

Mayo 2026

INFORME DE COYUNTURA

Situación del comercio rural en Navarra



Red de Servicio de
DINAMIZACIÓN

*Comercio Rural
de Navarra*

ÍNDICE

1.Introducción	2
2.Zona de estudio	3
3.Ficha técnica	5
4.Síntesis diagnóstica	8
5.Análisis	9
5.1. Caracterización del comercio de los entornos rurales de Navarra	9
5.2. Situación actual del comercio rural	12
5.3. Perspectivas del comercio rural	14
6.Conclusiones	19
7. Referencias.....	21
8. Anexos.....	22
Anexo I - Cuestionario encuesta.....	22
Anexo II - Índice del Nivel de Ventas	24
Anexo III - Índice del Nivel de Stock	25
Anexo IV - Índice de Perspectivas sobre el Nivel de Ventas	25
Anexo V - Indicador de Confianza	25

1.Introducción

Desde el año 2022 contamos con la Red de Dinamización del Comercio Rural, una iniciativa impulsada por la Dirección General de Comercio y Consumo de Gobierno de Navarra, en colaboración con los Grupos de Acción Local, entre los que se encuentran Cederna Garalur, Consorcio Eder, Consorcio de Desarrollo Zona Media y Teder. El objetivo de la Red es apoyar, impulsar y contribuir en la mejora competitiva de los comercios, ayudando de esa manera al aumento del bienestar de la ciudadanía mediante el desarrollo sostenible de la actividad comercial.

El comercio de proximidad es una de las principales actividades de desarrollo económico de los entornos rurales de Navarra, pero también juega un papel fundamental en la cohesión social y en la vertebración del territorio. Con una visión hacia el futuro, la Red de dinamización del comercio rural trabaja para asegurar la sostenibilidad del sector, adaptándose a los cambios en el entorno comercial y fomentando el dinamismo del sector.

Este informe de coyuntura se enmarca en el seguimiento anual del sector, de modo que se ha elaborado y difundido un formulario entre los comercios de cada uno de los territorios. La información recabada permitirá conocer de manera más precisa las necesidades y dificultades que atraviesa el comercio para poder orientar los programas de la Dirección General de Comercio y Consumo de la forma más eficiente posible para el sector.

Uno de los objetivos principales del Plan de Acción es trabajar para la mejora competitiva de los comercios, por lo que es fundamental conocer y observar al sector en cada uno de los territorios objeto de actuación.

Con el fin de presentar los principales resultados obtenidos y situarlos dentro del contexto característico de los entornos rurales de Navarra, este informe comienza caracterizando brevemente la zona de estudio. Después, se presenta la ficha técnica, con el fin de exponer las principales características estadísticas y metodológicas del estudio. Tras ello, se ofrece una síntesis diagnóstica del análisis realizado, para proceder posteriormente con un análisis más detallado. Finalmente, se recogen las principales conclusiones.

Este análisis busca proporcionar una visión general del estado del comercio rural en Navarra y que sirva de base como herramienta para la implementación de acciones que impulsen el desarrollo del sector.

2.Zona de estudio

Este informe de coyuntura sobre el comercio de proximidad se centra en los entornos rurales de la Comunidad Foral de Navarra, excluyendo Pamplona/Iruña y su cuenca. El área de estudio abarca cuatro zonas geográficas diferenciadas: la Montaña (desde Sakana hasta Pirineo y Prepirineo), Tierra Estella, Zona Media y Ribera de Navarra.

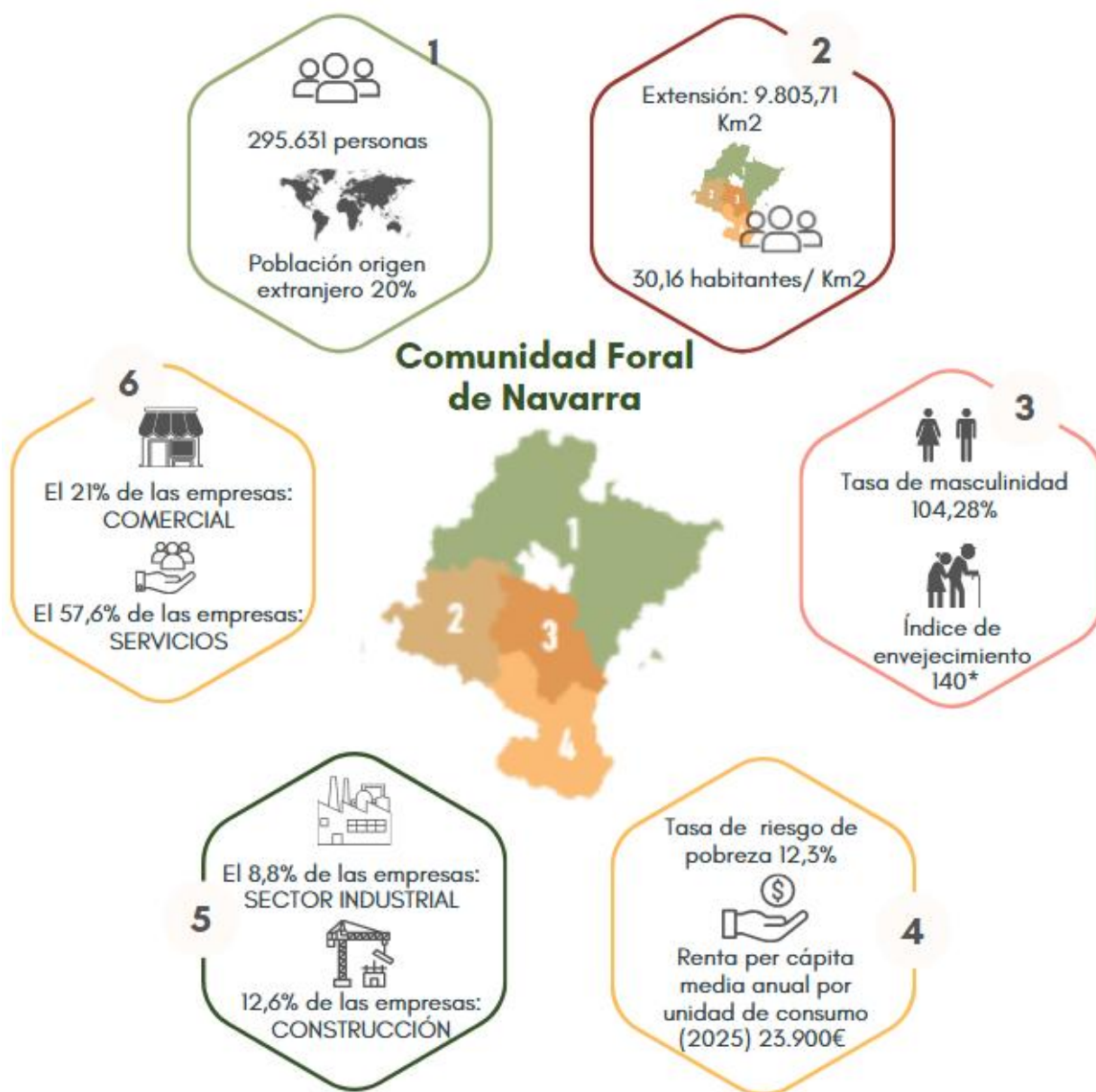
Esta delimitación territorial alberga una población total de 295.631 habitantes, representando una densidad de 30,16 habitantes por kilómetro cuadrado. Esta cifra es inferior a la densidad de población global de Navarra al enfocarse únicamente en áreas rurales. El territorio objeto de estudio presenta una extensión total de 9.803,71 kilómetros cuadrados, excluyendo los 587,29 kilómetros correspondientes a Pamplona/Iruña y su cuenca del total de 10.391 kilómetros cuadrados de la Comunidad Foral.

En cuanto a la composición demográfica del territorio analizado, aproximadamente el 20% de la población es de origen extranjero. Se observa una tasa de masculinidad de un 104,28, indicando un ligero predominio del género masculino. Además, el territorio presenta una población envejecida, con una tasa de envejecimiento de 140, lo cual implica que hay aproximadamente 140 personas mayores de 65 años por cada 100 menores de 15 años.

Respecto a la perspectiva económica, aunque los datos de renta per cápita son generales para toda Navarra, en 2025 se registró una media anual de 23.900 € por unidad de consumo. La tasa de riesgo de pobreza se sitúa en el 12,3% señalando una situación de vulnerabilidad para una parte de la población. En comparación a comunidades vecinas como La Rioja o Aragón, la Comunidad Foral de Navarra tiene una tasa de riesgo menor, situándose entre las más bajas de España.

Finalmente, en lo que a la distribución de comercios en el territorio estudiado respecta, se muestra una notable concentración en la Ribera de Navarra, que acoge el 41% del total. Le siguen la Montaña (desde Sakana hasta Pirineo) con un 26%, Tierra Estella con un 18% y, finalmente, la Zona Media con un 14%. Esta distribución refleja la diversidad y particularidades de cada territorio.

A continuación, se reflejan los datos de una forma más esquemática y visual:



3.Ficha técnica

Calendario

Validación	Marzo 2026
Trabajo de campo	Actualización de la Base de Datos: enero 2026 Difusión de la encuesta: febrero 2026

Difusión del formulario	Junio de 2026
--------------------------------	---------------

Conceptos y definiciones

Nivel de stock	Conjunto de mercancías almacenadas por una empresa, tanto materias primas como productos finales.
Gastos fijos	Gastos que una empresa debe pagar independientemente de su nivel de actividad.
Actividad económica	Valor añadido generado mediante la producción de bienes y servicios.
Personal asalariado	Número total de personas que trabajan en la empresa en una fecha determinada y perciben una remuneración salarial.
Precio final	Precio que incluye los impuestos, tasas, incrementos o descuentos que sean de aplicación. Para la actividad comercial coincide con el precio final de venta al público (PVP).
Volumen de ventas	Número de unidades vendidas en un periodo determinado de tiempo.
Índice del Nivel de Ventas	Índice que mide la percepción de los comercios respecto a su volumen de ventas actual. Para calcularlo se realiza un indicador por cada GAL mediante una media aritmética ponderada donde a cada una de las posibles respuestas se le asigna un peso de: • Nivel de ventas muy bueno: 100 • Nivel de ventas bueno: 75 • Nivel de ventas satisfactorio: 50 • Nivel de ventas malo: 25 • Nivel de ventas muy malo: 1 El valor del índice oscila entre 0 y 100, siendo mejor la percepción de los comercios respecto a su nivel de ventas actual cuanto más se acerque el índice a 100 y peor cuanto más cercano de 1 se encuentre.

Índice del Nivel de Stock	Índice que mide la percepción de los comercios respecto a su nivel de stock actual. Para calcularlo se realiza un indicador por cada GAL mediante una media aritmética ponderada donde a cada una de las posibles respuestas se le asigna un peso de: · Nivel de stock muy reducido: 100 · Nivel de stock reducido: 75 · Nivel de stock adecuado: 50 · Nivel de stock excesivo: 25 · Nivel de stock muy excesivo: 1 El valor del índice oscila entre 1 y 100, siendo mejor la percepción de los comercios respecto a su nivel de stock actual cuanto más se acerque a 100, y peor cuanto más cercano de 1 se encuentre.
----------------------------------	---

Índice de perspectiva del volumen de ventas	Índice que mide las expectativas de los comercios respecto a su volumen de venta esperado en 2025. Para calcularlo se realiza una media aritmética ponderada donde a cada una de las posibles respuestas se le asigna un peso de: · Volumen de ventas muy creciente: 100 · Volumen de ventas creciente: 75 · Volumen de ventas estable: 50 · Volumen de ventas decreciente: 25 · Volumen de ventas muy decreciente: 1 El valor del índice oscila entre 1 y 100, siendo mejor las expectativas de los comercios respecto a su volumen de ventas en 2025 cuanto más se acerque a 100, y peor cuanto más cercano de 1 se encuentre.
--	--

Conceptos y definiciones

Indicador de Confianza	Media aritmética entre el Índice del Nivel de Ventas, el Índice del Nivel de Stock y el Índice de Perspectivas del Volumen de Ventas. El valor del indicador oscila entre 1 y 100, siendo mayor el grado de confianza de los comercios cuanto más se acerque a 100, y peor cuanto más cercano de 0 se encuentre.
-------------------------------	--

Universo muestral

BBDD de los comercios de los entornos rurales de Navarra	Total, comercios: 2.578 Total, respuestas: 220	Error muestral: 6,2% (nivel de confianza 95%) Error muestral: 6,8% (nivel de confianza 97%)	Comercios contactados: 1.756 Índice de respuesta relativo: 12,53%
---	--	---	---

Fuente	Base de datos del comercio rural de los entornos rurales de Navarra y encuesta de carácter coyuntural sobre la situación del comercio
---------------	---

Métodos Recogida de datos	• Mailing dirigido a los comerciantes (encuesta en Google Forms) • Mailing dirigido a las asociaciones de comerciantes (encuesta en Google Forms) • Publicación en RRSS
----------------------------------	---

Tratamiento de datos	Todos los datos se han volcado en una hoja Excel. Para calcular las variables porcentaje de población de origen extranjero, tasa de masculinidad, índice de envejecimiento, renta pc anual por unidad de consumo y tasa de pobreza se ha realizado una media ponderada por el peso poblacional de los distintos GAL. Para calcular las variables porcentaje de empresas industriales, porcentaje de empresas del sector de la construcción, porcentaje de empresas comerciales y porcentaje de empresas del sector servicio se ha hecho una media ponderada por el peso de las empresas con sede social de cada GAL respecto al total. Para calcular la población total, la superficie, el número de empresas con sede social en los entornos rurales y el número de polígonos industriales se han agregado los datos de los cuatro GAL. La densidad poblacional se ha calculado dividiendo el número de habitantes total entre la superficie total.
Nota metodológica	El objetivo de este informe es representar la situación del comercio rural para el total de Navarra, excluyendo a Pamplona/Iruña y la cuenca. Bajo ningún concepto se pretenden extraer particularidades.

4.Síntesis diagnóstica

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 220 comercios
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN RELATIVA: 1756 comercios
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: 2578 comercios

MÉTODO:

- Encuesta online (Google Forms)
- Difusión RRSS



INDICADOR
VENTAS

55,37

DE



INDICADOR DE STOCK

45,85



INDICADOR DE LAS
EXPECTATIVAS DE VENTA

47,30

Indicador de Confianza: 49,50

01

Situación actual del comercio

El **43,6%** de los comercios encuestados opinan que su **nivel de ventas** es al menos **satisfactorio**.

El **58,60%** de los comercios encuestados **han notado un incremento** en los **precios de sus proveedores**.

El **73,60%** de los comercios encuestados creen que su **stock** es **suficiente o reducido**.

02

Expectativas del comercio en 2026

El **71,9%** de los comercios encuestados creen que su **nivel de ventas** será **igual o mejor** que en **2025**.

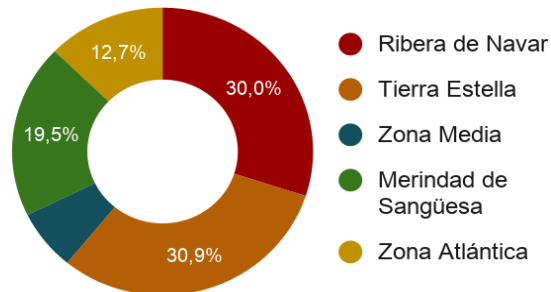
El **64,6%** de los comercios encuestados afirman que el **personal contratado** será **igual o mayor** que en **2025**.

El **68,7%** de los comercios encuestados creen que la **situación general** del comercio será **igual o mejor** que en **2025**.

5. Análisis

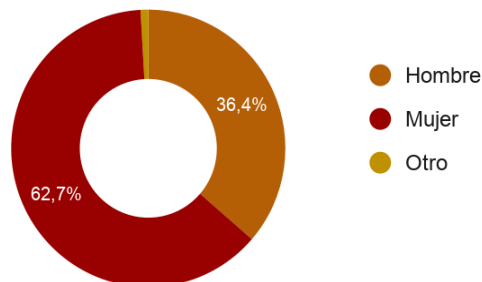
5.1. Caracterización del comercio de los entornos rurales de Navarra

Gráfico 1: Distribución de los comercios de los entornos rurales según la zona donde se ubica.



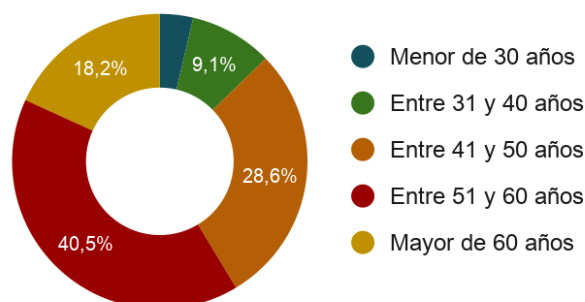
De los comercios encuestados, la distribución por territorios es la siguiente: el 30,0% corresponde a Ribera de Navarra, 30,9% Tierra Estella, 12,7% Zona Atlántica, 19,5% Merindad de Sangüesa y el resto (6,8%) Zona Media

Gráfico 2: Distribución de los comercios de los entornos rurales según el sexo de la persona titular del establecimiento.



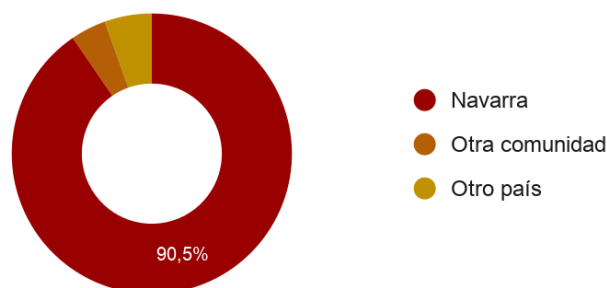
De los comercios encuestados, la persona titular del comercio en un 62,7% de los casos son regentados por mujeres, frente al 36,4% que indica que los titulares son hombres y el resto 0,9% no se identifica con ninguno de los sexos mencionados anteriormente.

Gráfico 3: Distribución de los comercios de los entornos rurales según la edad de la persona titular



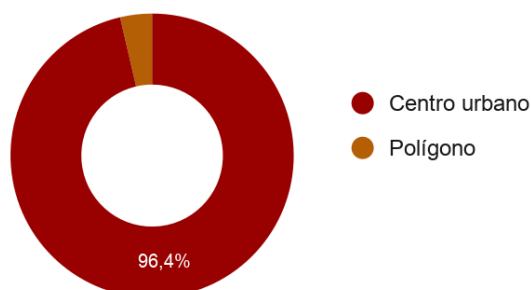
De los comercios encuestados, el 40,5% indica que la persona titular del comercio tiene entre 51 y 60 años, el 28,6% tiene entre 41 y 50 años. El 18,2% son mayores de 60 años. Sin embargo, tan sólo el 9,1% corresponden a titulares de negocios entre 31 y 40 años y el resto 3,6% son menores de 30 años.

Gráfico 4: Distribución de los comercios de los entornos rurales según zona geográfica de origen de la persona titular del establecimiento



De los comercios encuestados el 90,5% el origen de la persona titular del establecimiento es de Navarra, el 4,1% procede de otra comunidad autónoma y el resto (5,4%) son originarios de otro país.

Gráfico 5: Distribución de los comercios de los entornos rurales según la ubicación del establecimiento



De los comercios encuestados el 96,4% se ubican en el centro urbano, mientras que los comercios restantes, 3,6%, están situados en polígonos industriales o comerciales.

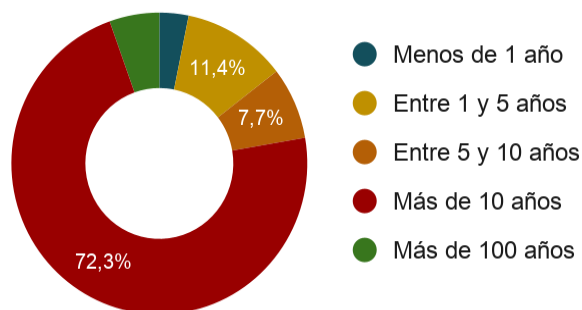
Gráfico 6: Distribución de los comercios de los entornos rurales según el sector de actividad



De los comercios encuestados, el 39,5% pertenecen al sector de la alimentación, el 17,7% tiene comercios relacionados con el textil, tanto de hogar como de moda, así como zapatos y complementos. El 10,9% pertenece a equipamiento para el hogar (ferretería, tienda de muebles, etc.).

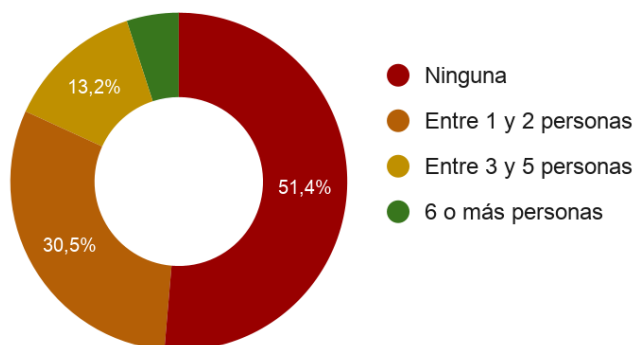
Sin embargo, el 8,2% de los comercios encuestados tienen comercios relacionados con la salud (farmacias, ortopedias, etc..), el 8,6% a cultura y tecnología, y el 5,9% , herboristerías. Destacar que el resto, pertenecen a sectores como droguería e higiene personal (2,3%) y estancos (3,2%) .

Gráfico 7: Distribución de los comercios de los entornos rurales según su antigüedad



De los comercios encuestados el 72,3% tienen una antigüedad mayor a 10 años, el 7,7% entre 5 y 10 años. Sin embargo, el 11,4% tienen entre 1 y 5 años, el 5,5% una antigüedad de más de 100 años y el resto (3,2%) tienen una antigüedad inferior a un año.

Gráfico 8: Distribución de los comercios de los entornos rurales según el número de personas contratadas

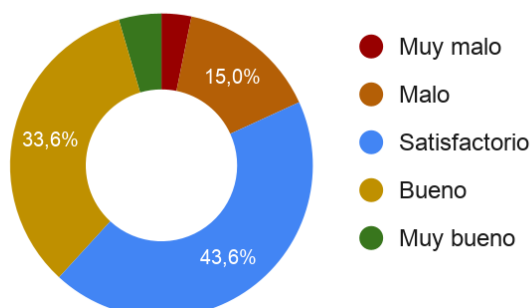


Con respecto a la distribución de los comercios según las personas contratadas en los mismos, el 51,4% afirman no tener ninguna persona contratada, el 30,5% entre 1 y 2 personas contratadas. El 13,2% dicen tener entre 3 y 5 personas contratadas y el resto (5%) seis o más personas contratadas.

5.2. Situación actual del comercio rural

Nivel de ventas

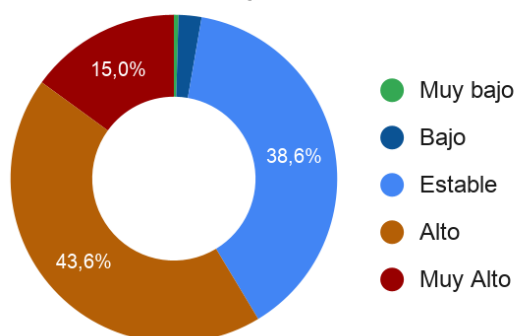
Gráfico 9: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre su nivel actual de ventas



El 43,6% de los comercios encuestados califican su nivel de ventas actual como satisfactorio, el 33,6% como bueno y el 4,5% lo califica de muy bueno. Sin embargo, el 15,0% de los comercios encuestados afirman que su nivel de ventas es malo y el 3,2% lo calificaron de muy malo.

Precios de compra y provisiones

Gráfico 10: Precio de compra de las mercancías

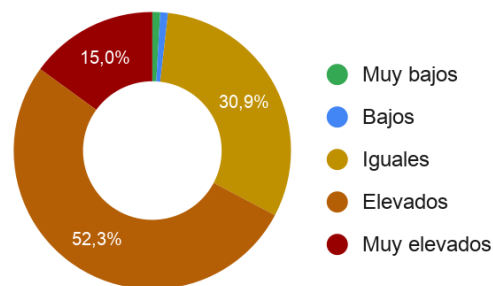


En relación a la percepción de la evolución de los precios de compra el 43,6% de los comercios encuestados considera que los precios de compra a sus proveedores con respecto a 2024 han sido más altos y el 38,6% afirma que no han variado y que por tanto se han mantenido estables.

Por el contrario, el 15,0% de los comercios encuestados tienen la percepción que han sido muy altos, el 2,3% bajos y el resto (0,5%) muy bajos.

Gastos fijos

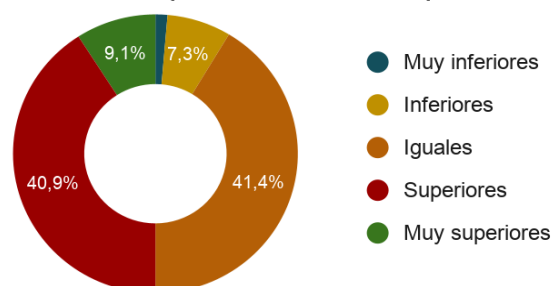
Gráfico 11: Gastos fijos del comercio en 2025 con respecto a 2024



El 52,3% de los comercios encuestados aseguran que los gastos fijos con respecto a 2024 se han elevado y un 30,9% consideran que se han elevado mucho estos gastos, el 15,0% de los comercios encuestados afirman que se han mantenido. Tan sólo un 1,8% tiene la percepción de que estos gastos han bajado en relación a otros años.

Precios de venta

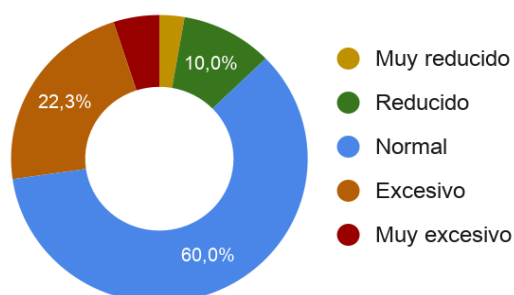
Gráfico 12: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre la evolución de los precios de venta con respecto a 2024



El 40,9% de los comercios encuestados indican que sus precios de venta en 2025 con respecto a 2024 han sido superiores. El 41,4% indican que estos se han mantenido o han sido iguales. Sin embargo, el 7,3% asegura que estos precios de venta han descendido.

Nivel de stock

Gráfico 13: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre su nivel de stock actual.

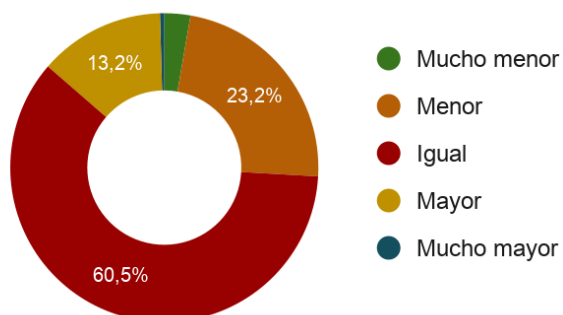


El 60,0% de los comercios encuestados indica que el nivel de su stock actualmente es normal, el 10% afirma que es reducido y el 2,7% de los comercios perciben que su stock es muy reducido. El 22,3% tiene un stock excesivo y el 5% lo perciben como muy excesivo.

5.3. Perspectivas del comercio rural

Pedidos a proveedores

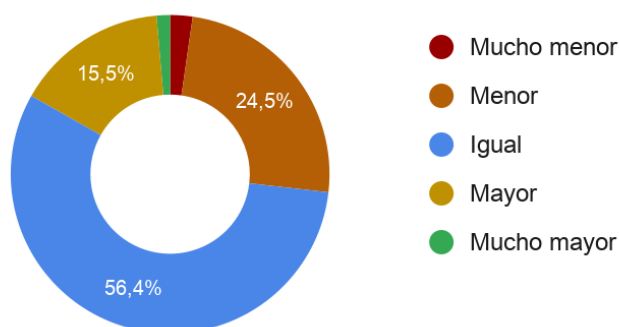
Gráfico 14: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre la evolución de pedidos estimados durante 2026



El 60,5% de los comercios encuestados indican que esperan que durante 2026 el volumen de pedidos a sus proveedores sea igual al año anterior, el 23,2% esperan que sean menores y el 13,2% esperan que estos aumenten. Sin embargo, un pequeño porcentaje (2,7%) asegura que los pedidos serán mucho menores y el 0,5% de los comercios se muestran más optimistas y perciben que la evolución de los pedidos será más positiva.

Volumen de ventas

Gráfico 15: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre evolución de ventas estimadas durante 2026

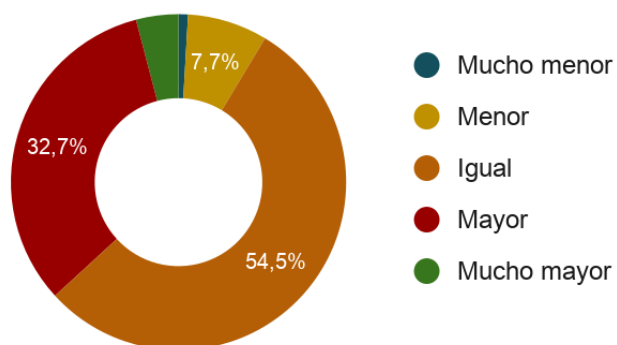


El 56,4% de los comercios encuestados indican que durante 2026 esperan que su volumen de ventas sea el mismo que el pasado año. La percepción del 24,5% es que estas ventas serán menores. Por otro lado, el 15,5% de los comercios encuestados entienden que estas serán mayores.

Tan sólo un pequeño porcentaje perciben que estas ventas serán mucho menores (2,3%) o que las mismas serán mucho mayores (1,4%).

Precio de venta

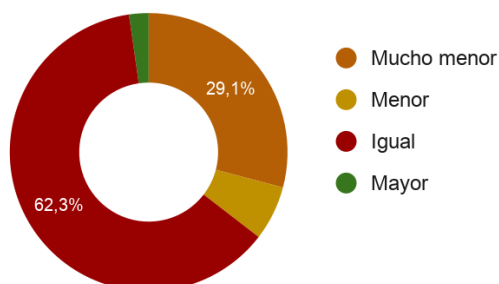
Gráfico 16: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre evolución del precio de venta durante 2026



El 54,5% de los comercios encuestados, esperan que el precio de venta de sus productos sea igual, el 32,7% que sea mayor y mucho mayor 4,1%. Por otro lado, un pequeño porcentaje 7,7% estima que será menor el precio de venta y también un 0,9% considera que este será mucho menor.

Número de personas contratadas

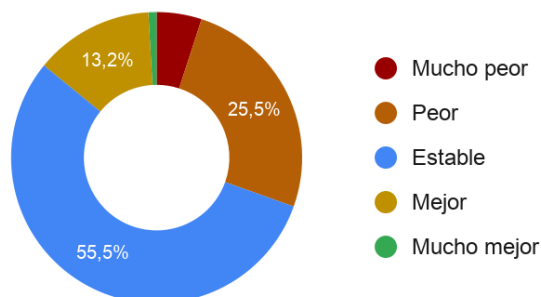
Gráfico 17: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre evolución del personal contratado durante 2026



El 62,3% de los comercios encuestados perciben que el número de personas contratadas durante 2026 será el mismo que en 2025, el 29,1% entienden que contratarán a muchas menos personas, el 6,4% de los comercios entienden que las contrataciones de personal serán menores que en años anteriores. Tan sólo un 2,3% de los comercios encuestados, estiman que serán mayores o mucho mayores.

Situación general del comercio rural

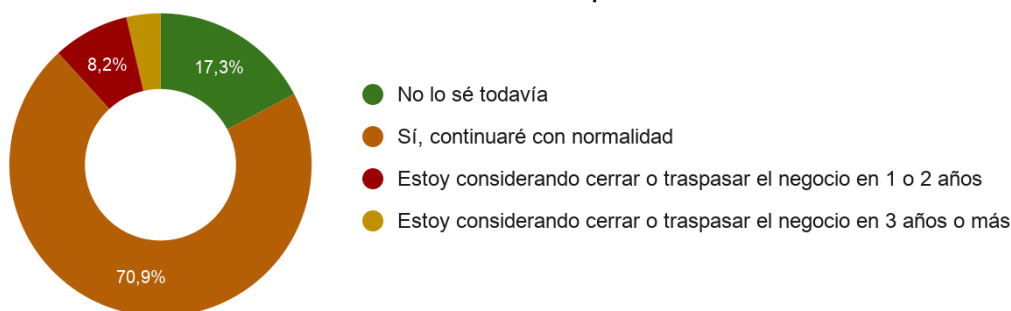
Gráfico 18: Percepción de los comercios de los entornos rurales sobre evolución de la situación general del comercio durante 2026



El 55,5% de los comercios encuestados esperan que la situación general del comercio no varíe con respecto al año anterior, mientras que el 25,5% perciben que la situación empeorará y, por el contrario, un 13,2% se muestran más optimistas y afirman que mejorará.

También existe una percepción muy optimista 0,9% o muy pesimista con un 5% de los comercios encuestados con respecto a la evolución general de la situación de los comercios.

Gráfico 19: Continuidad del comercio en los próximos años



Con respecto a la continuidad de los comercios del sector, el 70,9% indica que continuará con normalidad, el 17,3% no lo sabe todavía, el 8,2% está considerando cerrar o traspasar el negocio en 1 o 2 años y el resto (3,6%), está considerando cerrar o traspasar el negocio en 3 años o más.

5.4. Índice de confianza

El Índice de Confianza está compuesto por tres indicadores básicos: el indicador del nivel de ventas, el indicador del nivel de stock y el indicador de las perspectivas del volumen de ventas. En la siguiente tabla se muestra el valor para los tres indicadores del conjunto de Navarra.

INDICADOR DEL NIVEL DE VENTAS	INDICADOR DEL NIVEL DE STOCK	INDICADOR DE LAS PERSPECTIVAS DEL VOLUMEN VENTAS
55,37	45,85	47,30
Índice de confianza = 49,50		

El indicador del nivel de ventas en el panel de entornos rurales de Navarra ha alcanzado por primera vez una puntuación satisfactoria de 55,37. Sin embargo, tanto la puntuación obtenida en el indicador de nivel de stock (45,85) como la obtenida en el indicador de las perspectivas del volumen de ventas (47,30) indican que son aspectos insatisfactorios y mejorables.

En cuanto al índice de confianza se refiere, este se obtiene a partir de la media aritmética de los tres indicadores anteriormente expuestos, considerando una puntuación de 55 como satisfactoria. En este caso, el valor de este indicador de los comercios de los entornos rurales de Navarra es de 49,50, situándose por debajo del nivel satisfactorio.

La evolución del comercio de los entornos rurales de Navarra muestra que, si bien el nivel

de ventas ha mejorado considerablemente, el nivel de stock y el índice de confianza sigue siendo bajo. A finales del 2024, el sector comercio de los entornos rurales de Navarra presentaba señales claras de mejoría, pero con indicadores que reflejaban un panorama pesimista y una notable insatisfacción por parte de los comerciantes. El Indicador del Nivel de Ventas (52,19) y el Indicador del Nivel de Stock (50,47) y preocupante era el Indicador de las Perspectivas del Volumen de Ventas, con solo 48,36 puntos, lo que indicaba un pesimismo respecto al futuro, reflejado en el Índice de Confianza (50,34 puntos), una percepción generalizada de insatisfacción en el sector.

A finales de 2025, tal y como se ha visto reflejado en los resultados obtenidos, los indicadores muestran una variación en comparación con el año anterior. El Indicador del Nivel de Ventas es de 55,37 un aumento de (3,18 puntos), indica una tendencia positiva en el nivel de ventas que alientan un ligero optimismo. Este repunte sugiere que el comercio rural navarro ha comenzado a experimentar una recuperación parcial en sus ventas, lo cual puede ser el reflejo de una mejor adaptación a las condiciones del mercado por parte de los comercios o un aumento en la demanda local. Este incremento notable, ha alcanzado niveles satisfactorios por primera vez.

En el Indicador del Nivel de Stock, 45,85 puntos, se ha producido un notable descenso (4,62 puntos) que refleja una gestión menos eficiente. Esto indica que las personas comerciantes han aumentado sus compras y el aprovisionamiento de productos,

El Indicador de las Perspectivas del Volumen de Ventas también descendió (1,06 puntos), siendo 47,30 puntos, lo cual refleja un cambio negativo en las expectativas del futuro inmediato. Este descenso indica que las personas comerciantes tienen una visión más pesimista respecto a sus ventas a pesar de la mejora en el volumen de ventas .

En conclusión, aunque los indicadores muestran una ligera mejora y una recuperación moderada por la mejora en las ventas, los niveles actuales siguen estando por debajo de los estándares satisfactorios. La falta de confianza en el sector sigue siendo un reto para alcanzar un nivel de estabilidad y crecimiento sostenido.

6.Conclusiones

El comercio rural en Navarra consolida en 2025 una mejora moderada del nivel de ventas. El Índice de Confianza desciende de 50,34 a 49,50 puntos, situándose aún lejos del umbral de 55 puntos considerado satisfactorio. Este comportamiento refleja una percepción del sector todavía marcada por la prudencia y la incertidumbre.

El elemento más relevante del presente análisis no reside en la evolución aislada de los indicadores, sino en la tensión existente entre ellos. El hecho de que el indicador de ventas alcance por primera vez niveles satisfactorios (55,37 puntos) mientras el Índice de Confianza permanece en valores insuficientes no constituye una anomalía, sino un patrón coherente en un contexto inflacionista: aumenta la facturación, pero no necesariamente la rentabilidad. El crecimiento del volumen de ventas está siendo absorbido por la presión simultánea de los costes. En concreto, el 58,6% de los comercios percibe un encarecimiento significativo en los precios de compra a proveedores, mientras que el 83,2% declara incrementos en sus gastos fijos respecto al año anterior. En este escenario, la mejora de la actividad no se traduce en una mejora del margen neto, lo que explica la persistencia de una valoración negativa del contexto económico.

Desde el punto de vista operativo, el avance en ventas convive con un deterioro de otros indicadores clave de gestión. El indicador de stock desciende hasta los 45,85 puntos (frente a 50,47 en el periodo anterior), reflejando un aumento del nivel de existencias y, previsiblemente, una mayor tensión en su gestión. Paralelamente, el indicador de expectativas de ventas cae hasta los 47,30 puntos (desde los 48,36 del año anterior), situándose ambos en zona insatisfactoria. Esta combinación apunta a un escenario en el que, pese a vender más, los comercios operan con mayores incertidumbres, menor visibilidad de la demanda futura y una creciente presión sobre márgenes y estructura de costes.

Los resultados evidencian que la mejora de la actividad no se traslada de forma directa ni a la rentabilidad ni a una percepción más optimista del futuro. La generalización del incremento de costes (tanto en aprovisionamientos como en estructura) obliga a realizar ajustes parciales en precios de venta, insuficientes en muchos casos para preservar márgenes. Esta situación se ve agravada por la reducida dimensión empresarial del sector: más de la mitad de los comercios carece de personal contratado y un porcentaje significativo opera con plantillas de una o dos personas. Esta configuración limita de forma

estructural la capacidad de inversión, adaptación e incorporación de innovación.

A este contexto económico se suma un factor estructural crítico vinculado al relevo generacional. El 40,5% de las personas titulares tiene entre 51 y 60 años, y un 18,2% supera los 60, lo que sitúa a cerca del 60% del tejido comercial en una fase próxima al cierre de su ciclo empresarial. Frente a ello, la presencia de titulares menores de 40 años es muy reducida (12,7%), evidenciando un fuerte desequilibrio generacional.

Este riesgo se confirma al analizar las expectativas de continuidad: un 8,2% de los comercios prevé cerrar o traspasar su negocio en un plazo de uno a dos años, y un 3,6% adicional en un horizonte superior. Extrapolando estos porcentajes al total de establecimientos del ámbito de estudio (2.578 comercios), se estima que más de 300 podrían encontrarse en riesgo de desaparición en el medio plazo, con el consiguiente impacto sobre la cohesión territorial y el acceso a servicios básicos.

En cuanto a las perspectivas, el sector afronta 2026 con un enfoque claramente conservador. Predominan las expectativas de estabilidad tanto en pedidos a proveedores como en volumen de ventas, aunque con una presencia significativa de previsiones a la baja y una minoría que anticipa mejoras. En coherencia con este escenario, las previsiones de empleo se orientan hacia el mantenimiento o incluso la reducción de plantillas, reflejando estrategias defensivas de contención de costes.

La percepción global del sector refuerza este clima de cautela. Predomina la expectativa de continuidad sin cambios sustanciales, mientras que aproximadamente una cuarta parte (de las personas encuestadas) percibe un empeoramiento de la coyuntura, frente a un porcentaje reducido que prevé una evolución claramente positiva. En conjunto, el comercio rural navarro entra en 2026 con una base de ventas más sólida que en ejercicios anteriores, pero con una confianza debilitada, márgenes tensionados y un horizonte de crecimiento limitado.

Este escenario pone de manifiesto la necesidad del refuerzo de políticas públicas específicas que permitan sostener y renovar el tejido comercial rural, tal y como se están llevando a cabo en los últimos años, claves para la vertebración territorial y la fijación de población.

7. Referencias

Datos de la última Encuesta de Condiciones de Vida publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Además de la tasa de riesgo de pobreza, la encuesta mide la tasa AROPE, que mide el riesgo de pobreza y/o exclusión social <https://www.navarra.es/es/-/nota-prensa/navarra-presenta-la-tasa-de-riesgo-de-pobreza-o-exclusion-social-menor-del-estado-con-la-cav-e-illes-balears>

Instituto de Estadística de Navarra. (31 de julio de 2024). El número de empresas con actividad en Navarra a 1 de enero 2025 disminuye un 0.7% con respecto al año anterior situándose en 38.676. Obtenido de https://nastat.navarra.es/documents/5122306/18425210/dena_nastat.pdf/31d62ac7-6060-0887-9561-a99324fe2511?t=1692173059897#:~:text=El%20peso%20del%20Comercio%20ta mbi%C3%A9n,y%20los%20intermediarios%20del%20comercio

Navarra.es. (s.f.). *Ingresos, gastos y consumo de los hogares*. Obtenido de <https://nastat.navarra.es/es/operacion-estadistica/-/tag/estadistica-renta>

Renta media de la Comunidad Foral de Navarra; https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177088&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Tasa Riesgo de pobreza en Navarra, INE - Encuesta de condiciones de vida 2025; <https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9963>

Navarra.es. (s.f.). *Sistema de indicadores de Navarra (SIEN)*. Obtenido de <https://nastat.navarra.es/es/indicadores/sistema-de-indicadores-de-navarra>

8. Anexos

Anexo I - Cuestionario encuesta

ENCUESTA SITUACIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD	
Estimada persona comerciante: Desde el Servicio de Dinamización del Comercio Rural de Navarra queremos invitarle a responder la encuesta de carácter coyuntural para poder orientar mejor los programas y ayudas existentes. Por ello, solicitamos su colaboración. Todos los datos recogidos recibirán un tratamiento privado y adecuado. Agradecemos de antemano su colaboración.	
1. CARACTERIZACIÓN DE LA PERSONA TITULAR DEL COMERCIO	
1	Persona de contacto (nombre y apellidos)
2	Sexo de la persona titular • Hombre • Mujer • Otro
3	Edad de la persona titular • Menor de 30 años • Entre 31 y 40 años • Entre 41 y 50 años • Entre 51 y 60 años • Mayor de 60 años
4	Origen • Navarra • Otra comunidad • Otro país
5	Tiempo que la persona titular lleva residiendo en España • Menos de 1 año • De 1 a 5 años • De 5 a 10 años • Más de 10 años
2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	
6	Nombre comercial
7	Municipio en el que se ubica el comercio
8	Entorno en el que se ubica el comercio • Centro urbano • Polígono
9	Sector de la actividad • Alimentación (carnicería, pescadería, panadería, frutería, ...)

	• Cultura y tecnología (papelería/librería) • Droguería e higiene personal • Equipamiento para el hogar (ferretería, tienda muebles, electrodomésticos, ...) • Estanco • Salud (farmacia, óptica) • Textil (hogar y moda, mercería) y zapaterías y complementos • Floristería (semillas, plantas...) / herboristería
10	Antigüedad del comercio
	• Menos de 1 año • Entre 1 y 5 años • Entre 5 y 10 años • Más de 10 años • Más de 100 años
11	Número de establecimientos comerciales
	• Un establecimiento • Dos establecimientos • Tres o más establecimientos
12	Número de personas contratadas
	• Ninguna • Entre 1 y 2 personas • Entre 3 y 5 personas • 6 o más personas
3. SITUACIÓN ACTUAL DE SU COMERCIO	
13	¿Cómo es su <u>nivel de ventas</u> actualmente?
	☐ 1. Muy malo ☐ 2. Malo ☐ 3. Satisfactorio ☐ 4. Bueno ☐ 5. Muy bueno
14	¿Cómo ha sido su <u>nivel de ventas</u> en 2025?
	☐ 1. Muy malo ☐ 2. Malo ☐ 3. Satisfactorio ☐ 4. Bueno ☐ 5. Muy bueno
15	¿Cómo ha sido el <u>precio de compra</u> de sus mercancías en 2025?
	☐ 1. Muy Bajo ☐ 2. Bajo ☐ 3. Estable ☐ 4. Alto ☐ 5. Muy Alto
16	¿Cómo han sido los <u>gastos fijos</u> de su comercio en 2025?
	☐ 1. Muy bajos ☐ 2. Bajos ☐ 3. Iguales ☐ 4. Elevados ☐ 5. Muy elevados
17	¿Cómo han variado los <u>precios de venta</u> de su comercio durante 2025?
	☐ 1. Muy inferiores ☐ 2. Inferiores ☐ 3. Igual ☐ 4. Superiores ☐ 5. Muy superiores
18	¿Cómo es su <u>nivel de existencias (stock)</u> actualmente?
	☐ 1. Muy reducido ☐ 2. Reducido ☐ 3. Normal ☐ 4. Excesivo ☐ 5. Muy excesivo
4. EXPECTATIVAS SOBRE LA SITUACIÓN DEL COMERCIO	
19	¿Cómo cree que va a ser la <u>cantidad de pedidos</u> que realiza a sus proveedores durante 2026?
	☐ 1. Mucho menor ☐ 2. Menor ☐ 3. Igual ☐ 4. Mayor ☐ 5. Mucho mayor
20	¿Cómo cree que va a ser su <u>volumen de ventas</u> durante 2026?

	☐ 1. Mucho menor ☐ 2. Menor ☐ 3. Igual ☐ 4. Mayor ☐ 5. Mucho mayor
21	¿Cómo cree que va a ser su <u>precio de ventas</u> durante 2026?
	☐ 1. Mucho menor ☐ 2. Menor ☐ 3. Igual ☐ 4. Mayor ☐ 5. Mucho mayor
22	¿Cómo cree que va a ser el <u>número de personas contratadas en su negocio</u> durante 2026?
	☐ 1. Mucho menor ☐ 2. Menor ☐ 3. Igual ☐ 4. Mayor ☐ 5. Mucho mayor
23	¿Cómo cree que va a ser <u>la situación general de su comercio</u> durante 2026?
	☐ 1. Mucho peor ☐ 2. Peor ☐ 3. Estable ☐ 4. Mejor ☐ 5. Mucho mejor
5. CONTACTO	
Para poder tener nuestra base de datos actualizada y poder informarle de las próximas ayudas y programas orientados al comercio (relevo generacional, digitalización, formación...), le rogamos que nos indique la formación de contacto.	
24	Correo electrónico
25	Teléfono
Confirmando que he leído y acepto los términos y condiciones de la política de Protección y Tratamiento de Datos.	
GRACIAS POR PARTICIPAR	

Anexo II - Índice del Nivel de Ventas

ÍNDICE DEL NIVEL DE VENTAS			
Valoración cuestionario	Correspondencia cuantitativa	Número de comercios 4 GAL	Resultado del índice
Muy bueno	100	10	4,55
Bueno	75	74	25,33
Satisfactorio	50	96	21,82
Malo	25	33	3,75
Muy Malo	1	7	0,03
TOTAL		220	55,37

Anexo III - Índice del Nivel de Stock

ÍNDICE DEL NIVEL DE STOCK			
Valoración cuestionario	Correspondencia cuantitativa	Número de comercios 4 GAL	Resultado del índice
Muy excesivo	1	11	0,05
Excesivo	25	49	5,57
Normal	50	132	30
Reducido	75	22	7,50
Muy Reducido	100	6	2,73
TOTAL		220	45,85

Anexo IV - Índice de Perspectivas sobre el Nivel de Ventas

ÍNDICE DE LA PERSPECTIVA SOBRE EL NIVEL DE VENTAS			
Valoración cuestionario	Correspondencia cuantitativa	Número de comercios 4 GAL	Resultado del índice
Mucho mayor	100	3	1,36
Mayor	75	34	11,59
Igual	50	124	28,18
Menor	25	54	6,14
Mucho menor	1	5	0,02
TOTAL		220	47,30

Anexo V - Indicador de Confianza

INDICADOR DE CONFIANZA		
Nivel de ventas	Nivel de stock	Perspectivas sobre el nivel de ventas
55,37	45,85	47,30
Índice de confianza = 49,50		