“No sabes si arriesgarte.”

###### Muchos/as interesados/as se echan atrás

Esa falta de claridad es **uno de los motivos principales por los que la gente interesada finalmente no se decide**:

- La percepción es que, si no hay datos concretos, es porque el negocio no está tan bien como se dice.
- También pesa el miedo a heredar problemas financieros o legales.

Comerciantes...

“Muchos venían, preguntaban todo y luego no volvían.”  
“Si no te enseñan cuentas, no te puedes fiar.”

### 3.3. Principales retos que superar en la transmisión de negocios

#### Por parte de las personas que compran el negocio...

##### Reto nº2: El financiero: conseguir financiación y asumir compromisos de pago

Para quienes compran un comercio en traspaso, el reto financiero es la mayor fuente de preocupación. Muchos/as temen no poder recuperar la inversión si el negocio no funciona y sienten una presión constante por cubrir gastos fijos cada mes. La incertidumbre sobre si mantendrán la clientela y lograrán facturar suficiente les genera ansiedad y prudencia extrema con cada gasto. Para afrontar este riesgo, suelen pactar pagos aplazados y confiar en su esfuerzo diario como única garantía de sostenerse.



##### Miedo al riesgo económico

- Una de las principales preocupaciones es **el temor a perder todo lo invertido**.
- Saben que no hay garantías de éxito: el negocio puede no funcionar o perder clientela.
- Esta incertidumbre genera ansiedad y dudas constantes.

##### Dificultad para reunir la inversión inicial

- Muchos/as no disponen de ahorros suficientes para pagar el traspaso completo.
- Algunos/as no tienen acceso fácil a crédito bancario, sobre todo si no aportan garantías. Mayor vulnerabilidad de personas jóvenes y migrantes.
- La inversión no es solo el traspaso: hay que comprar género, pagar alquiler, suministros, posibles reformas iniciales.

*Comerciantes...*

*"Si te equivocas, lo pierdes todo."*  
*"Da respeto porque no sabes si va a funcionar."*  
*"Es un compromiso muy grande."*

*Expertos/as...*

*"Fundamentalmente es el tema de financiación. Muchas veces no les conceden el préstamo, no tienen aval o no hay manera."*  
*"El banco ve las cuentas y dice: ¿te están pidiendo 100.000? Pero esto no da... y no les conceden. Es un freno clarísimo."*  
*"Los colectivos migrantes tienen más dificultades para conseguir financiación, acceder a un aval... y eso les limita muchísimo, aunque tengan todas las ganas."*

##### Negociar condiciones de pago asumibles

- Pactan plazos con el/la vendedora para pagar el traspaso a plazos.
- Buscan acuerdos informales de fraccionamiento del pago.
- Algunos/as piden préstamos familiares.
- A veces retrasan decisiones de inversión (reformas, mejoras) por falta de liquidez.

*Comerciantes...*

*"Estuvimos negociando bastante el precio."*  
*"Al final acordamos que pagaría poco a poco."*

##### Sensación de soledad financiera

- Sienten que no hay ayudas suficientes para el inicio.
- Echan en falta más acompañamiento o respaldo económico de instituciones.
- Algunos/as dicen que todo recae sobre el/la comprador/a, sin apoyos reales.

*Comerciantes...*

*"Nadie te ayuda con el dinero, si te sale mal, es tu problema."*  
*"Nadie te da ayudas. Todo el dinero tiene que salir de tu bolsillo."*  
*"Lo tienes que poner todo tú, no hay ninguna subvención que te ayude con el traspaso."*

### 3. EL RELEVO GENERACIONAL DE COMERCIOS EN ACTIVO

## 3.4 Algunas cuestiones claves de la experiencia del traspaso

## 3.4. Algunas cuestiones claves de la experiencia del traspaso

### Por parte de las personas que traspasan el negocio...



#### Lograr la máxima difusión de su traspaso

##### Boca a boca y red de contactos

- Fue uno de los métodos más habituales.
- Comentaron a clientela, proveedores, vecinos/as y conocidos/as que estaban traspasando.
- Algunos/as compradores/as llegaron así, por recomendaciones informales.

##### Anuncios en portales de Internet

- Algunos/as usaron plataformas de compraventa de negocios o webs de clasificados.
- Suele ser una herramienta complementaria.

##### Información en asociaciones de comerciantes o cámaras de comercio

- Alguno/a mencionó que pidió orientación o dejó información en asociaciones locales.
- No fue el recurso más frecuente.
- Recurrir a Berriz Empresa.

Comerciantes...

*"Al final fue por gente que lo comentó."*

*"Puse anuncios por Internet, pero venía mucha gente que solo preguntaba."*

*"Puse el cartel y así vino bastante gente a preguntar."*

##### Cartel en el propio comercio

- Muchos/as pusieron un cartel visible de "SE TRASPASA" en el escaparate o la puerta.
- Era la forma más directa de que lo supiera quien pasaba por allí.

##### Ayuda de gestorías o asesorías

- En algunos casos, contactaron con gestorías o asesorías que les ayudaron con la difusión o los trámites.
- No todos/as recurrieron a este recurso, porque supone un coste añadido.

##### Facilitar un acompañamiento cercano

- Que haya transferencia de conocimiento práctico, quedándose un tiempo enseñando al nuevo dueño/a:
  - Cómo gestionar proveedores.
  - Qué cantidades pedir.
  - Cómo atender a la clientela.
- Esto reduce la incertidumbre del comprador/a y mejora su confianza.

##### Presentar al comprador/a a la clientela y proveedores

- Hacer presentaciones formales:
  - "Ahora él se queda con la tienda."
  - "Es de confianza."
- Así la clientela percibe continuidad y se reduce el riesgo de pérdida de ventas.

##### Flexibilidad con el precio y las condiciones de pago

- Muchos/as aceptaron pagos aplazados o rebajaron el importe inicial.
- Esto ayudó a que el/la comprador/a pudiera afrontar la operación sin asfixiarse.

Comerciantes...

*"Estuve un mes con él en la tienda, aprendiendo todo."*

*"Eso fue muy importante, porque si no, no sabes por dónde empezar."*

Comerciantes...

*"La gente veía que nos llevábamos bien y que todo seguía igual."*

Comerciantes...

*"Me dieron facilidades porque no tenía todo de golpe."*

*"Si no cedes un poco, no lo coge nadie."*

## 3.4. Algunas cuestiones claves de la experiencia del traspaso

### Por parte de las personas que compran el negocio...



#### La confianza personal en el/la vendedor/a

Aunque el miedo económico es grande y la inversión es alta, casi todos/as coinciden en que:

- Si no confían en quien traspasa, no se atreven a dar el paso.
- Si sienten que el/la vendedor/a no es claro/a o no se implica, descartan la operación.

**El comerciante puede tener personas interesadas en la compra y dar facilidades de pago, pero sin confianza y sin ayuda al inicio, el miedo y la incertidumbre suelen bloquear la compra.**



#### Acordar un periodo de aprendizaje intensivo inicial

- El acompañamiento práctico durante las primeras semanas o meses les da seguridad real para aprender y sostener el negocio.
- La persona emprendedora tiene la oportunidad de aprender todos los detalles antes de quedarse solos/as, aprovechando cada día con el anterior dueño/a para entender la gestión.

*“Si la persona es seria y te explica todo, te quedas más tranquilo.”  
“Estuve un mes con él en la tienda, aprendiendo todo. Eso fue muy importante.” (Comerciante)*

### Además, en la primera etapa tras el traspaso...

#### Empezar con humildad y prudencia

- No hacer cambios drásticos al principio.
- Aprender con calma y mantener la esencia del negocio.

*“No quise cambiar nada de golpe.”  
(Comerciante)*

#### Mantener la esencia del negocio

- Muchos/as optaron por no hacer cambios bruscos al principio:
  - Mismos proveedores.
  - Mismos horarios.
  - Misma forma de atender.
- Así la clientela siguió confiando.

*“La gente valoraba que todo siguiera igual.”  
(Comerciante)*

#### Ser muy prudentes con los gastos

- Ajustaron inversiones al mínimo hasta asegurar estabilidad.
- Fueron cautos con pedidos grandes o reformas.

*“Tienes que ir con cuidado con cada euro.”  
(Comerciante)*

#### Ganarse la clientela poco a poco

- Trataron de cuidar la relación con la clientela:
  - Saludo personalizado.
  - Escuchar sugerencias.
  - Mantener la calidad.

# 4

## El contexto social: perfiles con y sin interés en el relevo generacional

## Relevo generacional en el comercio local



Perfiles CON interés



Relevo generacional  
en el comercio local

- **Personas de mediana edad** en desempleo o con ganas de dar un giro profesional a su vida laboral.
- **Personas migrantes**: alta motivación, pero con obstáculos de financiación e integración.
- **Con experiencia previa en el sector**: con conocimientos y visión realista.
- **Con otros negocios en el mismo sector**: planean ampliar su oferta en nuevas localidades o ubicaciones.
- **Empleados/as actuales**: conocen el negocio y tienen experiencia.
- **Clientela habitual del comercio**: con perspectiva y vínculo emocional con el comercio.

Perfiles SIN interés



- **Jóvenes vascos/as** con otra cultura laboral, rechazo por horarios rígidos y preferencia por lo digital y remoto.
- **Empleados/as actuales**: miedo a sobrecarga o falta de medios.
- **Familiares directos de los comerciantes**: desincentivados por sus familiares y con baja percepción de futuro.



El sector pierde la mente y las ideas más frescas y más innovadoras de este perfil de personas jóvenes. Pérdida de talento que podría beneficiar al sector comercial.

### Perfiles con poco o nulo interés

#### Juventud vasca

El colectivo joven muestra un claro desapego hacia el comercio minorista tradicional, al considerarlo una actividad rígida, sacrificada y poco alineada con sus valores laborales y de vida.

#### Desconexión con los intereses personales:

- Los/as jóvenes tienden a emprender desde pasiones o hobbies, priorizando negocios digitales o creativos antes que continuar negocios convencionales.
- La búsqueda de flexibilidad, autonomía y propósito choca con el modelo de negocio clásico, de horarios fijos, presencialidad constante y baja rentabilidad percibida.
- Se percibe un gran cambio cultural de lo que el trabajo supone en el proyecto vital.

**Motivación de fondo:** Deseo de conciliación, digitalización del trabajo, rechazo a horarios tradicionales, falta de prestigio del sector.

Expertos/as...

"No es una actividad atractiva para la gente joven. [...] No es la salida primera. Profesionalmente hablando, cuando están pensando qué voy a hacer en el futuro, no están pensando en emprender en un comercio minorista." "Una de las preguntas que siempre hacen cuando están buscando un trabajo es: ¿puedo trabajar desde casa?, ¿puedo tener tardes libres?"

#### Empleados/as actuales de los comercios en traspaso

Es el perfil ideal para asumir el relevo (conocen el negocio, la clientela y los procesos). Muchos/as trabajadores/as rechazan esta opción al haber vivido en primera persona las dificultades del día a día del pequeño comercio. En algunos casos, sí se produce el relevo a través de esta vía.

**Motivación de fondo:** Miedo a la sobrecarga, falta de recursos para emprender, deseo de estabilidad sin asumir riesgos.

Expertos/as...

"Puede que el empleado no quiera porque ha visto lo que conlleva ser esclavo de todo el negocio. [...] O puede ser que no se vea."

#### Familiares de comerciantes

A pesar de formar parte del entorno del negocio, los propios comerciantes muchas veces desincentivan la continuidad dentro del núcleo familiar, transmitiendo un mensaje contradictorio.

**Motivación de fondo:** Protección familiar, percepción del comercio como un futuro incierto y poco digno para las siguientes generaciones.

Expertos/as...

"No puedes decir que te vas a jubilar y que quieres transmitir el negocio y luego decir en la radio que no quieres que tus hijos vivan de esto."

### Perfiles con interés potencial

#### Personas en desempleo o con interés en dar un giro laboral.

##### De mediana edad

Este perfil surge con fuerza como consecuencia de la inestabilidad laboral. Muchas personas en desempleo encuentran en el relevo comercial una vía para reinsertarse laboralmente, con un proyecto propio y con menor riesgo que emprender desde cero.

También personas que aun no estando en desempleo, buscan dar un giro a su vida profesional y contemplan este autoempleo como una opción de reconversión de su vida laboral.

##### Motivación de fondo:

Recuperar control profesional, estabilidad, aprovechar experiencia previa, dignidad laboral.

##### Expertos/as...

*“Se ven en el desempleo y les llega una especie de crisis existencial. Valoran este tipo de rendimiento porque lo ven como una forma de ser sus propios jefes y cotizar lo que les queda.”*

*“También tenemos ese perfil de gente que lo hace por necesidad, es decir, emprendimiento por necesidad. Me quedo en desempleo y como se ve como sector fácil, me meto en comercio.”*

*“Tenemos casos de gente que por motivos personales decide dejar su trabajo, tienen experiencia y se plantean emprender por cuenta propia.”*

#### Personas migrantes

Uno de los colectivos con más motivación y energía emprendedora. Vienen con un fuerte impulso de inserción social y económica, pero enfrentan barreras estructurales, como falta de acceso a créditos, prejuicios y exclusión de redes institucionales.

##### Motivación de fondo:

Superación, integración, construcción de futuro familiar, estabilidad, oportunidad de generar ingresos estables.



- Pese a su alto potencial de emprendimiento y motivación, enfrentan más dificultades para acceder a financiación y pueden sufrir en rechazo social (por parte de personas con negocios en traspaso).
- Falta de integración en redes de información y apoyo, quedando fuera de programas y ayudas disponibles.
- Necesidad de fomentar una mayor inclusión y representación en asociaciones y estructuras del sector.

##### Expertos/as...

*“Estos colectivos son los que más opciones de relevo generacional podemos hacer porque son personas que se han trasladado aquí con una necesidad y una motivación total para desarrollar una carrera, un proyecto profesional y un proyecto familiar.”*

*“El perfil inmigrante que está buscando una oportunidad porque por cuenta ajena no consigue estar en el mercado laboral, unas condiciones precarias.”*

*“Tienen más dificultades para poder exigir financiación, acceder a un aval y demás.”*

*“Hay veces que no se consideran que sea el controlador ideal, o por parte del propietario, que el propietario no quiere que su inquilino sea una persona que proviene de cierto país.”*

### Perfiles con interés potencial

#### Personas con experiencia previa en comercio

Ex trabajadores/as del sector que, tras una pausa, un traslado o un paréntesis, desean emprender por cuenta propia en un entorno que ya conocen. Tienen conocimientos, contactos, experiencia y una visión realista.

**Motivación de fondo:**  
Autonomía, aprovechamiento de saberes previos, conexión emocional con el entorno comercial.

Expertos/as...

"Gente con mucha experiencia en comercio que, por una decisión personal, deciden emprender por su cuenta. [...] No vienen de otro sector."

#### Comerciantes con negocios similares (expansión)

Estos perfiles ya tienen experiencia empresarial y pueden buscar diversificación, ampliación territorial o continuidad de marca dentro del mismo sector. Tienen la ventaja de conocer ya el sector y no empezar desde 0 un negocio nuevo.

#### Motivación de fondo:

La posibilidad de integrar lo adquirido en su estructura previa, el aprovechamiento de una base ya existente y la opción de innovar sobre un negocio ya testado.

Expertos/as...

"Hemos tenido un ejemplo de una persona, un empresario que tiene una óptica, que compra otra óptica que está en periodo de jubilación."  
"Estoy comprando una librería con una ubicación, una clientela, un histórico. Y a eso le puedo añadir talleres de lectura, rincón del café..."



#### Vinculación previa con el negocio

Uno de los perfiles más prometedores en los procesos de transmisión de comercios es el de personas que ya tienen una relación directa, cotidiana o emocional con el negocio. Esta relación puede darse desde distintos roles:

- **Empleados/as actuales:** conocen las rutinas, a la clientela, a los proveedores y el sistema de trabajo. Su transición a la propiedad es natural y fluida, aunque suelen requerir apoyo financiero o garantías externas.
- **Clientela habitual:** especialmente en negocios muy relacionales como librerías, carnicerías, panaderías, etc. Ya valoran el modelo, están implicados/as emocionalmente y perciben el negocio como parte de su identidad cotidiana.
- **Familiares o personas del entorno:** que han vivido de cerca el esfuerzo del comerciante y tienen un fuerte sentido de continuidad y pertenencia.

Expertos/as...

"Un perfil perfecto sería el de la persona empleada, porque quién mejor para conocer el negocio que la propia persona empleada."  
"Últimamente hay un perfil interesante, el del cliente de toda la vida. [...] Ya conoce el negocio, confía en él."  
"Es una clienta de toda la vida. Ella conocía ya el negocio antes de ser el negocio."

# 5 Recursos utilizados

**5.1. Recursos utilizados para el proceso de traspaso**

**5.2. Programa Berriz Empresa**

## 5. RECURSOS UTILIZADOS

### 5.1 Recursos utilizados durante el proceso de traspaso

## 5.1. Recursos utilizados durante el proceso de traspaso

### Recursos institucionales

#### El programa Berriz Empresa

- Ofrece acompañamiento y orientación tanto al vendedor/a como al comprador/a.

- Les ayuda a:

- Difundir la oferta de traspaso en su bolsa de negocios.
- Acompañar en el proceso de traspaso en los pasos legales y fiscales.
- Resolver las dudas durante el proceso.

Partimos de la base de que todas las personas participantes en esta investigación han tratado con Berriz Empresa, algunas llevando a buen término el proceso de traspaso y otras no llegando a finalizarlo.

Además, en algunos casos se solicitó información en asociaciones de comerciantes locales y Ayuntamientos, pero en ningún caso acompañaron en el proceso, fueron trámites puntuales.

#### Comerciantes...

*“El programa Berriz Empresa nos ayudó bastante porque te orientan sobre todos los pasos que hay que dar, te explican cómo hacer el contrato de traspaso y también te dan visibilidad, porque si no, mucha gente ni se entera de que estás traspasando. No es que te garanticen que lo vayas a vender, pero al menos sabes que tienes un respaldo y que hay alguien que te acompaña en todo el proceso.”*

### Recursos privados

#### Subvenciones directas para financiar la compra: entidades financieras

- La mayoría relatan que **no recibieron ninguna ayuda económica directa ni subvención específica** para asumir el coste del traspaso de ninguna institución pública, cuando fue necesario, lo hicieron a través de entidades financieras.

#### Gestoría y/o asesoría

Para casi todos los comerciantes y compradores, **la parte administrativa y fiscal del proceso resulta compleja y confusa**.

Las gestorías privadas juegan un papel clave en la transmisión del negocio, porque ayudan a formalizar contratos, hacer cambios de titularidad y tramitar todo con Hacienda y Ayuntamiento. Aunque no solucionan la falta de compradores/as ni enseñan a gestionar el negocio, aportan seguridad jurídica y tranquilidad, algo muy valorado en un proceso que genera mucha incertidumbre.

#### Comerciantes...

*“Te da seguridad porque sabes que todo está en orden.”*

*“El papeleo me lo llevó la gestoría porque yo no sabía por dónde empezar.”*

*“Ellos te dicen qué hay que presentar en Hacienda y todo eso.”*

*“La gestoría fue fundamental porque yo no tenía ni idea de qué papeles había que presentar. Ellos me hicieron el contrato, me cambiaron todo en Hacienda y en el Ayuntamiento, y me dijeron exactamente qué documentos tenía que firmar. Si no llego a tener la gestoría, no sé por dónde empezar.”*

*“Yo me apoyé mucho en la asesoría porque te quita un peso de encima. Ellos se encargan de todo el papeleo, de los cambios de titularidad y de que no se te pase nada. Así tú te puedes centrar en organizar el negocio y en aprender cómo funciona.”*

#### El papel de la gestoría y/o asesoría:

- Les quita la carga de un proceso que desconocen. Se aseguran de que todos los papeles estén en regla y de no cometer errores legales.
- Les da tranquilidad de que todo quede correctamente hecho. Sentir que alguien con experiencia respalda los trámites.
- Les ahorra tiempo que pueden dedicar a la transición práctica del negocio.
- En algunos casos realizan la valoración del negocio y acompañan en la negociación con las potenciales personas interesadas.

5. RECURSOS UTILIZADOS

## 5.2 Programa Berriz Enpresa

## 5.2. El Programa Berriz Empresa



### Difusión del Programa ¿Cómo conocieron o llegaron al Programa Berriz Empresa?

#### FUENTES INSTITUCIONALES: búsqueda activa

##### Desde la Cámara de Comercio

- Algunos acudieron a la Cámara de Comercio en busca de información general.
- Allí les derivaron a Berriz Empresa como recurso especializado.

*"En la Cámara de Comercio me dieron el contacto y me explicaron que ellos se encargaban de este tema."*  
(Comerciante)

#### Internet: búsqueda activa

##### Búsqueda activa por Internet

- En menor medida, algunos/as lo conocieron buscando información por su cuenta en Internet sobre cómo traspasar un negocio.

*Comerciantes...*

*"Buscando en Internet vi que existía un programa específico."*

*"Me lo comentó un conocido que también había traspasado su tienda y le había ido bien."*

*"Fue otro comerciante quien me dijo que existía y que era mejor hacerlo con ellos."*

#### ASOCIACIONES

##### A través de asociaciones de comerciantes

- La vía más mencionada. Comerciantes asociados a asociaciones de comerciantes locales que recibieron información directamente en reuniones o circulares.
- Algunos/as se enteraron porque la asociación organizó sesiones informativas específicas sobre transmisión de negocios.

*Comerciantes...*

*"En la asociación nos hablaron de Berriz Empresa, porque había varios que querían cerrar."*

*"Yo lo conocí porque nos mandaron un correo explicando que había un servicio de ayuda."*

#### BOCA A BOCA

##### Por recomendación de otros/as comerciantes

- En varios casos, fueron compañeros/as del mismo sector que ya habían hecho un traspaso quienes les hablaron del programa.
- Este boca a boca fue determinante para darles confianza y animarlos a contactar.

**En general, según su opinión, no es un recurso muy conocido**

Coinciden en que, si no fuera porque alguien se lo explicó, **probablemente no se habrían enterado de que existía**.

No es un servicio que se comunique de forma masiva o muy visible.

*"Si no te lo cuenta alguien que ya lo ha usado, ni sabes que existe."*

*No es algo que se conozca mucho."* (Comerciante)

*"Yo me enteré porque me lo dijo otro comerciante. Si no, no habría sabido que había un programa que te ayudaba con esto."*

*(Comerciante)*

## 5.2. El Programa Berriz Empresa

### **BERRIZ-** Aportes del Programa Berriz Empresa al proceso de traspaso

#### **PRINCIPAL APORTE:** **Acompañamiento integral durante todo el proceso**

Las personas consultadas relatan cómo el programa ofrece un seguimiento completo desde que el comercio se adhiere hasta la formalización del traspaso. La parte vendedora recibe apoyo en la valoración del negocio, preparación del dossier, búsqueda de compradores y acompañamiento legal.

La parte compradora también es asesorada, especialmente en aspectos financieros, administrativos y de encaje personal con el negocio.

Además, se acompaña en la elaboración y firma de contratos finales.

*“Se le hace el dossier, se hace una búsqueda activa, se hace un cribado de los compradores potenciales [...] se les da ese servicio, si necesitan ayuda, apoyo, dudas.” (Experto/a)*

*“Es importante que alguien te oriente, porque si no, no sabes qué papeles hay que hacer.” (Comerciante)*

*“Te explican todo con claridad y te resuelven las dudas.” (Comerciante)*

*“Te dicen qué tienes que hacer y en qué orden, así no te pierdes.” (Comerciante)*

#### CUESTIONES PRÁCTICAS



#### **Acompañamiento y asesoramiento personalizado**

Para muchos/as comerciantes, lo más valioso fue sentir que no estaban solos/as ante un proceso que les resultaba complicado y lleno de incertidumbres.

El programa les explicó paso a paso:

- Qué trámites había que hacer.
- Qué documentación preparar.
- Qué plazos y requisitos había que cumplir.



#### **Claridad y orden en los pasos administrativos**

Les ayudaron a entender el proceso completo y a planificarlo:

- Valoración del negocio.
- Redacción del acuerdo de traspaso.
- Qué notificar a Hacienda y al Ayuntamiento.

Esto redujo el miedo a cometer errores que pudieran tener consecuencias fiscales o legales.



#### **Difusión de la oferta de traspaso**

Muchos/as comerciantes destacan que Berriz Empresa fue la vía principal para dar visibilidad a que su negocio estaba en traspaso.

Publicaron su anuncio en la bolsa de negocios y lo movieron entre posibles personas interesadas.

Aunque no garantiza encontrar comprador/a, aumentó significativamente las consultas.

*“Gracias a Berriz Empresa se enteró más gente.” (Comerciante)*

*“Si no fuera por ellos, igual no se habría enterado nadie.” (Comerciante)*

## 5.2. El Programa Berriz Empresa



### Aportes del Programa Berriz Empresa al proceso de traspaso

#### Cuidado emocional del proceso

Tal y como relatan las personas consultadas, transmitir un negocio no es solo una cuestión económica, sino también emocional.

Muchas de las personas participantes en el programa Berriz Empresa comentan que sentirse acompañadas por una entidad oficial y por el personal de Berriz les ayudó emocionalmente a enfrentar el momento de cierre o transmisión, que no es sólo un trámite económico, sino también personal.

A nivel emocional, Berriz Empresa aporta calma, confianza y sensación de compañía. Ayuda a que el proceso no sea tan solitario ni tan cargado de ansiedad, y refuerza la seguridad de que todo se está haciendo bien.

#### Comerciantes...

*“Fue muy importante que me ayudaran desde Berriz, porque te da tranquilidad, sabes que no te estás dejando nada sin hacer.”*

*“Yo lo valoré mucho porque tienes la sensación de que no estás solo en todo este lío, desde Berriz te acompañan.”*

*“Te dan un apoyo que de otra manera no tendrías, porque tú no sabes cómo empezar.”*



#### Puerta de entrada a otros recursos de apoyo

Las personas que acceden al programa pueden ser derivadas posteriormente a otros programas complementarios de formación, digitalización o ayudas al emprendimiento. Esto fortalece su capacidad de continuidad y mejora la viabilidad del negocio adquirido.

*“Una vez que acabas con el programa puedes beneficiarte de otros programas: formación, digitalización... entras por una puerta y vas acompañado.” (Experto/a)*

#### Neutralidad y confianza gracias al rol de la Cámara

El hecho de que la Cámara de Comercio gestione el programa aporta una percepción de confianza, ya que no media interés comercial en la operación.

A diferencia de otros agentes que pueden llegar a participar, como por ejemplo las inmobiliarias, el objetivo es que la transmisión se haga de forma justa, sostenible y con impacto positivo para el territorio.

#### Expertos/as...

*“Porque somos Cámara, nuestro cliente es el negocio. [...] No me lucro de esto. Lo que quiero es interés en el territorio.”*

*“Esa neutralidad ante comprador y vendedor, no es que esté inflando el precio... si va muy por encima, se lo decimos.”*

*“La Cámara les damos la confianza de la neutralidad, que no la va a tener una consultora privada. Lo que queremos es que el negocio sea viable y no cierre y no se pierdan puestos de trabajo”*

# 6

Propuesta de acciones  
que ayuden a alcanzar  
un mayor éxito en el relevo  
generacional del comercio vasco

## 6. Propuesta de acciones que ayuden a alcanzar un mayor éxito en el relevo generacional del comercio vasco



En base a las opiniones e ideas lanzadas por las personas consultadas, proponemos una serie de ideas, así como estrategias globales que pueden ser consideradas de cara a conseguir un mayor éxito en el relevo generacional en el comercio vasco

### PARA EL SECTOR COMERCIAL EN GENERAL

#### Reivindican campañas institucionales de promoción

Enfatizan la necesidad de que las instituciones **hagan campañas de concienciación más potentes y constantes** sobre el valor del comercio local:

- Que se recuerde que comprando en el barrio se sostiene empleo y vida social.
- Que se visibilice en medios, redes y actividades culturales.

Comerciantes...

"Hace falta que el Ayuntamiento haga más campañas para que la gente valore el comercio de aquí."

"No tenemos los medios que tiene una gran cadena."

#### Reclaman apoyo económico para promocionarse

Proponen que se ofrezcan:

- Subvenciones específicas para publicidad y digitalización.
- Ayudas para mejorar escaparates o modernizar la imagen.
- Campañas colectivas con cartelería y difusión profesional.

Comerciantes...

"Nosotros solos no podemos pagar publicidad."

"Hace falta apoyo económico para poder modernizar y que te vean."

### PARA VALORIZARLO COMO PROYECTO DE VIDA

#### Visibilizar el relevo como una vía real de emprendimiento

- Incluir la transmisión de negocios en las políticas públicas de emprendimiento, junto con la creación de nuevos negocios.
- Lanzar campañas de comunicación específicas (radio, redes, asociaciones, Lanbide) dirigidas a personas en desempleo, mujeres, jóvenes, personas migrantes.
- Reposicionar el mensaje: "No empiezas de cero. Toma el testigo de algo que ya funciona".

#### Revalorizar el comercio local como proyecto de vida

- Generar narrativas que conecten el comercio con valores actuales: sostenibilidad, proximidad, identidad, impacto local.
- Promover testimonios de personas que han emprendido con éxito por transmisión para inspirar a nuevos perfiles.
- Crear un mapa de comercios recuperados que sirva como orgullo de territorio.

Comerciantes...

"Está bien que te ayuden, pero el problema es que mucha gente no quiere cogerlo."

"Aunque te orienten, si nadie se interesa, no hay nada que hacer."

## 6. Propuesta de acciones que ayuden a alcanzar un mayor éxito en el relevo generacional del comercio vasco

### BERRIZ — Sobre el programa Berriz Empresa

#### Fortalecer el programa BERRIZ y su red institucional

- Estabilizar y reforzar el programa BERRIZ en todas las comarcas, garantizando recursos técnicos y humanos.
- Coordinar a Lanbide, Cámaras, ayuntamientos y asociaciones comerciales en torno a un mismo mensaje e itinerario.
- Facilitar que las asociaciones migrantes, juveniles y de mujeres sean agentes difusores y colaboradores del programa.



#### Falta de visibilidad

- El programa no es suficientemente conocido entre el público objetivo, tanto entre comerciantes en activo como entre potenciales compradores/as. Muchos comercios no saben que existe esta vía para traspasar su negocio.
- Tampoco es suficientemente conocido por los/as técnicos/as de emprendimiento de Ayuntamientos y agencias locales. El mensaje no llega ni a las redes de empleo, ni a agentes económicos.
- Esto limita su capacidad de impacto y el aprovechamiento de sus recursos como vía real de acceso al autoempleo

#### Necesidad de una estrategia de comunicación activa

- Se evidencia que no hay una campaña de comunicación pública sostenida que posicione a BERRIZ como una alternativa válida al emprendimiento tradicional.
- La difusión del programa depende excesivamente de la voluntad individual en su difusión de los/as técnicos/as locales, lo que genera una aplicación desigual del mismo en distintos municipios o comarcas.

*“Yo creo que también hay muchos comercios que no lo conocen. No estaban en esa fase cuando se mandó la información.” (Experto/a)*

*“Estamos muy a expensas de la voluntad del técnico correspondiente del ayuntamiento.” (Experto/a)  
“Falta que todos esos colaboradores también informen: además de crear tu propia idea, puedes continuar una empresa en marcha.” (Experto/a)*

*“Yo creo que faltaría, que en los programas de emprendimiento... que todos esos colaboradores también informen sobre este programa de transmisión de comercios.” (Experto/a)*

## 6. Propuesta de acciones que ayuden a alcanzar un mayor éxito en el relevo generacional del comercio vasco

### ACCIONES DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES Y PROMOCIÓN



#### Segmentar e identificar perfiles clave que puedan tener interés real

Incorporar estrategias de prospección activa, no solo esperar a que ambas partes lleguen por iniciativa propia. Por ejemplo:

- Detectar personas empleadas del comercio, clientela habitual y comerciantes de negocios similares como relevistas potenciales y acompañarlos de forma personalizada.
- Crear un sistema de alerta o monitoreo de comercios en riesgo de cierre por jubilación, para actuar con tiempo y activar la transmisión.



#### Mejorar la visibilidad y promoción del comercio local en búsqueda de relevo

Plantean como necesario el fomentar:

- Más campañas de publicidad de los comercios que están en traspaso.
- Más difusión en redes sociales de proyectos locales, como campañas de la Cámara de Comercio.

Lo ven necesario porque hoy en día consideran difícil que un comercio pequeño gane visibilidad sin apoyo.

Ideas concretas

- Webs con mapas de comercios en traspaso.
- Publicidad cruzada entre comercios de un mismo municipio.

### CON LOS COMERCIANTES QUE DEJAN EL NEGOCIO



#### Mejorar la preparación del negocio para ser transmitido

Ofrecer asesoramiento a comerciantes que quieran cerrar para:

- Valorar el negocio objetivamente.
- Ordenar la contabilidad.
- Separar local y negocio si es necesario.
- Desarrollar un "Kit de Transmisión" para preparar el traspaso con antelación (dossier, fiscalidad, inventario, comunicación).
- Estandarizar qué información mínima se debe entregar al comprador/a. Ofrecer plantillas de documentos y checklist de aspectos clave.
- Esta cuestión sería de gran utilidad para quien compra el negocio, ya que señalan como un problema que dificulta el proceso:
  - No cuentan con cuentas claras ni cifras detalladas de facturación y gastos.
  - No tienen inventarios actualizados.

## 6. Propuesta de acciones que ayuden a alcanzar un mayor éxito en el relevo generacional del comercio vasco

### DURANTE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



#### Reforzar la mediación y el acompañamiento relacional

- Formar a los equipos técnicos (Cámaras, agencias de desarrollo) en competencias de mediación y gestión emocional del proceso.
- Ofrecer servicios de mentoría cruzada entre comerciantes salientes y nuevos/as compradores/as.
- Establecer protocolos para minimizar conflictos personales durante la negociación.

### UNA VEZ FIRMADO EL ACUERDO



#### Asistencia profesional en la transferencia

- Los/as compradores/as valoran como vital en el éxito de la transmisión que el comerciante saliente los acompañe durante semanas para que la clientela perciba continuidad y se conserve la confianza. Este tiempo permite aprender la gestión práctica del negocio, conocer proveedores y mantener la relación con la clientela. Así se evita una ruptura brusca y el nuevo dueño/a se adapta con más seguridad.
- Ideas de mejora al respecto:
  - Programas que financien este acompañamiento.
  - Calendarios de tutorización pactados con la Cámara de Comercio.

### FORMACIÓN PARA EL NUEVO PROPIETARIO/A



#### Incentivar la profesionalización del nuevo/a emprendedor/a

Continuar ofreciendo y facilitando la participación en programas formativos completos y públicos que enseñen cómo competir mejor sin perder identidad local, como programas de preincubación:

- Escaparatismo y colocación del producto.
- Gestión de la iluminación y presentación visual.
- Uso básico de redes sociales.
- Gestión del negocio.
- Con asesoramiento individualizado: por ejemplo, que un profesional visite el nuevo negocio.

### APOYO ECONÓMICO

#### Facilitar el acceso a financiación y reducir el riesgo

- Impulsar líneas de microcréditos adaptadas a este tipo de operaciones, con garantías públicas parciales.
- Estudiar la creación de un fondo institucional de avales para traspasos comerciales.
- Promover modelos flexibles de transmisión: alquiler con opción a compra, cesión temporal, sociedades mixtas, etc.

#### Por ejemplo...

- Subvenciones para reformas, modernización o digitalización.
- Apoyos específicos si hay que cerrar por jubilación sin relevo.
- Bonificaciones a quien mantenga el empleo.

# 7

## Principales reflexiones y hallazgos

## 7. Principales reflexiones



### EL COMERCIO HOY EN DIA EN EUSKADI

Aunque el comercio minorista tradicional en Euskadi atraviesa un momento de transformación profunda, marcado por la competencia online y el cambio en los hábitos de consumo, también se abren oportunidades para diferenciarse mediante la calidad del producto, la atención cercana y el arraigo local. El sector sigue siendo un motor de cohesión social, identidad cultural y empleo en barrios y pueblos. Con el apoyo adecuado —profesionalización, digitalización y acompañamiento en los traspasos—, muchos negocios pueden adaptarse y consolidar su papel como comercio de proximidad con valor añadido frente a las grandes cadenas.

Se percibe cómo existe entre la población una baja percepción de prestigio y futuro del comercio tradicional, lo cual limita su atractivo para ciertos colectivos, especialmente la juventud. Revalorizar la imagen del sector —poniendo en valor su papel en la comunidad, su potencial de innovación y su aportación a la vida local— es clave para ampliar el interés y atraer perfiles diversos con nuevos proyectos e ideas.

Actualmente, los perfiles con mayor interés y disposición para tomar el relevo de los comercios en Euskadi son principalmente personas inmigrantes, motivadas por la necesidad de crear estabilidad económica y autoempleo, y personas que buscan reinventar su trayectoria profesional tras situaciones de desempleo o precariedad.



### LA IMPORTANCIA DEL RELEVO GENERACIONAL: LA COMUNIDAD

Mantener el comercio local en Euskadi es esencial no solo por su función económica, sino también por su contribución a la identidad de los barrios, la cohesión social y la diversidad cultural. Cada comercio que cierra supone la pérdida de un punto de encuentro, un servicio de proximidad y un vínculo con la comunidad. Garantizar su continuidad mediante el relevo generacional no es solo una cuestión empresarial, sino una inversión en la calidad de vida, el dinamismo urbano y el arraigo de las personas al territorio.

Los casos de éxito analizados en esta investigación demuestran que el relevo comercial no solo es posible, sino transformador para los actores implicados, pero, sobre todo, para la comunidad. Hemos registrado historias de personas jóvenes que han tomado el relevo de negocios tradicionales, demostrando que se puede innovar desde lo existente y que el comercio puede ser una vía de empoderamiento y autoempleo. Estos casos podrían ser tomados como referentes de cara a inspirar a otros/as potenciales emprendedores/as y generar confianza en el proceso.

Más allá del aspecto económico, los casos exitosos subrayan la importancia de las relaciones personales, la generosidad del vendedor/a, y la motivación del comprador/a. A menudo, la antigua persona propietaria se involucra de forma gradual en la transición, acompañando y aportando experiencia. El éxito no es solo traspasar un negocio, sino también traspasar un saber hacer, un vínculo con el barrio, una identidad.

## 7. Principales reflexiones



### DÓNDE RADICA EL ÉXITO

Para que el relevo generacional de un comercio local sea exitoso, es fundamental combinar varios elementos: transparencia y claridad en la información económica del negocio, confianza personal y buena sintonía entre vendedor/a y comprador/a. También un acompañamiento práctico durante los primeros meses para transmitir conocimientos, condiciones de pago realistas y adaptadas a las posibilidades del comprador, y una actitud prudente que mantenga la esencia del negocio mientras se consolidan los cambios. Estos factores, junto con el respaldo institucional y el acceso a financiación asequible, aumentan significativamente las probabilidades de continuidad y estabilidad del comercio traspasado.



### IMPLICACIONES DE LAS INSTITUCIONES

Programas como Berriz Enpresa desempeñan un papel clave en facilitar el relevo generacional, ofreciendo acompañamiento, orientación y confianza tanto a quienes venden como a quienes compran un comercio. Su labor de mediación neutral, difusión de negocios en traspaso y asesoramiento técnico contribuye a reducir la incertidumbre, agilizar los procesos y aumentar las posibilidades de éxito.

Sin embargo, para maximizar su impacto, sería fundamental reforzar su visibilidad, ampliar el alcance de sus servicios y, sobre todo, complementar el acompañamiento con líneas de apoyo financiero accesibles que permitan a los nuevos emprendedores afrontar la inversión inicial sin asfixiarse económicoamete.



# 7. Principales hallazgos



## CULTURALES Y SOCIALES

- 1.** **El comercio local es más que economía: es identidad y cohesión social.**  
Su pérdida vacía barrios y reduce diversidad cultural.
- 2.** **La percepción negativa del sector es un obstáculo enorme.**  
El comercio se percibe como sacrificado, poco rentable y sin futuro.
- 3.** **El cambio cultural de la juventud desafía la continuidad.**  
Flexibilidad, conciliación y digitalización chocan con el modelo clásico.
- 4.** **Hay perfiles con alto potencial, pero necesitan apoyo.**  
Personas migrantes y profesionales con experiencia tienen interés real, pero requieren respaldo.
- 5.** **La combinación de tradición e innovación es un factor de éxito.**  
Mantener la esencia mientras se introducen mejoras fideliza clientela.
- 6.** **La dimensión relacional del comercio es un activo diferencial.**  
El trato cercano es un valor único frente a las grandes cadenas y el e-commerce.
- 7.** **El relevo generacional exige políticas integrales.**  
No basta con acompañar: hay que profesionalizar, financiar y revalorizar el comercio.



## ECONÓMICOS

- 8.** **La financiación es una barrera crítica.**  
La falta de ahorro y el difícil acceso al crédito —sobre todo en jóvenes y personas migrantes— dificulta muchos traspasos.
- 9.** **La compra de un negocio en marcha se percibe como menos arriesgada que emprender de cero.**  
La existencia de clientela y de un flujo de ingresos reduce incertidumbre.
- 10.** **La flexibilidad en las condiciones de pago facilita enormemente el cierre de acuerdos.**  
Traspasos con pagos aplazados o alquiler con opción de compra son más viables.
- 11.** **La profesionalización de la gestión es una asignatura pendiente.**  
La falta de contabilidad clara y de procedimientos limita la confianza de los compradores.
- 12.** **El entorno comercial influye decisivamente en el éxito.**  
La desertificación de calles desanima a potenciales compradores/as y reduce el atractivo económico.
- 13.** **La visibilidad del comercio en traspaso depende mucho del boca a boca.**  
La difusión profesional e institucional es insuficiente.
- 14.** **El relevo generacional es también una oportunidad de transformación económica.**  
Incorporar innovación y digitalización puede hacer al negocio más competitivo.



## EMOCIONALES

- 15.** **El relevo requiere confianza y acompañamiento humano.**  
La relación personal entre vendedor/a y comprador/a es decisiva.
- 16.** **La venta y el traspaso son procesos emocionalmente muy intensos.**  
Cerrar una etapa vital genera tensión, duelo y expectativas difíciles de negociar.
- 17.** **La comunicación clara y temprana de la intención de traspaso es clave.**  
Retrasarla por miedo a perder clientela solo complica más el proceso.
- 18.** **Los miedos al fracaso y la soledad del emprendedor son barreras poderosas.**  
Muchos/as interesados/as se desaniman ante el sacrificio y la presión emocional.
- 19.** **La confianza personal es fundamental para transmitir tranquilidad a la clientela.**  
El buen "feeling" facilita la negociación y el acompañamiento.
- 20.** **El acompañamiento práctico durante la transición es decisivo.**  
El aprendizaje directo del anterior propietario/a reduce ansiedad y riesgo.



euskadiko merkataritzaren behatokia  
observatorio del comercio de euskadi



DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO



Donostia-San Sebastián, 1  
01010 Vitoria-Gasteiz



945 019 718



behatokia-merkataritza@euskadi.eus



[www.euskadi.eus/gobierno-vasco/observatorio-comercio](http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/observatorio-comercio)