

RELE-BAR

PLAN DE RELEVO SOCIAL- GENERACIONAL PARA LA HOSTELERÍA MADRILEÑA

INFORME / PLAN ESTRATÉGICO

7/25

OCTUBRE 2025

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I. INFORME SOBRE LA HOSTELERÍA MADRILEÑA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

1.2. METODOLOGÍA Y FUENTES

1.3. OBJETIVOS DEL INFORME

2. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

2.1. PESO SECTORIAL Y EVOLUCIÓN RECIENTE

2.2. TIPOLOGÍA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA POR TAMAÑO

2.3. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

3. EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES

3.1. ESTRUCTURA DEL EMPLEO

3.2. PRECARIEDAD, TEMPORALIDAD Y ROTACIÓN

3.3. FORMACIÓN, CUALIFICACIÓN Y BRECHA DE TALENTO

3.4. PERSPECTIVA DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN

4. DEMANDA Y CONSUMO

4.1. TENDENCIAS GENERALES DEL CONSUMO

4.2. PERFIL DE LA CLIENTELA Y HÁBITOS DE CONSUMO

4.3. IMPACTO DE LA INFLACIÓN Y DEL PODER ADQUISITIVO

4.4. NUEVOS FORMATOS DE CONSUMO

4.5. PERCEPCIÓN DE VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5. PRECIOS, MÁRGENES Y COSTES

5.1. EVOLUCIÓN DE PRECIOS Y ESTRUCTURA INFLACIONARIA

5.2. ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESARIALES

5.3. RENTABILIDAD Y MÁRGENES OPERATIVOS

5.4. ALQUILERES COMERCIALES Y PRESIÓN INMOBILIARIA

5.5. ESTRATEGIAS DE CONTENCIÓN Y EFICIENCIA

6. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITALIZACIÓN

6.1. CONTEXTO Y GRADO DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

6.2. PLATAFORMAS DIGITALES Y MODELOS DE INTERMEDIACIÓN

6.3. DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN INTELIGENTE

6.4. INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

6.5. CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS

6.6. POLÍTICAS PÚBLICAS Y APOYO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

7. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN VERDE

7.1. INTRODUCCIÓN Y MARCO ESTRATÉGICO

7.2. CONSUMO ENERGÉTICO Y EFICIENCIA

7.3. GESTIÓN DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

7.4. AGUA, EMISIONES Y ADAPTACIÓN CLIMÁTICA

7.5. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EMPLEO VERDE

7.6. CERTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN SOSTENIBLE

8. GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

8.1. MARCO INSTITUCIONAL

8.2. GOBERNANZA SECTORIAL

8.3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONVIVENCIA URBANA

8.4. POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO AL SECTOR

8.5. COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA Y SIMPLIFICACIÓN NORMATIVA

8.6. GOBERNANZA DIGITAL Y DATOS ABIERTOS

9. RIESGOS, ESCENARIOS Y HOJA DE RUTA 2025–2027

9.1. PRINCIPALES RIESGOS ESTRUCTURALES

9.2. RIESGOS EMERGENTES Y TRANSFORMACIONES DEL ENTORNO

9.3. ESCENARIOS PROSPECTIVOS 2025–2027

9.4. PALANCAS ESTRATÉGICAS DE TRANSFORMACIÓN

9.5. GOBERNANZA Y SEGUIMIENTO

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

10.1. CONCLUSIONES GENERALES

10.2. PRINCIPALES APRENDIZAJES DEL DIAGNÓSTICO

10.3. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

10.4. RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

10.5. PROYECCIÓN Y SEGUIMIENTO

10.6. CONCLUSIÓN FINAL

10.7. DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN: GÉNESIS DEL PLAN RELE-BAR

PARTE II. PLAN RELE-BAR | MADRID 2025–2030

11. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

11.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

11.2. MARCO DE REFERENCIA Y ENFOQUE METODOLÓGICO

12. DIAGNÓSTICO INTEGRADO

12.1. ESTRUCTURA DEL SECTOR Y RELEVANCIA ECONÓMICA

12.2. CRISIS DE RELEVO GENERACIONAL Y RIESGO DE DESAPARICIÓN

12.3. DESAFÍOS ESTRUCTURALES DEL SECTOR

12.4. OPORTUNIDADES Y FUNDAMENTOS PARA EL RELEVO

12.5. NECESIDAD DE UNA RESPUESTA COORDINADA

13. OBJETIVOS DEL PLAN

13.1. OBJETIVO GENERAL

13.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

13.3. RESULTADOS ESPERADOS (HORIZONTE 2025–2030)

14. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

14.1. MODELO CONCEPTUAL

14.2. NIVEL OPERATIVO: FASES DE IMPLEMENTACIÓN

14.3. NIVEL TERRITORIAL: DESPLIEGUE EN RED

14.4. NIVEL PROGRAMÁTICO: PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN

14.5. HERRAMIENTAS TRANSVERSALES

15. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

15.1. OFICINA RELE-BAR: VENTANILLA ÚNICA DE ACOMPAÑAMIENTO Y MEDIACIÓN

15.2. ESCUELA INTERGENERACIONAL DE HOSTELERÍA: FORMACIÓN, RELEVO Y CULTURA

15.3. PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR: CONEXIÓN, TRANSPARENCIA Y ACCESO

15.4. KIT DIGITAL HOSTELERÍA: DEMOCRATIZACIÓN TECNOLÓGICA

15.5. LÍNEA VERDE DE RELEVO: SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

15.6. OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO: EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO

16. GOBERNANZA Y ALIANZAS

16.1. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

16.2. PRINCIPIOS DE GOBERNANZA

17. IMPACTO ESPERADO Y EVALUACIÓN

17.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y LABORAL

17.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

17.3. DIMENSIÓN DIGITAL Y AMBIENTAL

17.4. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

EPÍLOGO. MADRID, CIUDAD QUE NO CIERRA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento integra conjuntamente el **INFORME DE HOSTELERÍA MADRILEÑA 2025–2027** y el **PLAN RELE-BAR 2025–2030**, configurando una visión del estado actual y de las perspectivas de transformación del sector hostelero en la Comunidad y la ciudad de Madrid. Su finalidad es proporcionar un marco técnico de diagnóstico, planificación y actuación que oriente las políticas públicas, las estrategias empresariales y la cooperación institucional para **evitar el cierre de miles de bares** económicamente viables.

La hostelería constituye uno de los pilares económicos y sociales de Madrid. Representa cerca del 9 % del PIB regional, genera más de 230.000 empleos directos y actúa como eje de dinamización para actividades conexas como el turismo, la alimentación, la distribución y la cultura urbana. Su relevancia trasciende lo económico: bares, restaurantes y terrazas configuran espacios de sociabilidad que forman parte del patrimonio identitario de la ciudad.

El INFORME DE HOSTELERÍA MADRILEÑA ofrece un diagnóstico detallado sobre la situación actual del sector. Identifica sus principales fortalezas —resiliencia, capacidad de adaptación y peso cultural— y sus debilidades estructurales: márgenes empresariales reducidos, presión de costes, escasez de talento, brecha digital, desigualdad competitiva y tensiones urbanas en torno a la convivencia vecinal. Asimismo, analiza los desafíos emergentes vinculados a la sostenibilidad ambiental, la transformación tecnológica y el cambio de hábitos de consumo.

Como respuesta, el PLAN RELE-BAR propone una hoja de ruta operativa para el periodo 2025–2030, orientada a **garantizar la continuidad del tejido hostelero y a impulsar su modernización** estructural.

Ambos documentos comparten un **horizonte temporal y conceptual** común: avanzar hacia un modelo de hostelería sostenible, competitivo e inclusivo, capaz de conjugar rentabilidad económica, responsabilidad social y equilibrio urbano. La implementación de esta estrategia requerirá coordinación interadministrativa, cooperación con el tejido empresarial y participación activa de la ciudadanía.

El enfoque metodológico se basa en la conexión entre diagnóstico y acción. El Informe proporciona el marco analítico; el PLAN traduce sus conclusiones en medidas concretas, programas de apoyo y sistemas de evaluación verificables.

En síntesis, el documento **HOSTELERÍA MADRILEÑA 2025–2030** constituye una referencia técnica para la planificación y el desarrollo de políticas públicas y empresariales orientadas al futuro del sector. Su objetivo principal es consolidar a Madrid como una capital gastronómica europea sostenible, generadora de empleo de calidad, innovación y cohesión social, integrando la hostelería como un componente esencial del bienestar colectivo y de la proyección internacional de la ciudad.

I. INFORME SOBRE LA HOSTELERÍA MADRILEÑA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

La hostelería constituye uno de los sectores más representativos del tejido económico madrileño. Su relevancia no se limita al ámbito productivo o turístico, sino que se extiende a dimensiones sociales, culturales y urbanas. Los bares, restaurantes y cafeterías conforman un **ecosistema que articula empleo, identidad territorial y convivencia ciudadana**. Madrid ha desarrollado, a lo largo de las últimas décadas, un modelo hostelero caracterizado por su dinamismo, su diversidad y su capacidad para adaptarse a los ciclos económicos, manteniendo una fuerte vinculación con el turismo y el comercio local.

La pandemia de la COVID-19, seguida por la crisis inflacionaria de 2022–2023, puso de manifiesto la vulnerabilidad estructural del sector. A pesar de su resiliencia, la hostelería madrileña afronta en 2025 **un contexto de transformación profunda**: incremento sostenido de los costes operativos, brecha digital entre grandes y pequeños operadores, tensiones en la convivencia urbana, nuevas demandas del consumidor y presión creciente hacia la sostenibilidad ambiental y social. Este conjunto de factores ha redefinido las condiciones de competitividad del sector, exigiendo respuestas coordinadas desde las administraciones públicas y las organizaciones empresariales.

La elaboración del presente INFORME se enmarca en la necesidad de disponer de un diagnóstico integral y actualizado que permita orientar las políticas públicas, los programas de apoyo y las estrategias empresariales hacia un modelo de hostelería madrileña competitivo, sostenible e inclusivo. Su función es doble: ofrecer una base empírica sólida sobre la situación del sector y establecer un **punto operativo con el PLAN ESTRATÉGICO RELE-BAR (2025–2030)**, que recoge las principales líneas de actuación derivadas del análisis.

1.2. METODOLOGÍA Y FUENTES

El INFORME se ha elaborado mediante **una combinación de fuentes cuantitativas y cualitativas**, incluyendo datos procedentes de organismos oficiales (INE, EPA, SEPE, Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid), estudios sectoriales y documentos de referencia europeos y nacionales en materia de economía social, sostenibilidad y empleo.

El análisis cuantitativo se basa en la observación de series estadísticas 2019–2024, permitiendo identificar tendencias estructurales en facturación, empleo, precios y digitalización. La información se ha estructurado en capítulos que abordan los principales ámbitos del sector: estructura económica, empleo, innovación, sostenibilidad, gobernanza urbana y perspectivas de futuro. Cada bloque combina diagnóstico y análisis interpretativo.

1.3. OBJETIVOS DEL INFORME

El INFORME persigue los siguientes objetivos generales:

- a) ANALIZAR LA EVOLUCIÓN RECIENTE de la hostelería madrileña en el periodo 2019–2025, identificando tendencias estructurales y factores de vulnerabilidad.
- b) EVALUAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA, la estructura empresarial y la distribución territorial del sector.
- c) EXAMINAR LAS CONDICIONES LABORALES, la formación y las dinámicas de empleo en relación con la transformación digital.
- d) IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES RETOS vinculados a la sostenibilidad ambiental, social y normativa.
- e) PROPORCIONAR UN MARCO ANALÍTICO que sirva de base al desarrollo del PLAN ESTRATÉGICO RELE-BAR (2025–2030).

El propósito final es establecer una visión integrada del sector hostelero madrileño, que combine **análisis empírico y proyección estratégica**, y que permita orientar las políticas de apoyo, la inversión privada y las iniciativas de colaboración público-privada hacia un modelo más equilibrado, eficiente y sostenible.

2. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

2.1. PESO SECTORIAL Y EVOLUCIÓN RECIENTE

La hostelería madrileña constituye uno de los principales motores de la economía regional. En 2025, su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) de la Comunidad de Madrid se sitúa en torno al 9 %, con una participación directa en el empleo regional superior a los 230.000 puestos de trabajo, a los que se suman actividades indirectas vinculadas a la distribución alimentaria, el turismo, la logística y los servicios urbanos. Este peso relativo consolida a la hostelería como un **sector estructural dentro de la economía madrileña**, cuya influencia se extiende más allá de los límites de la capital.

La evolución reciente refleja una recuperación sostenida tras el impacto de la pandemia de 2020–2021, aunque marcada por desequilibrios internos. El **crecimiento nominal de la facturación** observado entre 2022 y 2024 se ha apoyado principalmente en el incremento de precios y no en un aumento real de la rentabilidad. La normalización de la demanda, impulsada por la reactivación del turismo internacional y la recuperación del consumo local, ha permitido alcanzar niveles de actividad similares a los de 2019, pero sin lograr una recomposición estructural de márgenes ni una mejora sustancial en la productividad.

Este proceso de **recuperación asimétrica** pone de manifiesto la existencia de factores estructurales de vulnerabilidad, entre los que destacan la alta fragmentación empresarial, la dependencia del turismo estacional y la limitada capacidad de inversión en innovación y sostenibilidad. Madrid se mantiene como uno de los principales polos gastronómicos del país, pero su dinamismo convive con la **fragilidad de un tejido empresarial formado, en su mayoría, por microempresas** y negocios familiares con escaso margen de maniobra ante variaciones en costes o demanda.

2.2. TIPOLOGÍA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA POR TAMAÑO

El mapa empresarial del sector hostelero madrileño está dominado por microempresas. Según los últimos datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), más del 80 % de los establecimientos cuenta con menos de cinco personas empleadas. Esta **estructura atomizada** constituye, al mismo tiempo, una fortaleza y una debilidad: fortalece la capilaridad territorial y la diversidad de oferta, pero limita la capacidad de negociación, innovación y adaptación tecnológica.

En el extremo opuesto, **las cadenas de restauración han incrementado su cuota de mercado** en la última década, especialmente en el segmento de restauración casual y temática. Estos grupos disponen de mayores recursos financieros, estrategias de marca consolidadas y acceso a economías de escala que les permiten soportar mejor las presiones de costes. La coexistencia de ambos modelos —microempresa independiente y restauración organizada— genera un ecosistema dual, donde la competencia se articula no solo en términos de precios, sino también de gestión, marketing y capacidad de adaptación a los nuevos hábitos de consumo.

La estructura societaria predominante combina autónomos individuales, sociedades limitadas y, en menor medida, cooperativas o sociedades laborales. Estas últimas, aunque minoritarias, han comenzado a adquirir relevancia en **procesos de relevo generacional** y transformación empresarial, al ofrecer fórmulas de continuidad participativa en negocios familiares o colectivos.

2.3. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

La distribución espacial de la hostelería madrileña refleja la concentración económica y demográfica de la región. La capital agrupa aproximadamente el 65 % de los establecimientos, concentrándose en los distritos de Centro, Chamberí, Salamanca, Retiro y Tetuán, donde la densidad de locales supera la media nacional. Esta concentración genera **una alta competencia interna y eleva los costes de localización**, especialmente en *zonas prime* y áreas turísticas consolidadas.

En contraste, los municipios periféricos y rurales de la Comunidad presentan una menor densidad hostelera, aunque actúan como soporte del turismo de proximidad y del consumo local. En estos entornos, la hostelería cumple una **función de servicio público y de cohesión territorial**, contribuyendo al mantenimiento del empleo y la actividad económica en zonas de menor dinamismo. Sin embargo, la carencia de relevo generacional, la menor digitalización y la escasa capacidad de inversión limitan su competitividad a medio plazo.

La dinámica metropolitana también ha favorecido la aparición de nuevos polos de actividad hostelera en zonas como Madrid Río, Azca, Malasaña o Lavapiés. Estas transformaciones evidencian una transición hacia un modelo urbano diversificado, en el que la hostelería actúa como **indicador del cambio social** y económico de la ciudad.

3. EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES

3.1. ESTRUCTURA DEL EMPLEO

El empleo en la hostelería madrileña constituye uno de los pilares del mercado laboral regional, tanto por volumen como por su capacidad de inserción de colectivos diversos. En 2025, el sector emplea a más de 230.000 personas, lo que representa cerca del 7 % del empleo total de la Comunidad de Madrid. Su composición se caracteriza por una **elevada heterogeneidad** en cuanto a modalidades contractuales, jornadas y cualificaciones, reflejo de la diversidad de formatos empresariales que integran el sector.

El peso del empleo femenino se sitúa en torno al 52 %, con especial concentración en tareas de sala, atención al cliente y limpieza. Sin embargo, las posiciones de dirección, gestión y cocina de autor siguen mostrando una mayor presencia masculina, lo que evidencia una segregación vertical persistente. El empleo juvenil representa aproximadamente un 18 % del total, desempeñando un papel clave en la incorporación de nuevos perfiles laborales, aunque afectado por una **elevada temporalidad** y rotación.

La hostelería se distingue, además, por su capacidad de absorción de trabajadores migrantes, que representan alrededor del 25 % del empleo total. Este colectivo se concentra principalmente en puestos operativos, con menor estabilidad contractual y **condiciones laborales más precarias**. Su contribución resulta esencial para el funcionamiento cotidiano del sector, pero sufre una infrarepresentación en los ámbitos de decisión y liderazgo.

3.2. PRECARIEDAD, TEMPORALIDAD Y ROTACIÓN

El mercado laboral hostelero madrileño se caracteriza por una alta rotación y un predominio de contratos temporales o a tiempo parcial. Las estadísticas disponibles indican que más del 60 % de los contratos registrados en el sector tienen una duración inferior a seis meses, lo que refleja una **marcada estacionalidad** y una limitada estabilidad del empleo.

A pesar de la recuperación de la actividad, los niveles salariales continúan siendo inferiores a la media regional. El salario medio en hostelería se sitúa en torno a los 19.000 euros anuales, frente a los más de 27.000 del conjunto de la economía madrileña. Esta **brecha salarial** se acentúa en el caso de las mujeres y de los trabajadores migrantes, especialmente en segmentos de baja cualificación.

La rotación elevada tiene un **efecto directo sobre la productividad**, al dificultar la consolidación de equipos estables y el desarrollo de competencias avanzadas. Asimismo, impacta en la calidad del servicio, en la fidelización de clientes y en la capacidad de innovación de los negocios. En un contexto de competencia creciente, la mejora de las condiciones laborales se convierte en un requisito para sostener la competitividad a medio plazo.

3.3. FORMACIÓN, CUALIFICACIÓN Y BRECHA DE TALENTO

La hostelería madrileña enfrenta una escasez estructural de personal cualificado, especialmente en perfiles técnicos de cocina, gestión de sala, sumillería y dirección de establecimientos. Esta carencia se relaciona con una doble causa: la falta de itinerarios formativos adaptados a las **nuevas demandas del sector** y la percepción de la hostelería como un ámbito laboral de baja proyección profesional.

La oferta de formación profesional y continua resulta todavía insuficiente para cubrir las necesidades del mercado. La desconexión entre los centros formativos y las empresas genera desajustes entre competencias y puestos de trabajo. Por otra parte, las pequeñas empresas presentan **dificultades para invertir en formación** debido a la limitación de recursos y a la alta rotación de sus plantillas.

Los programas de formación dual emergen como una herramienta eficaz para reducir esta brecha, al vincular el aprendizaje teórico con la experiencia práctica. Su desarrollo en la Comunidad de Madrid, aunque incipiente, constituye una oportunidad para fortalecer la **profesionalización del sector y mejorar la calidad del empleo**. Sin embargo, su impacto dependerá de la implicación de las empresas y de la existencia de incentivos públicos estables.

3.4. PERSPECTIVA DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN

La incorporación de la perspectiva de género en el análisis del empleo hostelero es esencial para comprender las desigualdades persistentes. Las mujeres se concentran mayoritariamente en los niveles inferiores de la estructura salarial y en tareas de atención o soporte, mientras que su presencia en la gestión o en la propiedad de los negocios sigue siendo limitada. Esta segmentación se asocia a factores como la **falta de conciliación**, los horarios prolongados y la carga física del trabajo.

La falta de medidas de conciliación representa un obstáculo significativo para la permanencia y promoción de las mujeres en el sector. Los horarios nocturnos, los fines de semana y la rigidez operativa dificultan la **compatibilidad entre vida laboral y personal**. En este contexto, la implantación de planes de igualdad y la mejora de la organización del trabajo constituyen líneas prioritarias para avanzar hacia una estructura laboral más equilibrada.

El impulso de **políticas de igualdad de oportunidades** y liderazgo femenino no solo tiene una dimensión social, sino también competitiva. La evidencia empírica muestra que la diversidad de equipos mejora la innovación, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de los negocios, factores clave en la evolución del sector hostelero madrileño.

4. DEMANDA Y CONSUMO

4.1. TENDENCIAS GENERALES DEL CONSUMO

El comportamiento de la demanda en la hostelería madrileña se encuentra en un proceso de estabilización tras las oscilaciones experimentadas durante el periodo 2020–2023. Los niveles de afluencia a bares, cafeterías y restaurantes han recuperado cifras próximas a las de 2019, aunque con **transformaciones significativas en los patrones de gasto** y en la composición de la clientela.

La demanda se caracteriza por una dualidad estructural: por un lado, el turismo internacional y el turismo de negocios, que mantienen un elevado gasto medio y refuerzan el posicionamiento de Madrid como destino gastronómico; por otro, el consumo local cotidiano, que sigue condicionado por la evolución del poder adquisitivo de los hogares y por la inflación en restauración. Esta dualidad genera una **segmentación creciente** entre locales de alta gama y establecimientos de proximidad.

El gasto medio por comensal se ha moderado, pero la frecuencia de consumo sigue siendo alta, reflejo de la fuerte integración cultural de la hostelería en la vida urbana madrileña. Sin embargo, se observa **un cambio progresivo hacia un consumidor más racional y selectivo**, que busca equilibrio entre calidad, precio y experiencia.

4.2. PERFIL DE LA CLIENTELA Y HÁBITOS DE CONSUMO

Los estudios de mercado recientes identifican **tres grandes perfiles** de clientela:

- a) CONSUMIDOR RESIDENTE, que representa la base estable de la demanda y sostiene la actividad de bares y cafeterías de barrio. Este grupo prioriza la proximidad, la relación calidad-precio y la fidelidad al establecimiento.
- b) CONSUMIDOR TURÍSTICO, nacional e internacional, concentrado en el centro urbano y vinculado a la gastronomía experiencial, los eventos y la oferta cultural.
- c) CONSUMIDOR DIGITAL, caracterizado por el uso intensivo de plataformas de reservas, *delivery* y redes sociales, con una elevada sensibilidad hacia la sostenibilidad y la innovación culinaria.

La transición hacia hábitos de consumo más planificados y digitalizados se traduce en una mayor demanda de servicios ágiles, opciones saludables, personalización de la oferta y transparencia en la procedencia de los productos. La **digitalización del consumo** (reserva previa, pago sin contacto, valoración online) se consolida como una variable determinante en la decisión de compra y en la reputación de los negocios.

4.3. IMPACTO DE LA INFLACIÓN Y DEL PODER ADQUISITIVO

El contexto inflacionario de 2022–2024 ha modificado de manera sustancial el comportamiento del consumidor madrileño. Aunque la hostelería mantiene una alta frecuencia de asistencia, el *ticket medio* se ha reducido. Las familias priorizan opciones de menor coste, comparten platos o reducen el consumo de complementos. Esta contención del gasto repercute en los **márgenes empresariales**, que se ven presionados por el aumento de los costes energéticos y de materias primas.

El turismo internacional, especialmente procedente de Estados Unidos y Latinoamérica, ha compensado parcialmente esta **contracción del gasto local**. Sin embargo, el dinamismo turístico no elimina la vulnerabilidad de los negocios orientados exclusivamente a clientela residente, más sensibles al encarecimiento del coste de vida.

La sostenibilidad de la demanda a medio plazo dependerá de la evolución de la economía doméstica, de la **capacidad del sector para ofrecer valor añadido** y de la recuperación de la confianza del consumidor.

4.4. NUEVOS FORMATOS DE CONSUMO

El crecimiento del *delivery* y del *take-away* sigue siendo uno de los fenómenos estructurales de la hostelería madrileña. Aunque la expansión inicial se moderó tras la pandemia, el canal a domicilio mantiene **un peso relevante** y ha evolucionado hacia **modelos híbridos** —Delivery 3.0— que combinan cocina centralizada, venta digital y servicio en sala.

Paralelamente, se consolida la tendencia de los *food halls* y **espacios gastronómicos multiconcepto**, que integran restauración, ocio y cultura. Estos formatos responden a un consumidor que valora la experiencia y la socialización, más allá del acto de comer. En la capital, la renovación de mercados tradicionales y la apertura de nuevos espacios de restauración colectiva han reforzado esta tendencia.

Los establecimientos independientes responden mediante la diversificación de su oferta, la introducción de **menús flexibles** y la creación de **experiencias personalizadas**. Sin embargo, la falta de recursos limita la capacidad de muchos negocios para invertir en innovación de formato o en comunicación digital, generando diferencias competitivas frente a los grandes grupos.

4.5. PERCEPCIÓN DE VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los índices de satisfacción de clientes en 2025 muestran una **valoración global positiva de la hostelería madrileña**, especialmente en aspectos relacionados con la calidad del producto y la oferta gastronómica. No obstante, se detecta una ligera disminución en la percepción de la relación calidad-precio, atribuida al incremento acumulado de tarifas en los dos últimos ejercicios.

Los consumidores valoran de forma creciente factores intangibles como la sostenibilidad, la autenticidad y el trato personalizado. Estos atributos se convierten en elementos diferenciadores en un mercado saturado de opciones. La **reputación online**, basada en reseñas y plataformas de valoración, adquiere un papel central en la fidelización de la clientela y en la capacidad de los negocios para atraer nuevos segmentos de consumo.

5. PRECIOS, MÁRGENES Y COSTES

5.1. EVOLUCIÓN DE PRECIOS Y ESTRUCTURA INFLACIONARIA

El periodo 2022–2025 ha estado marcado por un incremento sostenido de los precios en el conjunto de la economía, con especial impacto en los sectores intensivos en consumo energético y alimentación. En la hostelería madrileña, la **inflación acumulada** en restauración supera el 18% desde 2021, situándose por encima de la media general de la Comunidad. Este aumento ha sido impulsado por la subida del coste de las materias primas, la energía y los alquileres, así como por la traslación parcial de esos incrementos a los precios finales.

El Índice de Precios de Consumo (IPC) de hostelería muestra una tendencia a la estabilización desde mediados de 2024, aunque en niveles superiores a los anteriores a la pandemia. Este nuevo equilibrio de precios se ha convertido en un factor estructural que condiciona el margen de maniobra de los negocios y la elasticidad del consumo. La traslación de los costes al consumidor se enfrenta a un límite cultural: el peso social de la hostelería en Madrid hace que las **subidas excesivas** afecten rápidamente a la demanda.

5.2. ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESARIALES

El análisis de la estructura de costes de los establecimientos hosteleros madrileños muestra **tres componentes** principales:

- a) **COSTES DE PERSONAL**, que representan entre el 35 % y el 40 % del total. La contratación temporal, las horas extra y la estacionalidad generan una alta variabilidad.
- b) **COSTES DE LOCALIZACIÓN Y ALQUILER**, especialmente en distritos céntricos, donde pueden superar el 25 % de la facturación. Este factor constituye una de las principales barreras para la sostenibilidad de los pequeños operadores.
- c) **COSTES ENERGÉTICOS Y DE INSUMOS**, que se mantienen en torno al 20/25 %, dependiendo del tipo de establecimiento. Las cocinas con alto consumo eléctrico y de gas siguen expuestas a la volatilidad del mercado energético y al aumento de los precios de materias primas.

A estos elementos se suman los **costes financieros, tecnológicos y regulatorios** (licencias, tasas, mantenimiento de terrazas), que han ganado peso en los últimos años. La suma de estos componentes genera una presión estructural que reduce los márgenes y limita la capacidad de inversión de los negocios independientes.

5.3. RENTABILIDAD Y MÁRGENES OPERATIVOS

La rentabilidad del sector hostelero madrileño presenta una evolución desigual según el tamaño y la localización de los negocios. **Las grandes cadenas y grupos organizados han logrado mantener márgenes positivos** gracias a economías de escala, contratos de aprovisionamiento a largo plazo y una mayor capacidad de negociación. En cambio, los pequeños establecimientos independientes enfrentan márgenes operativos estrechos, que en muchos casos no superan el 5/7 % de la facturación.

Esta fragilidad se traduce en una alta rotación empresarial, con un número significativo de cierres y aperturas anuales. Los distritos más afectados son aquellos con **fuerte presión inmobiliaria y dependencia del turismo**, donde la variabilidad de la demanda agrava la inestabilidad económica. Los locales situados en barrios periféricos, por su parte, mantienen estructuras de costes más moderadas, pero sufren una menor capacidad de generación de ingresos.

El incremento de los precios ha permitido una recuperación parcial de la facturación, pero no una mejora equivalente en la rentabilidad. **El ajuste se ha realizado principalmente vía precio**, sin una mejora significativa en la productividad o la eficiencia energética. En este contexto, la digitalización, la gestión de datos y la optimización logística se perfilan como palancas clave para mejorar los márgenes en el medio plazo.

5.4. ALQUILERES COMERCIALES Y PRESIÓN INMOBILIARIA

El mercado inmobiliario constituye uno de los factores más determinantes para la rentabilidad de la hostelería madrileña. Los alquileres de locales en las zonas de mayor demanda —Centro, Chamberí, Salamanca y Gran Vía— se mantienen en niveles históricamente altos, con rentas medias que oscilan entre los 50 y 100 €/m²/mes. Esta presión limita la viabilidad de negocios independientes y **favorece la entrada de grandes operadores** con capacidad financiera para soportar dichos costes.

La falta de regulación específica o de incentivos al alquiler de locales vacíos dificulta la diversificación territorial de la oferta. La consecuencia es una concentración de la actividad hostelera en **zonas turísticas** y comerciales, acompañada de un **proceso de gentrificación comercial**, que eleva los precios y homogeneiza la oferta.

El desarrollo de políticas de reutilización de locales en desuso, junto con **programas de traspaso y relevo generacional**, podría contribuir a reducir esta presión y a preservar la diversidad empresarial, evitando una concentración excesiva de la propiedad y del capital hostelero.

5.5. ESTRATEGIAS DE CONTENCIÓN Y EFICIENCIA

Ante este escenario de costes elevados, los establecimientos hosteleros están implementando estrategias de contención y eficiencia que incluyen:

- a) Reducción de horarios o días de apertura para optimizar costes laborales y energéticos.
- b) Negociación de contratos de suministro con tarifas flexibles.
- c) Incorporación de sistemas de control energético e iluminación eficiente.
- d) Digitalización parcial de la gestión administrativa y de reservas.
- e) Colaboración entre negocios para compras conjuntas o aprovisionamiento local.

Aunque estas estrategias han permitido mitigar temporalmente los efectos de la inflación, su impacto estructural sigue siendo limitado por **la falta de escala y de financiación**. La adopción generalizada de tecnologías de gestión avanzada requerirá apoyo institucional y asesoramiento técnico adaptado a las microempresas.

6. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITALIZACIÓN

6.1. CONTEXTO Y GRADO DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

La digitalización se ha convertido en un factor estructural de competitividad en el sector hostelero. En Madrid, el proceso avanza de forma desigual según el tamaño y los recursos de las empresas. Las grandes cadenas y grupos organizados presentan altos niveles de adopción tecnológica —sistemas de gestión de reservas, control de aforo, analítica de datos, automatización de procesos logísticos—, mientras que **la mayoría de microempresas y negocios familiares mantienen un nivel básico de digitalización** centrado en TPV, redes sociales y comunicación comercial.

Esta brecha tecnológica genera una dualidad en la estructura competitiva del sector. Los **negocios digitalmente avanzados mejoran su eficiencia**, visibilidad y capacidad de fidelización, mientras los rezagados se enfrentan a mayores costes y dependencia de plataformas externas. La digitalización no se limita a una cuestión operativa, sino que afecta a la viabilidad estratégica de los negocios y a su integración en el nuevo ecosistema turístico y urbano.

6.2. PLATAFORMAS DIGITALES Y MODELOS DE INTERMEDIACIÓN

El uso de plataformas digitales constituye una de las transformaciones más profundas de la hostelería madrileña. Sistemas de reservas online, **aplicaciones de reparto a domicilio**, motores de búsqueda y plataformas de valoración han reconfigurado la relación entre establecimientos y clientes.

Estas herramientas ofrecen ventajas evidentes —mayor visibilidad, acceso a nuevos públicos, gestión ágil de la demanda—, pero también generan dependencia comercial y pérdida de autonomía. Las comisiones, la falta de control sobre los datos y la **vulnerabilidad reputacional** son algunos de los principales riesgos para las pequeñas empresas, que carecen de medios para gestionar de forma directa su presencia digital.

En este contexto, el reto no consiste solo en usar tecnología, sino en controlar los canales digitales. La implantación de sistemas de reservas propias, programas de fidelización y **estrategias de marketing directo** resulta esencial para reducir la dependencia de intermediarios y preservar márgenes.

6.3. DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN INTELIGENTE

La digitalización interna de procesos se encuentra aún en una fase incipiente. Pocos establecimientos madrileños han incorporado **herramientas de gestión integrada** que conecten aprovisionamiento, inventario, reservas, turnos de personal y análisis de resultados. La mayoría de microempresas mantiene sistemas manuales o parciales, con escasa interconexión entre áreas.

Las tecnologías de gestión inteligente —como los ERP sectoriales o las plataformas SaaS de bajo coste— ofrecen un potencial elevado para mejorar la eficiencia y reducir desperdicios. Su implantación, sin embargo, **requiere formación técnica y asesoramiento** personalizado.

El uso de inteligencia artificial aplicada comienza a extenderse en áreas como la **predicción de la demanda**, la fijación dinámica de precios o la optimización del *stock*. Estas soluciones, aunque todavía minoritarias, representan una oportunidad estratégica para los próximos años, siempre que se facilite su accesibilidad a los pequeños operadores mediante programas de apoyo público y acompañamiento técnico.

6.4. INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La innovación tecnológica no se limita a la gestión interna, sino que también **redefine la experiencia del cliente**. El uso de menús digitales, pagos sin contacto, sistemas de personalización y herramientas de realidad aumentada en la oferta gastronómica refleja una evolución hacia modelos más interactivos.

El cliente madrileño, especialmente el segmento joven y el turista internacional, demanda **procesos ágiles, información clara y servicios adaptados** a sus preferencias. La tecnología permite atender estas expectativas, siempre que se preserve el componente humano que caracteriza la hospitalidad. El equilibrio entre automatización y trato personal constituye una línea de innovación crítica para el futuro del sector.

Asimismo, las redes sociales se han consolidado como canal principal de comunicación y reputación. La **gestión profesional de la identidad digital** —contenido audiovisual, reseñas, campañas de influencia local— es un factor determinante para atraer y fidelizar clientela. La formación en comunicación digital debe integrarse en las competencias básicas del personal hostelero.

6.5. CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS

El incremento del uso de herramientas digitales implica una exposición creciente a **riesgos de ciberseguridad y gestión de datos**. Muchos negocios carecen de protocolos adecuados para el almacenamiento de información personal, el control de accesos o la prevención de fraudes en pagos online.

La incorporación de medidas de seguridad —actualización de software, copias de respaldo, cifrado de datos y cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)— se ha convertido en una necesidad básica, no solo legal sino reputacional. La **confianza del cliente** depende de la percepción de seguridad en sus interacciones digitales.

En este sentido, la creación de **servicios de asesoría digital** colectiva o ventanillas únicas sectoriales podría facilitar la adaptación de las microempresas, reduciendo los costes de cumplimiento y aumentando la protección del conjunto del tejido empresarial.

6.6. POLÍTICAS PÚBLICAS Y APOYO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La digitalización inclusiva requiere de políticas públicas activas. En los últimos años, programas como el *Kit Digital* han permitido avanzar en la implantación de **soluciones tecnológicas básicas**, pero su alcance sigue siendo limitado en el sector hostelero. Las barreras más frecuentes son la falta de acompañamiento técnico, la complejidad administrativa y la escasa adaptación de las herramientas a las particularidades del sector.

Para que la transformación digital se consolide, será necesario reforzar las líneas de formación especializada, el acceso a microcréditos tecnológicos y la **creación de centros de asesoramiento sectorial**. Asimismo, se propone el desarrollo de un *Kit Digital* diseñado específicamente para el tejido hostelero de la región, con herramientas escalables, soporte continuo y criterios de sostenibilidad.

7. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN VERDE

7.1. INTRODUCCIÓN Y MARCO ESTRATÉGICO

La sostenibilidad ha pasado de ser un elemento diferenciador a constituir un requisito estructural para la **competitividad del sector hostelero**. En el contexto madrileño, la transición verde se enmarca en los objetivos de la Agenda 2030, el Plan de Acción Europeo para la Economía Social y la Estrategia Española de Economía Circular, que promueven la eficiencia energética, la reducción de residuos y la descarbonización del tejido productivo.

El sector hostelero se encuentra en una posición clave para contribuir a estos objetivos, al combinar un fuerte impacto ambiental —por consumo energético, generación de residuos y huella hídrica— con una amplia visibilidad social. La **sostenibilidad**, por tanto, no se limita a una obligación normativa, sino que representa una oportunidad para reforzar la legitimidad social y la resiliencia económica del sector.

7.2. CONSUMO ENERGÉTICO Y EFICIENCIA

El consumo energético constituye uno de los principales retos de la hostelería madrileña. Las cocinas, cámaras frigoríficas, climatización y sistemas de iluminación generan una **alta demanda eléctrica y térmica**. Según estimaciones sectoriales, la energía representa entre el 15 % y el 25% de los costes operativos de un establecimiento medio.

La transición hacia un modelo más eficiente exige la renovación de equipamientos, la implantación de tecnologías de bajo consumo y el uso de fuentes renovables. Programas como el Plan de Eficiencia Energética en Hostelería, impulsado a nivel estatal, ofrecen **líneas de financiación para sustituir maquinaria** obsoleta, instalar iluminación LED y sistemas de climatización inteligentes.

No obstante, la adopción de estas medidas es todavía limitada en microempresas, debido a la falta de capital y de información técnica. La creación de un servicio de asesoramiento energético específico para el sector podría **facilitar la identificación de ahorros** y la priorización de inversiones con retorno rápido.

7.3. GESTIÓN DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

La generación de residuos orgánicos y de envases representa otro de los focos de impacto ambiental del sector. Se estima que la hostelería madrileña genera más de 60.000 toneladas anuales de **residuos alimentarios**, gran parte de los cuales podrían ser reutilizados o transformados mediante circuitos de economía circular.

Las buenas prácticas identificadas incluyen la separación selectiva en origen, el aprovechamiento de subproductos, la **colaboración con bancos de alimentos** y la adopción de envases biodegradables o reutilizables. Sin embargo, estas iniciativas siguen siendo voluntarias y dispersas. La implantación de un sistema unificado de gestión de residuos para la hostelería permitiría reducir costes, mejorar la trazabilidad y reforzar la imagen de sostenibilidad del sector.

Asimismo, se propone **fomentar alianzas con productores locales** y cadenas de suministro de proximidad, con el fin de reducir la huella de transporte y apoyar la economía territorial. La integración de estos principios en la contratación pública y en la promoción turística contribuiría a posicionar a Madrid como un referente europeo en gastronomía sostenible.

7.4. AGUA, EMISIONES Y ADAPTACIÓN CLIMÁTICA

El cambio climático introduce nuevos riesgos operativos para la hostelería madrileña, especialmente relacionados con las **olas de calor** y la escasez de agua. La adaptación del sector a este escenario requiere estrategias de gestión eficiente de recursos hídricos —griferías de bajo caudal, sistemas de recirculación, control de fugas— y el desarrollo de planes de contingencia ante episodios extremos.

Las emisiones derivadas del transporte de suministros, el uso de climatización intensiva y la generación de residuos constituyen las principales fuentes de huella de carbono del sector. La implantación de sistemas de medición y compensación de emisiones (como las certificaciones ISO 14064 o la Huella de Carbono de la Administración) permitiría cuantificar y **reducir de manera progresiva el impacto ambiental** de los establecimientos.

La transición hacia modelos climáticamente neutros no solo responde a imperativos regulatorios, sino que puede generar **ventajas competitivas en términos de reputación** y atracción de clientela, especialmente en segmentos turísticos y corporativos con alta sensibilidad ambiental.

7.5. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EMPLEO VERDE

La sostenibilidad en hostelería no se limita al ámbito ambiental; incluye también la dimensión social y laboral. La **mejora de las condiciones de trabajo**, la igualdad de oportunidades, la inclusión de colectivos vulnerables y la promoción del relevo generacional forman parte de un concepto ampliado de sostenibilidad que integra derechos laborales y cohesión social.

El impulso de empleos verdes en el sector —técnicos de eficiencia energética, gestores de residuos, expertos en sostenibilidad gastronómica— abre nuevas oportunidades de profesionalización y especialización. Su desarrollo requiere **formación específica** y cooperación entre administraciones, centros educativos y asociaciones empresariales.

De este modo, la sostenibilidad puede convertirse en un motor de innovación laboral, generando **nuevos perfiles profesionales** y reforzando la legitimidad social del sector hostelero madrileño.

7.6. CERTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN SOSTENIBLE

El consumidor demanda cada vez más transparencia sobre los compromisos ambientales y sociales de los establecimientos. En este contexto, la creación de un SELLO DE SOSTENIBILIDAD HOSTELERA DE MADRID permitiría **distinguir a aquellos negocios que cumplen** estándares verificables en materia de eficiencia energética, gestión de residuos, empleo digno y compra responsable.

Este sello actuaría como instrumento de autorregulación y promoción, facilitando la comunicación de buenas prácticas y la visibilidad ante el público. La **combinación de certificación técnica y narrativa comunicativa coherente** reforzaría la percepción de calidad y responsabilidad del conjunto del sector.

8. GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

8.1. MARCO INSTITUCIONAL

La hostelería madrileña opera en un entorno institucional complejo, caracterizado por la coexistencia de competencias autonómicas, municipales y estatales. Esta **multiplicidad de marcos normativos** influye directamente en la regulación de horarios, terrazas, licencias, fiscalidad, sostenibilidad y empleo.

La Comunidad de Madrid define los marcos generales de actuación en materia de sanidad, seguridad alimentaria y normativa laboral, mientras que el Ayuntamiento de Madrid regula los aspectos relacionados con la ocupación del espacio público, el urbanismo, los niveles de ruido y la gestión de terrazas. A su vez, el Estado establece las bases en materia tributaria, de prevención de riesgos y derechos laborales.

Esta superposición de niveles administrativos genera a menudo dispersión normativa y **duplicidad de trámites**, que afectan especialmente a las microempresas. La simplificación regulatoria y la mejora de la coordinación interadministrativa constituyen, por tanto, prioridades para consolidar un entorno favorable al desarrollo del sector.

8.2. GOBERNANZA SECTORIAL

La gobernanza de la hostelería madrileña ha evolucionado en los últimos años hacia modelos más participativos, que buscan integrar a las asociaciones empresariales, los sindicatos, las organizaciones vecinales y las administraciones públicas. No obstante, esta participación sigue siendo desigual en cuanto a representatividad y capacidad de influencia.

Las asociaciones empresariales desempeñan un papel clave en la interlocución con la administración, la **negociación colectiva** y la promoción de buenas prácticas. Sin embargo, su alcance varía según el tamaño y la localización de los negocios, lo que dificulta la articulación de una voz unificada del sector.

Por su parte, los sindicatos y organizaciones sociales reclaman una mayor atención a las condiciones laborales, la estabilidad contractual y la profesionalización del empleo, mientras que los colectivos vecinales exigen **mecanismos efectivos de diálogo** y control del impacto urbano.

El fortalecimiento de la gobernanza sectorial requiere la **creación de espacios permanentes de concertación**, que integren a todos los actores implicados bajo principios de transparencia, corresponsabilidad y planificación compartida.

8.3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONVIVENCIA URBANA

La convivencia entre hostelería y ciudadanía se ha convertido en uno de los ejes más sensibles de la política urbana madrileña. La proliferación de terrazas, el ruido ambiental y **la saturación turística han generado tensiones en los barrios** centrales, mientras que en zonas periféricas la hostelería actúa como motor de cohesión social y revitalización económica.

Para gestionar esta dualidad, se han impulsado mesas de barrio y foros de participación vecinal que permiten canalizar las demandas locales y evaluar el impacto de la actividad hostelera. Estos **mecanismos de diálogo** contribuyen a reducir la conflictividad, aunque su eficacia depende en gran medida de la voluntad política y de la dotación de recursos para el seguimiento de acuerdos.

La gobernanza participativa se consolida, así, como una herramienta de **equilibrio entre intereses económicos y derechos vecinales**, imprescindible para mantener la legitimidad social del sector en el marco urbano.

8.4. POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO AL SECTOR

Las políticas públicas orientadas a la hostelería madrileña deben responder a una doble lógica: **reactiva**, para mitigar los efectos de crisis coyunturales, **y estructural**, para impulsar la modernización del sector a medio y largo plazo.

Entre las medidas más relevantes destacan:

- a) Incentivos fiscales y líneas de FINANCIACIÓN VERDE, para promover la eficiencia energética y la digitalización inclusiva.
- b) Programas de FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN PROFESIONAL, en colaboración con el sistema educativo y las asociaciones sectoriales.
- c) Planes de RELEVO GENERACIONAL y sucesión empresarial, que eviten el cierre de negocios viables y preserven la identidad hostelera local.

- d) Promoción del turismo gastronómico, vinculando la MARCA MADRID a la sostenibilidad, la calidad y la innovación culinaria.

El impacto de estas políticas depende de su **coherencia interinstitucional** y de la continuidad temporal de los programas, evitando la fragmentación y la discontinuidad que históricamente han limitado su eficacia.

8.5. COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA Y SIMPLIFICACIÓN NORMATIVA

La mejora del entorno regulatorio es uno de los principales desafíos estructurales para el sector. La multiplicidad de licencias, autorizaciones y requisitos técnicos genera costes administrativos significativos y **desincentiva la apertura** de nuevos negocios.

La implantación de una ventanilla única sectorial permitiría unificar procedimientos, reducir plazos y **ofrecer asistencia técnica a las microempresas**. Este modelo, ya ensayado con éxito en otros ámbitos de actividad económica, podría gestionarse mediante colaboración público-privada, garantizando tanto la agilidad como la seguridad jurídica.

Asimismo, la armonización entre normativa autonómica y municipal en materia de terrazas, horarios y ruido contribuiría a **reducir la inseguridad jurídica** y a reforzar la confianza empresarial.

8.6. GOBERNANZA DIGITAL Y DATOS ABIERTOS

La digitalización de la gestión pública ofrece una oportunidad para mejorar la transparencia y la planificación. La creación de un OBSERVATORIO DE LA HOSTELERÍA DE MADRID, basado en datos abiertos y actualizados, permitiría **disponer de información precisa** sobre licencias, empleo, consumo energético, residuos y rentabilidad.

Este observatorio actuaría como instrumento de apoyo a la toma de decisiones, tanto para las administraciones como para el propio sector, facilitando la **evaluación de políticas y el diseño de estrategias** de mejora continua.

El uso de herramientas de análisis territorial y sistemas de información geográfica (SIG) permitiría, además, **detectar desequilibrios en la distribución de la actividad hostelera** y anticipar zonas de conflicto o saturación, promoviendo una planificación urbana más equilibrada y sostenible.

9. RIESGOS, ESCENARIOS Y HOJA DE RUTA 2025–2027

9.1. PRINCIPALES RIESGOS ESTRUCTURALES

El sector hostelero madrileño se enfrenta a un conjunto de riesgos estructurales que condicionan su sostenibilidad a medio plazo. Entre **los más relevantes** se identifican los siguientes:

1. PRESIÓN DE COSTES Y RENTABILIDAD LIMITADA, derivada del aumento de precios en alquileres, energía y materias primas.
2. ESCASEZ DE TALENTO Y ROTACIÓN LABORAL, que obstaculiza la consolidación de equipos estables y cualificados.
3. DESIGUALDAD COMPETITIVA, consecuencia de la brecha entre grandes grupos organizados y microempresas independientes.
4. TENSIONES URBANAS Y NORMATIVAS, vinculadas a la gestión del espacio público, las terrazas y los horarios.
5. DIGITALIZACIÓN DESIGUAL, que amenaza con segmentar el mercado entre operadores tecnológicamente avanzados y rezagados.
6. VULNERABILIDAD CLIMÁTICA Y EXIGENCIAS DE SOSTENIBILIDAD, que incrementan los costes de adaptación para pequeñas empresas.

Estos factores interactúan en un entorno global caracterizado por incertidumbre económica, cambio tecnológico acelerado y transformación de los hábitos de consumo. La respuesta del sector dependerá de su **capacidad para anticiparse, cooperar y adoptar estrategias de adaptación** colectiva.

9.2. RIESGOS EMERGENTES Y TRANSFORMACIONES DEL ENTORNO

Además de los riesgos estructurales, se observan **dinámicas emergentes** que podrían modificar el equilibrio competitivo:

- a) CONSOLIDACIÓN DE PLATAFORMAS DIGITALES DE INTERMEDIACIÓN, que concentran poder en la cadena de valor y limitan la autonomía comercial de los negocios.
- b) CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y CULTURALES, con consumidores más exigentes, sensibles al precio y al impacto ambiental.
- c) EVOLUCIÓN DEL TURISMO INTERNACIONAL, cada vez más condicionado por la sostenibilidad y la calidad de la experiencia local.
- d) REGULACIÓN CLIMÁTICA EUROPEA, que impondrá nuevas obligaciones en materia de eficiencia energética, emisiones y residuos.

Estos elementos configuran un escenario en el que **la innovación, la profesionalización y la sostenibilidad** no son opcionales, sino condiciones de supervivencia.

9.3. ESCENARIOS PROSPECTIVOS 2025–2027

A partir del análisis de tendencias y riesgos, pueden definirse **tres posibles trayectorias** para el periodo 2025–2027:

ESCENARIO 1. ADAPTACIÓN Y LIDERAZGO. Madrid consolida su posición como capital gastronómica europea. La **cooperación entre administraciones y sector privado** permite avanzar en digitalización inclusiva, sostenibilidad ambiental y empleo digno. El turismo internacional mantiene su dinamismo, la demanda local se estabiliza y el tejido empresarial logra sostener su diversidad.

ESCENARIO 2. CONTINUIDAD Y DESIGUALDAD. El sector mantiene su actividad, pero sin resolver los desequilibrios estructurales. Las **grandes cadenas concentran cuota de mercado**, mientras que los pequeños negocios afrontan dificultades para invertir e innovar. La digitalización y la sostenibilidad avanzan de manera fragmentada, reproduciendo la dualidad competitiva.

ESCENARIO 3. CONTRACCIÓN Y CONCENTRACIÓN. El incremento de costes, la caída del consumo y la falta de apoyo público provocan **cierres generalizados en la hostelería de barrio**. La pérdida de diversidad y la homogeneización de la oferta deterioran la identidad gastronómica de la ciudad, que se vuelve más dependiente del turismo y de operadores internacionales.

9.4. PALANCAS ESTRATÉGICAS DE TRANSFORMACIÓN

Para evitar los escenarios adversos y avanzar hacia **un modelo equilibrado y sostenible**, se proponen cinco palancas de actuación integradas:

1. PACTO URBANO Y NORMATIVO. Acuerdo estable entre administraciones, sector y ciudadanía para gestionar terrazas, horarios y convivencia vecinal, asegurando equilibrio entre dinamismo económico y habitabilidad urbana.
2. DIGNIFICACIÓN DEL EMPLEO Y FORMACIÓN DUAL. Plan conjunto con centros educativos y entidades sectoriales para cualificar a nuevos profesionales, mejorar la estabilidad contractual y promover la inclusión social.
3. DIGITALIZACIÓN ACCESIBLE. Extensión del KIT DIGITAL como instrumento para reducir la brecha tecnológica y permitir la adopción de herramientas inteligentes en microempresas.
4. SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA. Implementación de un *Plan de Transición Verde Hostelera*, con incentivos fiscales, financiación preferente y asesoramiento técnico para la adaptación ambiental del sector.
5. RELEVO GENERACIONAL Y RESILIENCIA EMPRESARIAL. Creación de una *Oficina de Traspasos y Continuidad Empresarial*, que facilite la sucesión ordenada de negocios familiares y preserve la diversidad del tejido hostelero madrileño.

9.5. GOBERNANZA Y SEGUIMIENTO

La efectividad de esta hoja de ruta depende de un sistema de gobernanza participativa y evaluación permanente. Se propone la creación de un COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE LA HOSTELERÍA MADRILEÑA, integrado por representantes de la administración regional, el Ayuntamiento, las asociaciones empresariales, los sindicatos y expertos independientes.

SUS FUNCIONES INCLUIRÍAN:

1. Definir indicadores de desempeño (empleo, digitalización, sostenibilidad, equilibrio territorial).
2. Monitorear la ejecución de programas y fondos públicos.
3. Evaluar el impacto social y urbano de las políticas implementadas.
4. Formular recomendaciones para ajustes anuales de la estrategia.

La gestión de datos abiertos y la comunicación transparente con la ciudadanía serán esenciales para **mantener la confianza** y la legitimidad del proceso.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

10.1. CONCLUSIONES GENERALES

La hostelería madrileña constituye un sector estratégico para la economía, el empleo y la identidad urbana de la región. Su peso estructural —en torno al 9 % del PIB regional y más de 230.000 empleos directos— confirma su relevancia como **motor productivo y social**, con capacidad para dinamizar actividades conexas como el comercio, la logística y el turismo.

Durante el periodo 2022–2025, el sector ha mostrado una notable resiliencia, recuperando niveles de actividad previos a la pandemia. Sin embargo, esta recuperación se ha sustentado más en **la subida de precios y la demanda turística** que en una mejora estructural de los márgenes empresariales o de la calidad del empleo. Persisten, por tanto, vulnerabilidades que comprometen su sostenibilidad futura: presión de costes, rotación laboral, brecha digital, desigualdad competitiva y tensiones urbanas en torno a la convivencia.

En este escenario, la hostelería madrileña se enfrenta a **un doble desafío**:

- A. Consolidar su posición como motor económico, cultural y turístico de la ciudad y la región.
- B. Transformar su modelo de desarrollo hacia criterios de sostenibilidad, profesionalización y equilibrio urbano.

La capacidad del sector para abordar esta transformación determinará su legitimidad social, su competitividad internacional y su papel en el futuro económico de Madrid.

10.2. PRINCIPALES APRENDIZAJES DEL DIAGNÓSTICO

Del análisis desarrollado en los capítulos anteriores se derivan varios aprendizajes clave:

- a) La hostelería madrileña combina alta vitalidad empresarial con fragmentación estructural, concentrando el dinamismo en grandes grupos y la vulnerabilidad en microempresas familiares.
- b) La sostenibilidad se consolida como eje transversal de futuro, tanto en su dimensión ambiental como social y laboral.

- c) La digitalización avanza con rapidez en los segmentos organizados, pero requiere políticas inclusivas para evitar la exclusión tecnológica de los pequeños operadores.
- d) La convivencia urbana se ha convertido en un factor crítico de legitimidad, que exige pactos claros sobre terrazas, horarios y ruido.
- e) La formación y el relevo generacional son condiciones indispensables para asegurar la continuidad del tejido empresarial y atraer talento joven al sector.

Estos aprendizajes refuerzan la **necesidad de una estrategia integral** que articule innovación, sostenibilidad y gobernanza participativa en un marco coherente de actuación.

10.3. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

A partir del diagnóstico y los escenarios prospectivos, se proponen **cinco recomendaciones estratégicas** para el periodo 2025–2027:

1. ESTABLECER UN PACTO URBANO DE CONVIVENCIA. Formalizar un acuerdo entre administraciones, asociaciones empresariales y colectivos vecinales que regule terrazas, horarios y usos del espacio público mediante criterios objetivos y medibles, garantizando equilibrio entre dinamismo económico y habitabilidad.
2. IMPULSAR UN PLAN DE FORMACIÓN Y DIGNIFICACIÓN LABORAL. Promover la creación de itinerarios formativos duales, sistemas de certificación profesional y medidas de retención de talento, con especial atención a la igualdad de género y a la integración de personas migrantes.
3. DEMOCRATIZAR LA DIGITALIZACIÓN HOSTELERA. Desplegar el programa *Kit Digital* y servicios de asesoramiento técnico para microempresas, facilitando la adopción de herramientas digitales de gestión, fidelización y analítica de demanda.
4. ACELERAR LA TRANSICIÓN VERDE. Implementar el *Plan de Eficiencia Energética y Economía Circular* con financiación específica, asesoramiento técnico y un sistema de certificación ambiental y social que reconozca las buenas prácticas empresariales.

5. GARANTIZAR EL RELEVO GENERACIONAL Y LA RESILIENCIA EMPRESARIAL. Crear una *Oficina de Continuidad y Traspaso de Negocios* que actúe como intermediario entre propietarios y nuevos emprendedores, preservando el tejido tradicional y la diversidad cultural de la hostelería madrileña.

10.4. RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Además de las medidas estratégicas, se proponen **actuaciones operativas** orientadas a mejorar la eficacia de las políticas públicas:

- a) SIMPLIFICACIÓN NORMATIVA y ventanilla única sectorial, para reducir la carga administrativa y agilizar licencias.
- b) COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA, mediante un comité permanente entre Comunidad de Madrid y Ayuntamiento que armonice criterios de actuación.
- c) EVALUACIÓN BASADA EN DATOS, a través del OBSERVATORIO DE LA HOSTELERÍA DE MADRID, con indicadores de empleo, digitalización, sostenibilidad y equilibrio territorial.
- d) FINANCIACIÓN ADAPTADA, con líneas de crédito verde y microfinanzas específicas para la modernización de pequeñas empresas.
- e) COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, reforzando la promoción de Madrid como destino gastronómico sostenible y diverso en los mercados internacionales.

10.5. PROYECCIÓN Y SEGUIMIENTO

El cumplimiento de los objetivos definidos en esta HOJA DE RUTA requerirá mecanismos claros de seguimiento y evaluación. Se recomienda establecer un marco de indicadores de impacto, articulado en tres dimensiones:

- a) ECONÓMICA: facturación, empleo, productividad y nivel de inversión.
- b) SOCIAL: estabilidad contractual, formación, igualdad de oportunidades y percepción ciudadana.
- c) AMBIENTAL: eficiencia energética, gestión de residuos, reducción de emisiones y circularidad.

La publicación periódica de informes de progreso permitirá garantizar la transparencia, **reforzar la confianza del sector** y ajustar las políticas según la evolución del contexto.

10.6. CONCLUSIÓN FINAL

La hostelería madrileña se encuentra ante una oportunidad decisiva para consolidar su papel como motor económico, social y cultural de la capital, combinando tradición, innovación y sostenibilidad.

Si el sector y las administraciones logran coordinar esfuerzos en torno a los cinco ejes estratégicos —convivencia urbana, empleo digno, digitalización inclusiva, transición verde y relevo generacional—, **Madrid podrá posicionarse como una referencia europea en gastronomía** sostenible y hospitalidad urbana.

Por el contrario, la inacción o la falta de cooperación podrían conducir a un escenario de concentración, pérdida de diversidad y erosión del equilibrio urbano. La HOJA DE RUTA aquí presentada constituye una base técnica y operativa para evitarlo, orientando el desarrollo del sector hacia **un modelo competitivo, equilibrado e inclusivo**, plenamente integrado en la estrategia económica y territorial de la ciudad.

10.7. DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN: GÉNESIS DEL PLAN RELE-BAR

Las conclusiones del presente informe constituyen la base técnica y conceptual sobre la que se construye el **PLAN RELE-BAR 2025–2030**, una estrategia integral destinada a garantizar la continuidad, sostenibilidad y competitividad de la hostelería madrileña. El diagnóstico previo ha puesto de manifiesto las principales tensiones que condicionan el futuro del sector: la fragilidad de los márgenes empresariales, la escasez estructural de talento, la brecha digital entre grandes operadores y microempresas, y los conflictos derivados de la convivencia urbana.

Frente a este escenario, el PLAN RELE-BAR se concibe como una respuesta articulada y operativa, que traduce las conclusiones analíticas en un conjunto de programas, objetivos y medidas verificables.

SU FINALIDAD ES DOBLE:

1. ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL TEJIDO HOSTELERO MADRILEÑO, con especial atención a las microempresas, negocios familiares y establecimientos de proximidad que constituyen la base económica y cultural del sector.
2. TRANSFORMAR ESTRUCTURALMENTE EL MODELO DE GESTIÓN, incorporando criterios de sostenibilidad ambiental, digitalización inclusiva, empleo digno y equilibrio urbano como ejes permanentes de competitividad.

El PLAN RELE-BAR no debe entenderse como un documento aislado, sino como la **proyección operativa del** INFORME DE HOSTELERÍA MADRILEÑA, garantizando la coherencia entre diagnóstico, estrategia y acción pública.

A partir de este punto, el documento desarrolla las líneas maestras, programas y mecanismos de gobernanza que permitirán llevar a cabo esta transformación estructural durante el periodo 2025–2030.

PARTE II. PLAN RELE-BAR | MADRID 2025–2030

11. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Madrid es **una ciudad tejida alrededor de sus bares**. En ellos se cruzan la economía y la vida: son puntos de encuentro, espacios de trabajo, cultura y sociabilidad. Sin embargo, este ecosistema —formado en su mayoría por microempresas familiares y autónomos— atraviesa una fase crítica.

El envejecimiento del empresariado, la ausencia de relevo generacional, el aumento de costes y la brecha digital están provocando el **cierre silencioso** de centenares de locales todavía viables. Cada persiana bajada supone una pérdida múltiple: económica, social y simbólica.

En este contexto, el **PLAN RELE-BAR** surge como una respuesta integral ante una amenaza estructural. Su finalidad es garantizar la continuidad del tejido hostelero madrileño, **evitar la desaparición de negocios con valor social y cultural**, y acompañar la modernización del sector desde la proximidad, la cooperación y la sostenibilidad.

El Plan reconoce que el bar madrileño es más que un establecimiento: es una institución social, un patrimonio colectivo que sostiene empleo, identidad y comunidad.

11.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general del PLAN RELE-BAR es asegurar la continuidad, modernización y sostenibilidad de los bares y restaurantes de Madrid mediante un **modelo estructural de relevo generacional y social**, apoyado en la economía social, la digitalización inclusiva y la cohesión urbana.

El Plan persigue:

- a) Preservar empresas viables y empleo estable.
- b) Fomentar modelos de gestión colectiva (sociedades laborales y cooperativas).
- c) Incorporar innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental a los pequeños negocios.
- d) Revalorizar la profesión hostelera, impulsando formación, igualdad de género y empleo juvenil.
- e) Fortalecer la cohesión territorial, equilibrando el desarrollo entre distritos y municipios.

Su alcance abarca el conjunto de la Comunidad de Madrid, con especial atención a los barrios y municipios con mayor vulnerabilidad hostelera. Se plantea un horizonte de actuación 2025–2030, con seguimiento semestral y revisión anual. El PLAN RELE-BAR no es un proyecto puntual, sino una estrategia estructural y replicable, alineada con la Estrategia Madrileña de Economía Social, la Agenda Urbana 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

11.2. MARCO DE REFERENCIA Y ENFOQUE METODOLÓGICO

El PLAN adopta un **enfoque integral y multinivel**, combinando diagnóstico económico, intervención territorial y acompañamiento social. Se apoya en tres pilares metodológicos:

- A. **ECONOMÍA SOCIAL COMO MARCO DE RESILIENCIA:** promueve fórmulas empresariales democráticas y sostenibles que sustituyen la fragilidad individual por fortaleza colectiva.
- B. **DIGITALIZACIÓN Y TRANSICIÓN VERDE:** impulsa la modernización tecnológica y ambiental del sector, priorizando la accesibilidad y la eficiencia.
- C. **GOBERNANZA COLABORATIVA:** articula la acción conjunta de instituciones, asociaciones, universidades y ciudadanía, desde una lógica de proximidad y corresponsabilidad.

La metodología se adapta al contexto urbano madrileño, a través de los modelos **ICA** (Identificar–Conectar–Activar) y **3T** (Territorio–Talento–Tecnología), garantizando una **intervención escalable, participativa y evaluable**.

12. DIAGNÓSTICO INTEGRADO

12.1. ESTRUCTURA DEL SECTOR Y RELEVANCIA ECONÓMICA

La hostelería madrileña constituye uno de los pilares estructurales de la economía regional y una pieza central del modo de vida urbano. Con más de 40.000 establecimientos activos —entre bares, restaurantes, cafeterías y terrazas—, el sector conforma un ecosistema productivo y cultural de enorme densidad, donde la proximidad vecinal del bar de barrio convive con la sofisticación gastronómica de los grandes grupos de restauración organizada. Este tejido mixto, diverso y en permanente renovación, es **uno de los rasgos más distintivos de la identidad madrileña** contemporánea y un elemento definitorio de su paisaje social.

Desde el punto de vista económico, la hostelería aporta en torno al 9 % del PIB regional y genera más de 230.000 empleos directos, lo que la sitúa al nivel de sectores industriales estratégicos. Su estructura está compuesta en **un 95 % por microempresas y trabajadores autónomos**, muchos de ellos de carácter familiar, que sostienen una red capilar de servicios y empleo en todos los distritos de la ciudad. Su papel en la dinámica del empleo local es crucial: actúa como primer acceso al mercado laboral para jóvenes, personas migrantes y colectivos en transición, constituyendo una red de inclusión económica informal de enorme valor social.

Sin embargo, esa fortaleza social y territorial se asienta sobre una base empresarial extremadamente vulnerable. El 87 % de los establecimientos pertenece al subsector de la restauración —bares, restaurantes y cafeterías—, caracterizado por su baja capitalización, alta rotación y fuerte dependencia de la clientela habitual. Esta dependencia del flujo diario de consumo convierte a la hostelería en un termómetro inmediato del poder adquisitivo de los hogares. La inflación persistente, el aumento del coste de la vida en Madrid y la pérdida de renta disponible han provocado una contracción del *ticket medio* y una creciente tendencia al **consumo contenido**: se sale con la misma frecuencia, pero se gasta menos.

A esta erosión de los márgenes se suman los costes estructurales crecientes: la energía y los alquileres comerciales han alcanzado niveles que, en determinados distritos céntricos, representan hasta el 40 % de la facturación mensual. Los costes de materias primas — especialmente productos frescos e importados— han mantenido una volatilidad que dificulta la planificación y empuja a muchos negocios a operar con márgenes mínimos. El resultado es un **sector intensivo en trabajo, pero débil en rentabilidad**, que sobrevive más por la fidelidad de su clientela y la autoexplotación de su personal que por su capacidad real de acumulación o inversión.

Esta paradoja —fortaleza social y fragilidad económica— define el núcleo de la cuestión hostelera madrileña. **Los bares no solo son empresas:** son infraestructuras sociales de proximidad, espacios de cuidado cotidiano, de convivencia y de economía relacional. Su desaparición no solo impacta en el empleo o la oferta gastronómica, sino que erosiona la red de vínculos que sostiene la vida comunitaria. Por ello, la hostelería no puede ser entendida únicamente en clave sectorial o económica: constituye un bien común urbano, cuya preservación y modernización debe abordarse como una política pública de cohesión territorial y social.

12.2. CRISIS DE RELEVO GENERACIONAL Y RIESGO DE DESAPARICIÓN

El envejecimiento de las plantillas y la falta de mecanismos efectivos de sucesión constituyen hoy uno de los principales factores de riesgo para la continuidad del tejido hostelero madrileño. **Más de un tercio de las personas titulares de bares y restaurantes supera los 55 años**, y una parte significativa carece de relevo familiar o de un plan de transmisión empresarial estructurado. La hostelería, tradicionalmente sustentada en la figura del autónomo familiar, ha mantenido durante décadas una cultura empresarial basada en la experiencia directa y en la continuidad generacional espontánea —el traspaso “*de padres a hijos*”—, una práctica que en el contexto actual se ha vuelto excepcional.

Miles de negocios, aún viables económica y socialmente, carecen de instrumentos jurídicos, financieros o fiscales que faciliten la transmisión ordenada de su titularidad. La jubilación del propietario, la enfermedad o el agotamiento del modelo laboral suelen traducirse en cierres definitivos, incluso en locales con clientela consolidada y rentabilidad probada.

Este **fenómeno del “cierre silencioso” —sin anuncio, sin relevo y sin continuidad— representa una pérdida doble:** económica, por el empleo y la actividad que se extinguen; y social, por la desaparición de un espacio de convivencia y memoria compartida.

Las consecuencias trascienden el plano económico. Cada bar que baja la persiana deja tras de sí un vacío simbólico y relacional: desaparece un lugar de encuentro, un fragmento de historia cotidiana, un espacio de socialización que articulaba la vida barrial. La pérdida acumulada de estos pequeños establecimientos contribuye a una erosión del tejido social y a un proceso de homogeneización urbana, donde los locales impersonales y **las franquicias reemplazan a los bares de proximidad**, diluyendo la identidad singular de los barrios madrileños.

El problema del relevo no es únicamente generacional, sino también estructural y cultural. La precarización del trabajo hostelero, los horarios prolongados, la incertidumbre económica y la falta de reconocimiento profesional han desincentivado a las nuevas generaciones a asumir la continuidad de los negocios familiares. Muchos jóvenes perciben el bar como una carga más que una oportunidad, un modo de vida incompatible con las nuevas aspiraciones laborales y vitales. En paralelo, el acceso a la financiación o a fórmulas cooperativas sigue siendo limitado, lo que **bloquea la entrada de nuevos emprendedores** o colectivos interesados en dar continuidad a proyectos existentes.

De este modo, el riesgo no se limita al cierre de establecimientos concretos, sino que amenaza con una pérdida de capital social acumulado: saberes tácitos, relaciones de confianza, rutinas barriales, vínculos interpersonales y circuitos de abastecimiento local que tardaron décadas en consolidarse. En términos urbanos, **esta desaparición de la hostelería de base afecta directamente a la cohesión y a la habitabilidad de los barrios**, transformando su dinámica social y reduciendo la diversidad económica.

Frente a este escenario, la ausencia de una política pública de relevo empresarial supone una oportunidad perdida para reorientar el modelo hacia la economía social y la continuidad colectiva. La crisis del relevo no debe entenderse solo como un síntoma de envejecimiento, sino como una ocasión estratégica para **reimaginar la propiedad y la gestión del bar madrileño** desde fórmulas cooperativas, participadas o laborales, que permitan mantener vivo el tejido económico y la identidad urbana de la ciudad.

12.3. DESAFÍOS ESTRUCTURALES DEL SECTOR

El diagnóstico del sector hostelero madrileño revela un conjunto de desafíos estructurales interrelacionados que determinan su vulnerabilidad y **condicionan las posibilidades de relevo y modernización**. No se trata únicamente de obstáculos coyunturales, sino de brechas sistémicas que definen el modelo de negocio predominante y explican su fragilidad ante los cambios económicos, tecnológicos y sociales.

a) FRAGMENTACIÓN Y DESIGUALDAD TECNOLÓGICA

La hostelería madrileña **funciona a dos velocidades**. En la parte alta del sector, los grandes grupos y cadenas de restauración organizada han incorporado sistemas de inteligencia artificial, gestión predictiva, análisis de datos y marketing digital avanzado, consolidando modelos de negocio profesionalizados, escalables y tecnológicamente eficientes. En el otro extremo, miles de bares y restaurantes independientes —la inmensa mayoría— continúan operando en entornos analógicos o semidigitales, con escaso acceso a herramientas de gestión y sin recursos para invertir en innovación.

Esta **brecha tecnológica** se traduce en desigualdad competitiva: mientras unos pocos concentran visibilidad, reservas y márgenes gracias a la automatización, los pequeños negocios siguen dependiendo del flujo físico de clientela y del boca a boca. La digitalización deja de ser una oportunidad para convertirse en una nueva forma de exclusión económica. Sin apoyo técnico y financiero, la modernización del sector corre el riesgo de reproducir la lógica de concentración empresarial que amenaza la diversidad del ecosistema hostelero madrileño.

b) PRESIÓN DE COSTES Y MÁRGENES MÍNIMOS

El modelo de microempresa familiar sobre el que se asienta la hostelería madrileña no dispone de amortiguadores financieros frente a los **incrementos sostenidos de costes**. El alquiler comercial, especialmente en los distritos céntricos, absorbe en muchos casos entre el 30 % y el 40 % de la facturación mensual, mientras que la energía y las materias primas siguen encareciéndose de forma estructural. A ello se suma el aumento del coste laboral asociado a la rotación y la temporalidad.

El resultado es un sector intensivo en trabajo, pero débil en capital, atrapado en la paradoja de mantener una gran demanda social sin capacidad de ahorro ni de reinversión. La rentabilidad se sostiene a menudo mediante jornadas extendidas, **autoexplotación y empleo precario**, lo que limita la capacidad de los negocios para innovar, digitalizarse o profesionalizar la gestión. En este contexto, cualquier crisis o fluctuación de demanda se traduce en cierres inmediatos.

c) CRISIS DE TALENTO Y PROFESIONALIZACIÓN

El déficit de personal cualificado constituye una de las mayores amenazas estructurales del sector. La alta rotación, la escasez de formación específica y la imagen de precariedad generan un círculo vicioso: **las y los trabajadores perciben la hostelería como una opción temporal**, lo que impide consolidar carreras profesionales estables y merma la calidad del servicio.

La falta de itinerarios formativos atractivos y la desconexión entre la formación profesional y las necesidades reales de los negocios agravan el problema. A ello se suma el desequilibrio salarial respecto a otros sectores urbanos y el elevado coste de vida en Madrid, que disuade a muchos profesionales de permanecer en el sector. Esta **crisis de talento** no es solo una cuestión laboral, sino un obstáculo directo para el relevo generacional: sin personal cualificado y motivado, ningún traspaso empresarial resulta viable.

d) TENSIÓN URBANA Y CONVIVENCIA

La hostelería madrileña ocupa un lugar central en la vida urbana, pero también en la conflictividad derivada del uso intensivo del espacio público. La **proliferación de terrazas** tras la pandemia, la densidad de locales en zonas de alta concentración y la extensión de horarios han generado tensiones crecientes con la vecindad. Lo que en su origen fue una medida de recuperación económica se ha convertido en un problema de gobernanza urbana.

El reto consiste en reconciliar la actividad económica con el derecho al descanso y a la habitabilidad, mediante nuevos **pactos de convivencia** que reconozcan la función social y económica del bar sin menoscabar la calidad de vida urbana. La hostelería necesita un marco regulador estable, previsible y participativo, que supere la gestión reactiva y conflictiva actual.

e) BRECHA GENERACIONAL Y PERCEPCIÓN SOCIAL DEL OFICIO

La **distancia entre generaciones** es hoy una de las fracturas más profundas del sector. Las nuevas generaciones perciben la hostelería como un empleo transitorio, no como un proyecto vital. La dureza de las condiciones, los horarios irregulares y la falta de prestigio social han debilitado la transmisión cultural del oficio. Muchos jóvenes optan por otros sectores, y las hijas y los hijos de hosteleros rara vez desean continuar el negocio familiar.

Esta ruptura del relevo simbólico y profesional amenaza la continuidad del modelo de bar madrileño, basado históricamente en la transmisión de saberes y en la estabilidad de las relaciones laborales. Sin mecanismos de acompañamiento, mentoría y estímulo económico, el traspaso intergeneracional se vuelve improbable y **el cierre se convierte en la salida más sencilla**. Recuperar la vocación hostelera implica redefinir las condiciones laborales y culturales del sector, vinculando el trabajo en hostelería con valores de creatividad, comunidad y sostenibilidad.

12.4. OPORTUNIDADES Y FUNDAMENTOS PARA EL RELEVO

El bar madrileño, entendido no solo como una unidad económica, sino como célula social y cultural de la ciudad, posee una capacidad de resiliencia y adaptación histórica que lo convierte en un actor estratégico para la regeneración económica y la cohesión comunitaria. A diferencia de otros sectores más dependientes de la coyuntura internacional, la hostelería madrileña se sostiene sobre tres pilares estructurales: una demanda interna estable, un flujo turístico constante y **un profundo sentido de pertenencia ciudadana hacia los bares de barrio**, concebidos como extensiones del espacio doméstico y de la vida colectiva.

Este entramado de relaciones, costumbres y afectos confiere al sector un valor que trasciende la economía. **El bar madrileño es un dispositivo social de proximidad**, un lugar donde se mezclan generaciones, lenguas y clases sociales, donde el tiempo se negocia en torno a la barra. Por ello, el relevo generacional no debe abordarse únicamente como un mecanismo de transmisión patrimonial, sino como una estrategia de continuidad cultural y territorial que preserve la diversidad de formas de vida que el bar representa. En este contexto, el relevo se convierte en una oportunidad estructural para avanzar en cuatro direcciones clave:

a) PRESERVAR EMPLEO Y PATRIMONIO CULTURAL

Cada bar que se mantiene abierto evita la pérdida de puestos de trabajo, pero también preserva una memoria colectiva y **una trama de relaciones que no puede reemplazarse por ninguna franquicia ni formato de restauración globalizado**. La continuidad de los bares de barrio significa proteger un patrimonio intangible que combina gastronomía, identidad y convivencia. El relevo generacional, cuando se articula a través de mecanismos cooperativos o participados, permite sostener este patrimonio sin depender de la herencia familiar tradicional. De este modo, la transmisión de la titularidad se convierte en un proceso de arraigo social, no solo en una operación económica.

b) IMPULSAR MODELOS DE GESTIÓN COLECTIVA

El tránsito hacia sociedades laborales, cooperativas o fórmulas mixtas ofrece una vía realista y sostenible para garantizar la continuidad de miles de negocios viables. Estos modelos democratizan la propiedad, distribuyen la responsabilidad y fortalecen la vinculación entre trabajadores y empresa. Además, facilitan la incorporación de nuevas generaciones sin necesidad de capital inicial elevado, y fomentan la profesionalización mediante la gestión compartida. La economía social aporta así un marco jurídico y operativo idóneo para transformar la fragilidad individual del autónomo en resiliencia colectiva, permitiendo que los propios equipos de trabajo, o incluso vecindarios organizados, **asuman el relevo** de establecimientos emblemáticos.

c) FOMENTAR LA PROFESIONALIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN EN NEGOCIOS DE PROXIMIDAD

El relevo generacional puede ser también un vector de modernización del sector. La incorporación de nuevas generaciones de emprendedores y emprendedoras, formadas en hostelería, digitalización y sostenibilidad, abre la posibilidad de renovar procesos, productos y experiencias sin romper el vínculo con la tradición. La **combinación de saber artesanal y gestión profesionalizada** puede dar lugar a una nueva generación de bares madrileños más eficientes, inclusivos y competitivos, capaces de integrar innovación tecnológica, gastronomía responsable y narrativa cultural. La clave reside en articular itinerarios de acompañamiento y formación que conviertan el traspaso en una oportunidad de crecimiento compartido.

d) FORTALECER LA COHESIÓN URBANA Y EVITAR LA HOMOGENEIZACIÓN DEL TEJIDO HOSTELERO

El bar no solo genera empleo o valor añadido: estructura la vida urbana. Su desaparición masiva, sustituida por modelos estandarizados, empobrece la diversidad social y acelera la transformación de los barrios en escenarios de consumo homogéneo. Promover el relevo generacional equivale, por tanto, a preservar la pluralidad urbana, manteniendo vivo el equilibrio entre tradición local y dinamismo contemporáneo. Los bares de barrio actúan como anclas comunitarias que estabilizan la vida cotidiana, favorecen la mezcla social y **refuerzan la identidad madrileña** frente a la lógica globalizadora.

El relevo, entendido como proceso social, no solo evita la desertificación comercial, sino que contribuye a una ciudad más humana, habitada y diversa, donde la **economía de proximidad** se convierte en herramienta de cohesión y sostenibilidad.

12.5. NECESIDAD DE UNA RESPUESTA COORDINADA

El diagnóstico confirma que la hostelería madrileña se encuentra en una encrucijada estructural que trasciende el plano económico: o bien se articulan políticas activas de relevo, innovación y sostenibilidad capaces de sostener la diversidad del sector, o bien la ciudad avanzará hacia un modelo concentrado, homogéneo y socialmente empobrecido. La evolución de los próximos años dependerá de la capacidad institucional y colectiva para **gestionar esta transición de manera inteligente**, inclusiva y equilibrada.

El relevo generacional, en este contexto, no es solo una cuestión de sustitución empresarial, sino un proceso de reconstrucción social. **Relevar un bar equivale a mantener un espacio de convivencia**, a proteger una red de empleo local, a preservar una cultura urbana que da sentido a la vida madrileña. Por ello, la intervención pública no puede limitarse a la dimensión económica: requiere una respuesta coordinada entre administraciones, asociaciones hosteleras, sindicatos, universidades y ciudadanía, que permita integrar las dimensiones laboral, tecnológica, ambiental y cultural del fenómeno.

Madrid dispone de los recursos, las instituciones y el talento necesarios para liderar este cambio, pero necesita un marco de gobernanza compartido que unifique esfuerzos dispersos y evite la fragmentación de programas. Hasta ahora, las políticas de apoyo al sector hostelero se han concentrado en la promoción turística o en medidas reactivas ante crisis coyunturales. Falta una **estrategia estructural de continuidad**, que vincule la hostelería con los objetivos de desarrollo urbano sostenible, empleo digno y cohesión comunitaria.

El PLAN RELE-BAR se plantea como esa herramienta de articulación. Un marco integral y estable que combine políticas de relevo generacional, digitalización inclusiva y transición verde, bajo una mirada social y comunitaria. Su objetivo es **garantizar la continuidad del bar madrileño como símbolo de identidad colectiva**, motor económico y espacio de vida urbana, preservando su pluralidad frente a la concentración y su humanidad frente a la automatización.

En definitiva, se trata de transformar la fragilidad actual en resiliencia sostenible, reconociendo que el bar no es solo un negocio, sino un servicio social de proximidad, un patrimonio cultural cotidiano y un nodo esencial de la economía madrileña. Solo una acción pública concertada — participativa, territorial y solidaria— permitirá que el relevo no sea sinónimo de desaparición, sino de renovación colectiva.

13. OBJETIVOS DEL PLAN

13.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del PLAN RELE-BAR es garantizar la continuidad, la modernización y la sostenibilidad estructural de los bares y restaurantes de la Comunidad de Madrid, mediante un **modelo integral de relevo generacional** y social que preserve empleo, conocimiento, identidad y patrimonio cultural.

Este objetivo parte de una convicción central: la hostelería madrileña no puede seguir concibiéndose como un sector accesorio del turismo o del ocio, sino como **una infraestructura social esencial**, íntimamente vinculada a la economía de proximidad, al tejido urbano y a la cohesión comunitaria. Asegurar su continuidad no implica únicamente mantener negocios abiertos, sino sostener una forma de vida y una cultura del encuentro que constituyen parte del ADN de la ciudad.

El PLAN busca transformar el proceso de relevo —tradicionalmente individual, informal y reactivo— en **un sistema estructurado, colectivo y planificado**, capaz de convertir una amenaza demográfica en una oportunidad de modernización. Para ello, se apoya en tres ejes estratégicos interdependientes:

1. **ECONOMÍA SOCIAL Y MODELOS COOPERATIVOS:** promover formas de gestión participativa que permitan democratizar la propiedad, redistribuir responsabilidades y fortalecer la resiliencia del sector frente a la concentración empresarial.
2. **DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA:** asegurar que la transformación tecnológica no se limite a grandes operadores, sino que alcance a los pequeños negocios, dotándolos de herramientas de gestión, comunicación y sostenibilidad digital.
3. **COHESIÓN URBANA Y SOSTENIBILIDAD CULTURAL:** preservar el bar como espacio de encuentro, identidad y equilibrio urbano, garantizando que la modernización no implique homogeneización ni pérdida de diversidad.

A través de estos ejes, el PLAN RELE-BAR persigue consolidar un nuevo paradigma de hostelería madrileña: más justa, más moderna y más humana, **donde la innovación se alíe con la memoria** y donde el relevo generacional se entienda como una política pública de continuidad económica y social.

13.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. **Asegurar el relevo generacional** de los negocios hosteleros en riesgo de cierre, facilitando su transmisión ordenada a nuevas generaciones, trabajadoras o colectivos locales comprometidos con su continuidad. El PLAN RELE-BAR promoverá instrumentos de identificación temprana de negocios sin sucesión y mecanismos de mediación, asesoramiento jurídico y financiero para evitar cierres prematuros. El relevo se concibe no como una operación puntual, sino como un proceso de transición acompañada, en el que la transferencia de la propiedad vaya acompañada de formación, apoyo técnico y vinculación con el entorno social y territorial del negocio.
2. **Impulsar la transformación colectiva de empresas viables en fórmulas de economía social** —sociedades laborales, cooperativas o participadas— que garanticen estabilidad, corresponsabilidad y democracia económica. Este objetivo busca sustituir la fragilidad del autónomo aislado por la fortaleza del grupo organizado. La economía social ofrece un marco jurídico que permite redistribuir la toma de decisiones, integrar a las trabajadoras y trabajadores como copropietarios, y asegurar la continuidad empresarial más allá de las trayectorias individuales. De este modo, el relevo generacional se convierte también en una estrategia de innovación institucional.
3. **Modernizar el tejido hostelero mediante la incorporación de herramientas digitales**, sostenibilidad ambiental y eficiencia energética. La modernización tecnológica no debe entenderse como un proceso elitista, sino como una condición de supervivencia colectiva. El PLAN impulsará la digitalización inclusiva de los pequeños negocios, facilitando su acceso a formación, financiación y soluciones tecnológicas adaptadas. Paralelamente, promoverá la transición verde del sector —reducción del consumo energético, gestión eficiente de residuos, movilidad sostenible— como pilar de competitividad y compromiso urbano.

4. **Dignificar y profesionalizar el empleo hostelero**, fomentando la formación dual, la mentoría intergeneracional y la mejora de las condiciones laborales. La calidad del empleo es el cimiento sobre el que se construye la continuidad del sector. La dignificación del trabajo en hostelería implica generar itinerarios profesionales estables, fomentar el aprendizaje entre generaciones y reducir la precariedad estructural. El PLAN articulará redes de mentoría entre hosteleros veteranos y jóvenes, fortaleciendo la transmisión de saberes y recuperando el prestigio social del oficio.
5. **Fortalecer la identidad cultural y social del bar madrileño**, preservando su papel como espacio de convivencia, integración y referencia simbólica del paisaje urbano. El bar no es únicamente un negocio: es un lugar de pertenencia y un núcleo de relaciones cotidianas. Protegerlo significa garantizar la continuidad de la vida social que sostiene a los barrios. El PLAN integrará la dimensión cultural y patrimonial en su diseño, reconociendo al bar como parte del ecosistema cultural madrileño y como motor de cohesión vecinal.
6. **Articular alianzas público-privadas y comunitarias** que garanticen la gobernanza colaborativa del PLAN, la financiación estable y su sostenibilidad a largo plazo. La magnitud del desafío requiere una estructura cooperativa de gestión, donde administraciones, asociaciones hosteleras, sindicatos, universidades, entidades financieras y ciudadanía actúen de forma coordinada. Estas alianzas permitirán integrar recursos, compartir información y asegurar que el Plan no dependa de coyunturas políticas, sino que se consolide como una política estructural de ciudad.
7. **Promover una transición justa e inclusiva**, asegurando que la digitalización y la innovación no amplíen las brechas existentes entre grandes grupos y pequeños negocios. El futuro de la hostelería madrileña solo será sostenible si es equitativo. El PLAN priorizará a los bares más vulnerables —microempresas, negocios familiares, locales de barrios periféricos— y garantizará que las oportunidades tecnológicas, de formación y financiación lleguen también a ellos. La modernización del sector debe traducirse en igualdad de oportunidades, no en nuevos mecanismos de exclusión o concentración empresarial.

13.3. RESULTADOS ESPERADOS (HORIZONTE 2025–2030)

El PLAN RELE-BAR establece un horizonte temporal de cinco años (2025–2030) para consolidar un **modelo de continuidad empresarial y social en la hostelería madrileña**. Los resultados esperados se formulan como metas verificables, orientadas a medir el impacto económico, laboral, tecnológico y comunitario del programa. Estas metas no constituyen únicamente indicadores cuantitativos, sino hitos estratégicos que expresan el propósito de transformar estructuralmente el sector y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

a) CONTINUIDAD EMPRESARIAL Y PROTECCIÓN DEL EMPLEO

- 2.000 bares y restaurantes preservados o transmitidos a nuevas generaciones, trabajadoras o fórmulas colectivas de economía social. Esta cifra equivale a **evitar la desaparición de uno de cada diez negocios en riesgo**, transformando cierres potenciales en oportunidades de continuidad productiva y arraigo local.
- 10.000 empleos directos mantenidos o generados, con especial atención a jóvenes y mujeres. El PLAN contribuirá así a la creación de **empleo inclusivo y estable**, fortaleciendo la hostelería como puerta de entrada al trabajo digno y herramienta de cohesión social.

b) MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- 70 % de los establecimientos adheridos digitalizados y con criterios de eficiencia energética y sostenibilidad ambiental. Se impulsará la adopción de soluciones digitales accesibles (reserva online, gestión de inventario, TPV inteligente, marketing de proximidad) y **se promoverá la certificación “Bar Circular”** para locales comprometidos con la reducción del consumo energético, el reciclaje y el uso responsable del espacio urbano.
- Con ello, el PLAN RELE-BAR contribuirá a la transición verde y digital del tejido económico madrileño, alineándose con la Estrategia Europea de Ciudades Climáticamente Neutras 2030.

c) DESPLIEGUE TERRITORIAL Y GOBERNANZA DE PROXIMIDAD

- Red de 21 OFICINAS RELE-BAR, una por cada distrito madrileño, como nodos de proximidad y acompañamiento técnico. Estas oficinas actuarán como ventanillas únicas para **asesoramiento, mediación y formación**, y como espacios de coordinación entre administraciones, entidades financieras y asociaciones hosteleras.
- La capilaridad territorial permitirá una gestión más equitativa, garantizando la atención a distritos periféricos y zonas con menor densidad turística.

d) TRANSFORMACIÓN FORMATIVA Y PROFESIONAL DEL SECTOR

- Incremento del 25 % en la oferta de **formación profesional dual en hostelería**, en colaboración con escuelas de cocina, centros de FP y universidades.
- La introducción de la formación dual permitirá conectar la enseñanza técnica con la realidad empresarial, incorporando módulos sobre gestión cooperativa, sostenibilidad y digitalización. Esta apuesta por la cualificación profesional pretende romper el círculo de temporalidad y rotación, ofreciendo a las nuevas generaciones una vía de desarrollo estable dentro del sector.

E) REDUCCIÓN DE CIERRES Y MEJORA DE LA CONVIVENCIA URBANA

- Reducción del 30 % en el número de cierres por jubilación sin relevo, gracias a los **mecanismos de identificación temprana**, acompañamiento y transmisión promovidos por el PLAN. Este indicador reflejará el impacto directo del programa sobre la continuidad económica y social del tejido hostelero.
- Mejora de la convivencia urbana mediante la formalización de pactos vecinales y horarios sostenibles, fruto del diálogo entre hosteleros, administraciones y ciudadanía. De esta manera, el PLAN no solo preservará negocios, sino también equilibrios urbanos: una hostelería viva, pero compatible con el descanso, la habitabilidad y la sostenibilidad de la ciudad.

En conjunto, estos resultados permitirán que Madrid se posicione como referente europeo en **políticas de relevo empresarial y sostenibilidad urbana en el sector hostelero**, demostrando que es posible conciliar rentabilidad con cohesión social, tradición con innovación y memoria con futuro.

14. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

El PLAN RELE-BAR adapta y profundiza las metodologías clásicas, trasladándolas al contexto urbano, diverso y sectorialmente complejo de la hostelería madrileña. El modelo metodológico parte de una convicción central: el relevo generacional no puede reducirse a una transacción económica, sino que debe concebirse como **un proceso integral de acompañamiento, aprendizaje y transformación colectiva**, donde el traspaso de titularidad se articule con la transmisión de saberes, vínculos y prácticas sostenibles.

El enfoque metodológico combina **tres dimensiones** complementarias:

- a) la **territorial**, que reconoce la diversidad interna de Madrid y su área metropolitana, adaptando las acciones a la especificidad de cada distrito;
- b) la **social** e innovadora, que introduce herramientas propias de la economía social, la digitalización inclusiva y la gobernanza colaborativa;
- c) y la **técnica**, orientada a generar instrumentos de diagnóstico, formación y financiación replicables y escalables.

De este modo, el Plan se articula en **tres niveles de intervención** —conceptual, operativo y territorial— que interactúan de forma dinámica para garantizar coherencia, eficacia y sostenibilidad en la ejecución.

14.1. MODELO CONCEPTUAL

El marco conceptual del PLAN RELE-BAR se sustenta en **dos modelos complementarios** —ICA y 3T— que estructuran el proceso de relevo desde una lógica de proximidad, cooperación y transformación digital sostenible. Ambos funcionan como matrices metodológicas aplicables a distintos niveles (distrital, sectorial y regional) y permiten articular la intervención de manera coherente con los objetivos generales y específicos del Plan.

A. MODELO ICA (IDENTIFICAR – CONECTAR – ACTIVAR)

El modelo ICA constituye la columna vertebral de la intervención, orientando el proceso de relevo como una **cadena de acciones integradas** que van desde la detección de negocios en riesgo hasta la consolidación del nuevo proyecto empresarial.

1. IDENTIFICAR

Supone la detección temprana de bares y restaurantes en riesgo de cierre por jubilación, cese o ausencia de sucesión. Esta fase incluye la creación de un mapa georreferenciado de establecimientos con indicadores de riesgo (edad del titular, facturación, estructura laboral, condiciones de alquiler, etc.) y la activación de alertas en colaboración con asociaciones hosteleras, cámaras de comercio y oficinas municipales. La **identificación temprana** permite anticipar los cierres y actuar antes de que el negocio entre en fase crítica.

2. CONECTAR

Consiste en vincular a titulares, trabajadoras y trabajadores, jóvenes emprendedores, escuelas de hostelería y potenciales inversores sociales mediante una plataforma digital y una red física de OFICINAS RELE-BAR. Esta fase busca construir comunidades de relevo, donde la transferencia de conocimiento y la cooperación se conviertan en el núcleo del proceso. La **conexión entre generaciones**, perfiles y territorios es clave para transformar la sucesión individual en una oportunidad colectiva.

3. ACTIVAR

Implica ejecutar los procesos de transmisión empresarial y acompañar su consolidación, combinando asesoramiento jurídico, financiero y formativo con apoyo en digitalización y gestión sostenible. En esta fase se integran las herramientas de la economía social, la formación en gestión cooperativa o laboral, la mentoría intergeneracional y las líneas de financiación verde. “Activar” significa **poner en marcha el nuevo ciclo de vida del negocio**, asegurando su viabilidad a medio y largo plazo.

El modelo ICA, por tanto, convierte el relevo generacional en un proceso estructurado y *acompañable*, donde la continuidad económica se traduce en continuidad social y territorial.

B. MODELO 3T (TERRITORIO – TALENTO – TECNOLOGÍA)

El modelo 3T opera como un marco transversal que orienta la implementación del PLAN y garantiza la coherencia de sus acciones con los principios de equidad, innovación y sostenibilidad.

1. TERRITORIO

El PLAN se implementa desde una lógica de descentralización y proximidad, con presencia operativa en todos los distritos de Madrid y municipios metropolitanos. Cada territorio contará con su propia OFICINA RELE-BAR, **adaptando las líneas de actuación** a la morfología económica y social local. Este enfoque reconoce que la realidad hostelera del centro no es la misma que la de los barrios periféricos, y que la política pública debe responder a la heterogeneidad urbana.

2. TALENTO

El relevo generacional no puede entenderse sin la transferencia de conocimiento. Por ello, el PLAN promueve el aprendizaje intergeneracional entre hosteleros veteranos y nuevas generaciones, estructurando programas de mentoría, formación dual y acompañamiento práctico. **El talento se concibe como un bien común, no como un recurso individual:** la profesionalización del sector pasa por crear comunidades de aprendizaje estables, inclusivas y con perspectiva de género.

3. TECNOLOGÍA

La digitalización es una condición de supervivencia, pero también una herramienta de democratización si se aplica con criterios de accesibilidad y sostenibilidad. El PLAN impulsará la adopción de tecnologías sencillas, de bajo coste y alto impacto —desde sistemas de gestión y marketing digital hasta soluciones energéticas inteligentes—, asegurando que los pequeños negocios puedan competir en igualdad de condiciones. La tecnología, en este sentido, es **un instrumento de equidad** y resiliencia, no un factor de exclusión.

En conjunto, los modelos ICA y 3T permiten que el PLAN RELE-BAR funcione simultáneamente como red de apoyo, **laboratorio de innovación y política de cohesión urbana**, garantizando que cada proceso de relevo se traduzca en una oportunidad de modernización compartida.

14.2. NIVEL OPERATIVO: FASES DE IMPLEMENTACIÓN

El nivel operativo del PLAN RELE-BAR traduce el marco conceptual en una secuencia programada de acciones, organizada en **cuatro fases progresivas** que permiten pasar del diagnóstico inicial a la consolidación estructural del modelo. Cada fase tiene su propio calendario, objetivos y herramientas, pero todas están interconectadas mediante un sistema de seguimiento continuo y retroalimentación de resultados.

El enfoque es evolutivo y acumulativo: **cada etapa no sustituye a la anterior, sino que la amplía**, integrando aprendizajes y ajustando las intervenciones a las dinámicas reales del territorio y del sector.

FASE 1. DIAGNÓSTICO Y MAPEO (2025-26)

OBJETIVO PRINCIPAL: identificar de forma temprana los negocios en riesgo y comprender la estructura real del ecosistema hostelero madrileño.

Esta primera fase constituye la base del PLAN. Se centrará en la identificación, clasificación y análisis territorial de los bares y restaurantes que presentan riesgo de cierre por jubilación, cese o falta de sucesión. Para ello se pondrá en marcha el OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO, **encargado de recopilar y sistematizar información sobre el sector**, así como una base de datos georreferenciada con indicadores clave: edad del titular, forma jurídica, tamaño del negocio, facturación estimada, número de empleados, régimen de alquiler, digitalización y sostenibilidad.

Paralelamente, se elaborará un mapa distrital de vulnerabilidad hostelera, que permitirá priorizar actuaciones en zonas con mayor densidad de negocios en riesgo (barrios tradicionales, áreas periféricas o municipios del entorno metropolitano). Esta fase incluirá también la definición de una línea base de indicadores de impacto, que servirá como referencia para la evaluación posterior del PLAN.

INSTRUMENTOS CLAVE:

- a) OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO.
- b) Base de datos georreferenciada.
- c) Encuestas sectoriales y entrevistas a titulares.

FASE 2. ACTIVACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO (2025–2026)

OBJETIVO PRINCIPAL: desplegar la estructura de apoyo y activar los mecanismos de acompañamiento a los negocios identificados.

Durante esta etapa se pondrá en marcha la Red de OFICINAS RELE-BAR, con al menos una oficina por distrito madrileño, operando como ventanilla única para asesoramiento, mediación y gestión de ayudas. Se formará un cuerpo de **asesores y asesoras técnicas especializadas en relevo generacional**, digitalización, gestión cooperativa y sostenibilidad, garantizando la calidad y homogeneidad del servicio en todo el territorio.

La fase incluirá también la creación de la ESCUELA INTERGENERACIONAL DE HOSTELERÍA, concebida como un espacio de aprendizaje práctico y mentoría, donde hosteleros veteranos transmitan su experiencia a jóvenes profesionales o emprendedores interesados en asumir negocios existentes. Se impulsarán los primeros programas piloto de relevo en colaboración con asociaciones sectoriales, universidades y entidades financieras éticas.

INSTRUMENTOS CLAVE:

- a) Red de OFICINAS RELE-BAR.
- b) ESCUELA INTERGENERACIONAL DE HOSTELERÍA.
- c) Programas piloto de relevo generacional.

FASE 3. TRANSMISIÓN Y COOPERATIVIZACIÓN (2026–2028)

OBJETIVO PRINCIPAL: ejecutar los procesos de relevo y transformación empresarial, consolidando modelos de economía social y gestión colectiva.

Esta fase representa el **núcleo operativo** del PLAN. Los establecimientos en riesgo, pero con viabilidad demostrada serán acompañados en procesos de transmisión —por venta, cesión, cooperativización o participación laboral— garantizando la continuidad de la actividad y del empleo.

Se establecerán acuerdos marco con la banca cooperativa, entidades de crédito y fondos de inversión, para facilitar microcréditos, avales y financiación adaptada. Asimismo, se ofrecerá asistencia jurídica, fiscal y laboral para formalizar las operaciones de relevo, priorizando aquellas que mantengan la plantilla y la identidad del negocio.

En paralelo, se fomentará la cooperativización de pequeñas redes de bares que compartan proveedores, logística o servicios de digitalización, generando economías de escala y fortaleciendo su capacidad negociadora frente a grandes operadores.

INSTRUMENTOS CLAVE:

- a) Asesoría jurídica y fiscal para transmisiones.
- b) Convenios con banca cooperativa y fondos sociales.
- c) PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR para emparejar oferta y demanda de negocios en relevo.

FASE 4. CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN (2028–2030)

OBJETIVO PRINCIPAL: asegurar la sostenibilidad del modelo y evaluar su impacto económico, social y territorial.

En la fase final, el PLAN RELE-BAR entrará en una etapa de consolidación y expansión. Se elaborarán informes anuales de impacto elaborados por el OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO, midiendo los resultados en términos de empleo, digitalización, eficiencia energética, cohesión social y reducción de cierres.

A partir de esta evaluación, se definirán propuestas de mejora normativa y de política pública para integrar el PLAN RELE-BAR de forma permanente dentro de la Estrategia Madrileña de Economía Social y de las políticas urbanas de sostenibilidad. Se impulsará también la replicabilidad del modelo en otros municipios y comunidades autónomas, consolidando a Madrid como referente en políticas de relevo generacional y modernización hostelera.

INSTRUMENTOS CLAVE:

- a) OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO (monitorización y evaluación).
- b) Sistema de indicadores alineado con los ODS y la Agenda 2030.
- c) Seminarios de transferencia y difusión de buenas prácticas.

14.3. NIVEL TERRITORIAL: DESPLIEGUE EN RED

El PLAN RELE-BAR se implementará con un enfoque descentralizado, capilar y adaptativo, aprovechando la estructura urbana y metropolitana de Madrid. El modelo territorial no parte de un centro que irradia hacia la periferia, sino de una red de nodos interconectados que articulan el acompañamiento técnico, la formación y la gobernanza local en torno al bar como espacio económico y comunitario.

Madrid es, en sí misma, una ciudad-red, un entramado de barrios con identidades diferenciadas pero conectadas por la vida cotidiana y la cultura de la barra. Este carácter policéntrico exige un **despliegue institucional capaz de combinar proximidad y coordinación**, autonomía local y coherencia regional. El PLAN RELE-BAR se concibe, así como una infraestructura de acompañamiento distribuida, donde cada nodo territorial actúa como mediador entre las necesidades del territorio y la estrategia global.

a) NODOS LOCALES: OFICINAS RELE-BAR DISTRITALES

El corazón operativo del PLAN lo constituyen las OFICINAS RELE-BAR, una por cada distrito madrileño. Funcionarán como nodos de proximidad integrados en la red municipal, con **equipos multidisciplinares** formados por asesores en economía social, digitalización, sostenibilidad y gestión hostelera.

CADA OFICINA ACTUARÁ COMO VENTANILLA ÚNICA PARA:

- a) asesorar a negocios en riesgo de cierre o en proceso de traspaso;
- b) acompañar a nuevas personas emprendedoras interesadas en tomar el relevo;
- c) canalizar ayudas y programas de formación;
- d) y servir como punto de encuentro entre hosteleros, asociaciones vecinales y administraciones.

Estas OFICINAS estarán vinculadas a asociaciones de hostelería, cámaras de comercio y entidades locales, **garantizando que la política pública se ejecute desde el territorio** y no desde la abstracción administrativa. Además, podrán compartir espacios con centros de empleo, viveros de empresas o iniciativas de dinamización comercial, para fomentar sinergias entre sectores de proximidad.

El **modelo de oficina distrital** permitirá una gestión flexible y adaptada: no todos los barrios tienen el mismo tipo de hostelería ni los mismos problemas. En zonas históricas como Chamberí o Lavapiés se priorizará la preservación del patrimonio y la convivencia vecinal; en distritos periféricos como Villaverde o Carabanchel, el énfasis estará en la digitalización, el empleo juvenil y la modernización del tejido de barrio.

b) NODOS SUPRAMUNICIPALES: ÁREA METROPOLITANA

La influencia hostelera de Madrid trasciende los límites municipales, extendiéndose hacia un conjunto de ciudades interconectadas que conforman su área metropolitana. En municipios como Alcalá de Henares, Getafe, Móstoles o Fuenlabrada, donde el sector hostelero representa un alto porcentaje del empleo local, se impulsarán NODOS SUPRAMUNICIPALES RELE-BAR, coordinados con las oficinas distritales.

ESTOS NODOS CUMPLIRÁN UNA DOBLE FUNCIÓN:

- a) actuar como centros de cooperación intermunicipal, compartiendo recursos formativos, técnicos y financieros;
- b) y servir como plataformas de transferencia del modelo a otros contextos urbanos de la región.

El enfoque metropolitano permitirá escalar el impacto del PLAN más allá de la capital, consolidando una red regional de relevo hostelero que integre a los municipios en la dinámica de modernización y sostenibilidad del conjunto madrileño.

c) COORDINACIÓN CENTRAL: OFICINA REGIONAL DE RELEVO HOSTELERO

Para garantizar la coherencia general del sistema, se creará una OFICINA REGIONAL DE RELEVO HOSTELERO, dependiente de la Comunidad de Madrid y del Ayuntamiento de Madrid, con la participación activa de los agentes sociales y económicos.

Esta oficina central actuará como órgano de coordinación estratégica y supervisión técnica de la red territorial, encargándose de:

- a) recopilar y analizar los datos generados por las oficinas distritales y los nodos metropolitanos;
- b) evaluar el impacto del Plan mediante indicadores comunes;

- c) canalizar fondos europeos, autonómicos y municipales;
- d) y asegurar la comunicación y coherencia entre los distintos niveles de gobierno.

La OFICINA REGIONAL será también el punto de conexión con el OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO, de modo que los **flujos de información, evaluación y mejora continua** alimenten la toma de decisiones y la evolución del modelo.

De esta manera, la coordinación no se plantea como un mecanismo jerárquico, sino como una red viva de colaboración multiescalar, donde las decisiones se construyen colectivamente y los aprendizajes locales retroalimentan la estrategia global.

En suma; el despliegue territorial del PLAN RELE-BAR convierte a Madrid en **un laboratorio de gobernanza urbana**, capaz de combinar la cercanía del bar de barrio con la planificación estratégica de una metrópoli contemporánea. Cada oficina, cada barrio, cada municipio formará parte de un sistema que transforma el relevo generacional en una política de ciudad viva, cohesionada y sostenible.

14.4. NIVEL PROGRAMÁTICO: PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN

El éxito del PLAN RELE-BAR depende de su capacidad para activar una serie de palancas de transformación estructural, concebidas como fuerzas motoras que impulsan el cambio en el modelo hostelero madrileño. Estas palancas no actúan de manera aislada, sino de forma sinérgica, generando dinámicas de innovación, inclusión y cohesión territorial.

A través de ellas, el PLAN pretende no solo sostener el tejido existente, sino reimaginar la hostelería como **un ecosistema de valor social, cultural y económico**, capaz de adaptarse a los nuevos desafíos urbanos sin perder su raíz popular.

1. INNOVACIÓN: NUEVOS MODELOS HÍBRIDOS DE HOSTELERÍA, CULTURA Y SOSTENIBILIDAD

El futuro del bar madrileño pasa por repensar su función económica y social. La hostelería no es únicamente un servicio de restauración: es un espacio de intercambio, cultura y encuentro. El PLAN RELE-BAR fomentará **modelos de negocio híbridos**, en los que la actividad hostelera se combine con programación cultural, prácticas sostenibles y oferta local.

Esto se traducirá en:

- a) el impulso de bares-cultura, que integren microeventos musicales, exposiciones o talleres vecinales;
- b) la promoción de locales sostenibles, con menús de kilómetro cero, productos de temporada y gestión energética eficiente;
- c) y la creación de espacios de innovación gastronómica en colaboración con escuelas de cocina y universidades.

El objetivo es **situar al bar madrileño en la vanguardia de la economía creativa** y verde, manteniendo su carácter de proximidad, pero con visión de futuro. Innovar, en este contexto, significa renovar la identidad sin perder la autenticidad.

2. EMPRENDIMIENTO: APOYO A JÓVENES Y MUJERES EN LA TOMA DE RELEVO

El relevo generacional será también una oportunidad para democratizar el acceso al emprendimiento hostelero. El PLAN RELE-BAR impulsará programas específicos para jóvenes y mujeres, **colectivos históricamente infrarepresentados** en la propiedad del sector, pero esenciales en su sostenimiento diario.

Se implementarán:

- a) programas de mentoría y formación empresarial orientados a la gestión de negocios ya existentes;
- b) microfinanciación y líneas de crédito blando para la adquisición o cooperativización de bares en riesgo;
- c) y un fondo de garantía pública-social, que reduzca las barreras de entrada al emprendimiento y priorice los proyectos con impacto social o ambiental.

El objetivo no es solo transferir titularidades, sino crear nuevas generaciones de hosteleras y hosteleros comprometidos, **capaces de dar continuidad a la tradición desde una mirada moderna**, igualitaria y sostenible.

3. COOPERACIÓN: REDES SECTORIALES Y GESTIÓN COLECTIVA

La cooperación constituye el eje estructural de la resiliencia hostelera. El Plan promoverá la creación y fortalecimiento de redes sectoriales que faciliten la colaboración entre establecimientos, asociaciones y entidades de apoyo. Estas redes permitirán **compartir recursos, reducir costes y consolidar estructuras** colectivas de gestión.

Entre las líneas de acción destacan:

- a) la creación de agrupaciones cooperativas de bares y restaurantes que compartan servicios comunes (compras, logística, formación, marketing digital);
- b) el establecimiento de acuerdos sectoriales de sostenibilidad que integren buenas prácticas medioambientales y laborales;
- c) y la puesta en marcha de plataformas colaborativas de distribución y promoción, que refuercen la posición de los pequeños negocios frente a grandes plataformas.

La cooperación no se limita a la dimensión económica: implica reconstruir comunidad sectorial, **fortalecer la identidad compartida y generar un sentido de pertenencia** que devuelva a la hostelería su papel de actor colectivo dentro de la ciudad.

4. COMUNICACIÓN: SENSIBILIZACIÓN Y VALOR CULTURAL DEL BAR

El bar madrileño es parte del imaginario colectivo de la ciudad, pero necesita ser reconocido institucionalmente como patrimonio cultural y social. La comunicación será, por tanto, una herramienta clave del PLAN RELE-BAR, orientada tanto a la sensibilización ciudadana como a la **revalorización del oficio** hostelero.

Se desarrollarán campañas públicas de comunicación que:

- a) difundan el valor del bar como espacio de convivencia, inclusión y diversidad;
- b) promuevan el consumo responsable y la elección de negocios locales;
- c) y den visibilidad a los procesos de relevo generacional exitosos, mostrando que el cambio puede ser continuidad y futuro al mismo tiempo.

Asimismo, se impulsará una **marca colectiva** “RELE-BAR MADRID”, que identifique a los establecimientos adheridos al plan, vinculándolos a criterios de sostenibilidad, calidad y compromiso comunitario.

En última instancia, la comunicación no será un complemento, sino una palanca simbólica: servirá para **reinstalar el bar en el corazón cultural de Madrid**, no solo como negocio, sino como signo de identidad, patrimonio compartido y expresión viva de la ciudad que no quiere perderse a sí misma.

14.5. HERRAMIENTAS TRANSVERSALES

El PLAN RELE-BAR se apoya en un conjunto de herramientas transversales concebidas para dotar de operatividad, coherencia y sostenibilidad a las distintas fases de intervención. Estas herramientas actúan como infraestructura común del PLAN, garantizando que la formación, la financiación y la digitalización lleguen de manera efectiva al tejido hostelero.

Lejos de ser instrumentos aislados, conforman un **ecosistema integrado de apoyo y acompañamiento**, articulado en torno a la colaboración público-privada, la innovación social y la proximidad territorial.

1. ESCUELA DE RELEVO Y MENTORÍA INTERGENERACIONAL

La ESCUELA DE RELEVO será el eje formativo del PLAN RELE-BAR. Diseñada en colaboración con escuelas de hostelería, asociaciones profesionales, sindicatos y educativas, articulará programas de **formación dual y mentoría intergeneracional** orientados a garantizar la transmisión de saberes y la profesionalización del relevo.

Su misión es doble:

- a) preservar el conocimiento acumulado de las y los hosteleros veteranos, convirtiéndolos en mentores activos;
- b) y capacitar a las nuevas generaciones en gestión empresarial, economía social, sostenibilidad, digitalización y atención al cliente.

La ESCUELA ofrecerá itinerarios formativos adaptados a tres perfiles: titulares en proceso de traspaso, sucesores o nuevos emprendedores, y trabajadoras o trabajadores interesados en formar parte de proyectos colectivos. Los programas incluirán **prácticas en negocios reales**, talleres de transición empresarial y módulos sobre gestión cooperativa.

Más allá de su dimensión pedagógica, la ESCUELA funcionará como un espacio simbólico de relevo cultural, **donde el oficio hostelero se reconozca como parte del patrimonio vivo** de Madrid.

2. PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR

La PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR será una herramienta tecnológica de intermediación, gestión y conocimiento sectorial. Actuará como **una base de datos interactiva** que conecte bares y restaurantes en traspaso con posibles sucesores, inversores sociales, entidades financieras y agentes públicos.

Sus funcionalidades incluirán:

- a) mapa dinámico de negocios en relevo, con información anonimizada y filtros por ubicación, tamaño o tipo de actividad;
- b) espacio de contacto seguro entre titulares y personas interesadas;
- c) recursos formativos digitales (guías, plantillas, simuladores financieros, videotutoriales);
- d) y un panel de indicadores que alimente el Observatorio del Bar Madrileño.

La plataforma integrará también un módulo de diagnóstico digital y ambiental, que permitirá a cada establecimiento autoevaluar su nivel de digitalización y sostenibilidad, obteniendo recomendaciones personalizadas.

Con ello, se convertirá en una herramienta pública de transparencia y dinamización del mercado hostelero, alineada con los principios de la Agenda Digital y la Estrategia de Economía Social 2023–2027.

3. KIT DIGITAL HOSTELERÍA

El KIT DIGITAL HOSTELERÍA será una línea específica de ayudas técnicas y financieras destinada a la **digitalización básica** y al marketing digital de los pequeños establecimientos adheridos al plan.

Permitirá financiar soluciones concretas como:

- a) sistemas de reservas y pago electrónico;
- b) gestión inteligente de stock y consumos;
- c) presencia web y redes sociales;

- d) herramientas de análisis de clientela y fidelización;
- e) y formación en competencias digitales para propietarios y personal.

El KIT DIGITAL se coordinará con los programas estatales de digitalización (Red.es, Next Generation) y con los incentivos municipales, evitando duplicidades y garantizando que las microempresas hosteleras accedan en condiciones de equidad.

Su objetivo no es solo modernizar procesos, sino democratizar la tecnología, asegurando que ningún bar quede fuera de la transformación digital por falta de recursos o conocimientos.

4. LÍNEA VERDE DE RELEVO

La LÍNEA VERDE DE RELEVO será un instrumento financiero diseñado para facilitar el acceso a microcréditos, avales y fondos de garantía social destinados a financiar los procesos de transición, reforma y modernización de bares y restaurantes.

Los recursos podrán emplearse para:

- a) pequeñas obras de adecuación o reforma del local;
- b) inversiones en eficiencia energética y energías renovables;
- c) compra o traspaso de negocio en el marco del PLAN RELE-BAR;
- d) o participación en proyectos cooperativos de hostelería sostenible.

Esta línea se desarrollará en colaboración con entidades de crédito y fondos de inversión, priorizando proyectos que acrediten impacto social, igualdad de género y compromiso ambiental.

La LÍNEA VERDE permitirá, en definitiva, que el relevo no dependa del capital individual, sino de un sistema colectivo de financiación, reforzando la viabilidad y la justicia del proceso.

Estas herramientas, actuando de manera coordinada, dotarán al PLAN RELE-BAR de una arquitectura funcional completa: **formación, tecnología, financiación y acompañamiento**. Cuatro pilares que sostienen un mismo propósito: transformar la hostelería madrileña en un modelo de continuidad, equidad y sostenibilidad urbana.

15. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

15.1. OFICINA RELE-BAR: VENTANILLA ÚNICA DE ACOMPAÑAMIENTO Y MEDIACIÓN

FINALIDAD: actuar como ventanilla única de asesoramiento, mediación y tramitación integral de los **procesos de relevo** generacional.

DESCRIPCIÓN: Las OFICINAS RELE-BAR constituyen la infraestructura básica del plan y su **punto de contacto directo con el tejido hostelero**. Ubicadas en cada uno de los 21 distritos de Madrid, estas oficinas ofrecerán un servicio integral que combine diagnóstico, orientación y acompañamiento técnico a negocios en riesgo de cierre.

Su misión será anticipar los cierres, detectar oportunidades de traspaso y facilitar el proceso de transmisión mediante asesoramiento jurídico, fiscal, laboral y financiero. Funcionarán en colaboración con asociaciones hosteleras, cámaras de comercio y entidades de economía social, garantizando una atención de proximidad y calidad.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Red de 21 oficinas distritales.
- b) Asistencia personalizada en gestión, sucesión y traspaso.
- c) Diagnóstico de viabilidad y acompañamiento integral.
- d) Protocolos de mediación y apoyo financiero.

15.2. ESCUELA INTERGENERACIONAL DE HOSTELERÍA: FORMACIÓN, RELEVO Y CULTURA

FINALIDAD: formar a las **nuevas generaciones** en gestión, sostenibilidad y cultura hostelera madrileña, garantizando la continuidad del saber profesional.

DESCRIPCIÓN: La Escuela Intergeneracional de Hostelería funcionará como espacio de formación, mentoría y valorización del oficio. Promoverá **programas de formación dual** en colaboración con centros de FP, universidades y escuelas de cocina, combinando la enseñanza técnica con la práctica real en bares adheridos al Plan.

El elemento central será la **mentoría entre generaciones**, donde hosteleros veteranos — reconocidos como “*maestros de barra*”— transmitirán su experiencia a jóvenes profesionales. Además, se impartirán módulos sobre economía social, digitalización, sostenibilidad y gestión cooperativa, fortaleciendo el vínculo entre innovación y tradición.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Programas de formación dual con FP y universidades.
- b) Mentoría intergeneracional: “maestros/as de barra”.
- c) Formación en gestión cooperativa y sostenibilidad.
- d) Certificación de competencias profesionales.

15.3. PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR: CONEXIÓN, TRANSPARENCIA Y ACCESO

FINALIDAD: **conectar negocios en traspaso con potenciales sucesores**, inversores sociales y entidades financieras, generando un mercado transparente y colaborativo.

DESCRIPCIÓN: La PLATAFORMA DIGITAL RELE-BAR será el eje tecnológico del plan: un sistema público de intermediación y conocimiento que permitirá visibilizar las oportunidades de relevo y **conectar a las partes** implicadas.

Su diseño combinará un mapa interactivo de establecimientos, herramientas de *matchmaking* entre oferta y demanda, y un portal de recursos con guías, ayudas y buenas prácticas. Además, incorporará un módulo de autodiagnóstico digital y ambiental, facilitando la transición tecnológica y ecológica de los locales adheridos.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Mapa interactivo de establecimientos en relevo.
- b) Herramienta de emparejamiento (*matchmaking*).
- c) Portal de recursos sobre ayudas, formación y financiación.
- d) Integración con el OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO.

15.4. KIT DIGITAL HOSTELERÍA: DEMOCRATIZACIÓN TECNOLÓGICA

FINALIDAD: garantizar el acceso universal a la innovación tecnológica y al marketing digital, **reduciendo la brecha** entre grandes grupos y pequeños negocios.

DESCRIPCIÓN: El KIT DIGITAL HOSTELERÍA ofrecerá subvenciones, bonos y acompañamiento técnico para la digitalización básica de bares y restaurantes con menos de 10 empleados/as. Su objetivo es **que ningún negocio madrileño quede excluido del proceso de modernización** por falta de recursos o competencias.

Las ayudas cubrirán la implantación de sistemas de gestión digital, reservas online, presencia web, redes sociales y formación exprés. Además, se promoverán alianzas con *startups* tecnológicas locales y **plataformas de servicios digitales**, generando un ecosistema de innovación accesible y cercano.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Subvenciones y bonos digitales.
- b) Formación exprés en redes sociales y gestión de datos.
- c) Asesoramiento en presencia digital y fidelización.
- d) Convenios con startups y plataformas locales.

15.5. LÍNEA VERDE DE RELEVO: SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

FINALIDAD: impulsar la eficiencia energética, la sostenibilidad ambiental y la accesibilidad como pilares de rentabilidad y competitividad.

DESCRIPCIÓN: La LÍNEA VERDE DE RELEVO es un instrumento financiero y ecológico diseñado para acompañar la transformación sostenible del sector. A través de **microcréditos y fondos de garantía**, permitirá financiar reformas, modernización de equipos, reducción de consumos y mejoras de accesibilidad.

El programa incluirá la **creación de la certificación “Bar Circular”**, que reconocerá a los establecimientos comprometidos con la eficiencia energética, la gestión responsable de residuos y la economía de cercanía.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Microcréditos para modernización y ahorro energético.
- b) Certificación “Bar Circular”.
- c) Convenios con banca cooperativa y fondos europeos.
- d) Integración con la Agenda Madrid 2030 y los ODS.

15.6. OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO: EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO

FINALIDAD: generar conocimiento sectorial, evaluar el impacto del PLAN y garantizar la mejora continua del modelo.

DESCRIPCIÓN: El OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO será el órgano encargado de **monitorizar, analizar y difundir información** sobre la evolución del sector y los resultados del PLAN RELE-BAR.

Su función será doble: por un lado, producir **informes periódicos** y un barómetro de relevo que midan los avances en empleo, sostenibilidad y digitalización; por otro, recopilar buenas prácticas y modelos replicables para extender la experiencia a otras regiones y sectores.

El OBSERVATORIO estará integrado por representantes de la administración, asociaciones hosteleras y entidades de economía social, asegurando una gobernanza abierta y científica.

PRINCIPALES ACTUACIONES:

- a) Base de datos de indicadores económicos, laborales y ambientales.
- b) Informes anuales y barómetro del relevo.
- c) Publicación de estudios y buenas prácticas.
- d) Coordinación con el Observatorio Regional de Economía Social.

En conjunto, estas seis líneas constituyen la columna vertebral del PLAN RELE-BAR, un ecosistema articulado que combina política pública, innovación social y cultura urbana para **convertir el relevo generacional en una estrategia de futuro** para Madrid.

16. GOBERNANZA Y ALIANZAS

El PLAN RELE-BAR se concibe como una iniciativa de gobernanza compartida, basada en la cooperación entre instituciones públicas, agentes sociales, entidades económicas y la ciudadanía. Su diseño responde a la necesidad de **abordar el relevo generacional desde una perspectiva multinivel y multiactor**, integrando políticas de empleo, desarrollo urbano, cultura, innovación y sostenibilidad bajo una misma arquitectura de coordinación.

La gobernanza del PLAN no se limita a la ejecución administrativa: constituye un mecanismo de construcción colectiva, donde cada actor asume una función específica en la continuidad del tejido hostelero madrileño. La transparencia, la participación y la evaluación continua son los principios rectores de este modelo, que busca consolidar una política estructural de ciudad, no un programa temporal.

16.1. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

La estructura de gobernanza del PLAN RELE-BAR se organiza en cuatro niveles interconectados — estratégico, técnico, consultivo y territorial— que garantizan la coherencia general del PLAN, la coordinación entre actores y la incorporación permanente de la voz del sector.

A. COMITÉ ESTRATÉGICO RELE-BAR

El COMITÉ ESTRATÉGICO será el órgano de **dirección estratégica** del PLAN. Estará integrado por representantes de la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid, las principales asociaciones hosteleras, los sindicatos, la Cámara de Comercio y las universidades públicas y privadas con programas vinculados a hostelería, turismo, economía o urbanismo.

SUS FUNCIONES SERÁN:

- a) definir la hoja de ruta general y los planes anuales de acción;
- b) aprobar los presupuestos y supervisar la ejecución financiera;
- c) evaluar los resultados globales e impulsar ajustes de política pública;
- d) garantizar la coherencia con las estrategias regionales y europeas de economía social, digitalización y sostenibilidad.

El COMITÉ ESTRATÉGICO se reunirá de forma semestral y actuará como **espacio de concertación institucional**, donde confluyen la visión económica, social y urbana del relevo generacional.

B. OFICINA REGIONAL DE COORDINACIÓN

La OFICINA REGIONAL DE COORDINACIÓN DEL RELEVO HOSTELERO constituirá el núcleo técnico y operativo del PLAN RELE-BAR. Funcionará como nodo central encargado de:

- a) coordinar la red de 21 OFICINAS RELE-BAR distritales;
- b) canalizar las ayudas, subvenciones y recursos financieros;
- c) recopilar, validar y analizar los indicadores de seguimiento e impacto;
- d) y garantizar la homogeneidad metodológica entre distritos.

La OFICINA REGIONAL actuará bajo la supervisión del COMITÉ ESTRATÉGICO, pero con autonomía técnica para la ejecución del programa. Será responsable de mantener la interoperabilidad digital entre la PLATAFORMA RELE-BAR, el OBSERVATORIO y las distintas líneas de acción, asegurando la trazabilidad de los resultados.

Asimismo, será el punto de conexión con los programas europeos de apoyo a la economía social y a la transición verde, gestionando la captación de fondos y la rendición de cuentas.

C. CONSEJO ASESOR INTERGENERACIONAL

El CONSEJO ASESOR INTERGENERACIONAL es el **órgano consultivo y social** del PLAN. Estará formado por hosteleros veteranos, jóvenes emprendedores, expertos en economía social, representantes vecinales, académicos y entidades culturales.

Su función principal será aportar visión, mediación y legitimidad social, garantizando que las decisiones estratégicas se nutran de la experiencia real del sector y del tejido ciudadano. Este consejo simboliza la transferencia de conocimiento entre generaciones, **trasladando la voz de la barra al centro de la política pública.**

ENTRE SUS TAREAS SE INCLUYEN:

- a) emitir informes de orientación sobre los programas y su impacto social;
- b) participar en los procesos de evaluación cualitativa;
- c) proponer acciones de mejora y reconocer buenas prácticas;

- d) y ejercer como embajador del PLAN RELE-BAR ante la ciudadanía.

Este órgano refuerza el carácter participativo y democrático del modelo, asegurando que la modernización del sector se realice con respeto a su memoria y a su identidad cultural.

D. RED DE COLABORADORES LOCALES

La RED DE COLABORADORES LOCALES será **el entramado territorial de socios técnicos y sociales** que permitirá la ejecución capilar del PLAN en todos los distritos y municipios metropolitanos.

Estará compuesta por asociaciones de comerciantes y hosteleros, escuelas de hostelería, fundaciones, universidades, entidades de crédito y organizaciones de economía social, que actuarán como socios operativos de las OFICINAS RELE-BAR.

SU PAPEL SERÁ ESENCIAL PARA:

- a) dinamizar la participación local y vecinal;
- b) difundir las convocatorias, ayudas y programas de formación;
- c) acompañar procesos de traspaso y cooperativización;
- d) y canalizar la información desde el territorio hacia la OFICINA REGIONAL.

Esta red consolida al PLAN RELE-BAR como un modelo de gobernanza distribuida, donde la administración pública coordina, pero la ejecución se comparte con el tejido social, económico y educativo de la ciudad.

En conjunto, esta estructura de gobernanza garantiza que el PLAN RELE-BAR funcione como una política viva y colaborativa, en la que instituciones, empresas, trabajadores y ciudadanía participan en la construcción de un nuevo modelo de hostelería madrileña: más sostenible, más democrática y más humana.

16.2. PRINCIPIOS DE GOBERNANZA

La gobernanza del PLAN RELE-BAR se fundamenta en un conjunto de principios transversales que garantizan su legitimidad, eficacia y sostenibilidad a largo plazo. Estos principios no son meros valores declarativos, sino **criterios operativos** que orientan la toma de decisiones, **la gestión de los recursos y la relación entre los distintos actores** públicos, privados y comunitarios.

1. PARTICIPACIÓN

El PLAN se concibe como un proceso de corresponsabilidad social. La participación activa de los agentes del sector —hosteleros, asociaciones, sindicatos, universidades y ciudadanía— constituye la base de su legitimidad.

La gobernanza participativa no se limita a la consulta, sino que promueve la implicación real en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones. Los espacios de diálogo del CONSEJO ASESOR INTERGENERACIONAL y de la RED DE COLABORADORES LOCALES garantizan que las políticas públicas **se construyan desde la experiencia cotidiana del sector** y desde la diversidad territorial de Madrid.

2. TRANSPARENCIA

La transparencia es un principio estructural del PLAN RELE-BAR. Todas las actuaciones, presupuestos, convocatorias y resultados estarán sujetos a rendición pública de cuentas, mediante la publicación periódica de informes, datos abiertos y evaluaciones accesibles.

El OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO desempeñará un papel clave en esta dimensión, asegurando la **trazabilidad de la información, la accesibilidad ciudadana y la comunicación clara de los avances**. La transparencia se concibe no solo como obligación administrativa, sino como condición de confianza pública y legitimidad democrática.

3. EQUIDAD TERRITORIAL

Madrid es una ciudad diversa y desigual. Por ello, el PLAN adopta la equidad territorial como principio rector de intervención, priorizando los distritos y municipios con mayor riesgo de cierre, envejecimiento empresarial o menor acceso a recursos tecnológicos y financieros.

La red de OFICINAS RELE-BAR permitirá garantizar la presencia institucional en todos los distritos, adaptando las acciones a las realidades socioeconómicas locales. Este enfoque de justicia territorial busca **equilibrar oportunidades** y evitar la concentración de ayudas en las zonas de mayor dinamismo económico, asegurando que el PLAN llegue también a los barrios periféricos y a las áreas metropolitanas con tejido hostelero vulnerable.

4. SOSTENIBILIDAD

El PLAN RELE-BAR integra la sostenibilidad como criterio transversal de toda su acción. Ello implica la incorporación simultánea de dimensiones ambientales, sociales y económicas en el diseño de políticas y programas.

Desde la **eficiencia energética** de los locales hasta la promoción de la **economía circular**, la **igualdad de género** o la mejora de la **calidad del empleo**, la sostenibilidad se asume como condición estructural de viabilidad. Cada actuación deberá demostrar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), alineando el Plan con la Agenda 2030 y con la Estrategia Madrileña de Transición Verde y Digital.

5. EVALUACIÓN CONTINUA

La gestión del PLAN se basará en una evaluación permanente y dinámica. Los indicadores económicos, laborales, tecnológicos y ambientales serán revisados de forma semestral, permitiendo el reajuste de las líneas de acción y la incorporación de mejoras en tiempo real.

El OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO actuará como sistema de control y aprendizaje colectivo, generando conocimiento para la toma de decisiones. Esta **lógica de mejora continua** permitirá que el PLAN RELE-BAR evolucione como un modelo vivo, capaz de adaptarse a los cambios del contexto económico y urbano sin perder coherencia estratégica.

En conjunto, estos principios consolidan una gobernanza abierta, transparente y solidaria, donde la gestión pública se alinea con la inteligencia colectiva del territorio. El resultado es un modelo que **combina rigor institucional con participación ciudadana**, garantizando que el relevo generacional del bar madrileño sea un proyecto compartido por toda la ciudad.

17. IMPACTO ESPERADO Y EVALUACIÓN

17.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y LABORAL

La evaluación de la dimensión económica y laboral del PLAN RELE-BAR se centrará en medir su capacidad para **preservar el tejido empresarial, mantener el empleo** y fortalecer las estructuras cooperativas dentro de la hostelería madrileña. No se trata únicamente de cuantificar resultados, sino de verificar la transformación estructural del modelo productivo, garantizando que la continuidad de los bares se traduzca en estabilidad, dignidad y sostenibilidad.

a) PRESERVACIÓN O TRANSMISIÓN DE 2.000 NEGOCIOS HOSTELEROS VIABLES

El principal indicador de éxito del PLAN será la continuidad de establecimientos que, de no mediar intervención, estarían abocados al cierre. El objetivo es asegurar la preservación o transmisión efectiva de 2.000 bares y restaurantes, a través de procesos de sucesión familiar, cooperativización o cesión a nuevos emprendedores.

Cada proceso completado representará la conservación de una unidad económica y social, así como la retención del capital simbólico y cultural que cada negocio aporta a su entorno. Este indicador se complementará con **métricas territoriales**, permitiendo observar la **redistribución del impacto por distritos** y barrios.

b) MANTENIMIENTO O CREACIÓN DE 10.000 EMPLEOS DIRECTOS

El PLAN aspira a mantener o generar 10.000 empleos directos vinculados a los procesos de relevo y modernización. La continuidad del empleo será evaluada no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, analizando la mejora en la estabilidad contractual, la reducción de la temporalidad y el incremento de la formación profesional dual.

Se prestará especial atención a los colectivos prioritarios —jóvenes, mujeres y trabajadores de larga trayectoria—, con el fin de garantizar una transición laboral justa e inclusiva. La **creación de empleo asociada a los nuevos modelos de gestión** cooperativa y a la digitalización se considerará igualmente parte del impacto neto del plan.

c) INCREMENTO DEL 30 % DE SOCIEDADES LABORALES Y COOPERATIVAS EN EL SECTOR

Uno de los resultados estratégicos del PLAN RELE-BAR será el aumento de la economía social dentro del sector hostelero, mediante la promoción de sociedades laborales, cooperativas o modelos participativos.

El objetivo es alcanzar un incremento del 30 % en el número de empresas bajo estas fórmulas jurídicas respecto a la línea base establecida en 2025. Este crecimiento reflejará el éxito del PLAN en su capacidad para **transformar la vulnerabilidad individual en fortaleza colectiva**, consolidando estructuras empresariales más resilientes, democráticas y sostenibles.

El OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO realizará un seguimiento específico de esta variable, integrando datos de los registros mercantiles y de las entidades representativas del sector.

d) REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE CIERRES POR JUBILACIÓN SIN RELEVO EN UN 30 %

El indicador más directo de impacto sobre la continuidad empresarial será la reducción del índice de cierres por jubilación sin relevo. El PLAN persigue un descenso del 30 % respecto a los niveles de partida, **consolidando la figura del relevo planificado como práctica habitual** en el sector.

Este objetivo implica no solo detectar y acompañar negocios en riesgo, sino cambiar la cultura empresarial en torno a la sucesión: sustituir el cierre silencioso por una lógica de transmisión ordenada, colaborativa y con visión de futuro.

El éxito de esta línea se medirá mediante los registros de actividad de las OFICINAS RELE-BAR, los datos de la Seguridad Social y los informes del OBSERVATORIO, integrando dimensiones económicas y sociales en la evaluación final.

En conjunto, estos indicadores configuran una **visión integral del impacto económico y laboral** del PLAN RELE-BAR: mantener el empleo, transformar la estructura empresarial y preservar la vida económica y social de los barrios.

17.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

La dimensión social y comunitaria constituye el núcleo intangible del PLAN RELE-BAR: su razón de ser y su medida más profunda de éxito. La continuidad del bar madrileño no se evalúa únicamente por su sostenibilidad económica, sino por su capacidad para sostener vínculos, **generar identidad** y favorecer la convivencia urbana.

La evaluación en este eje combinará indicadores cuantitativos —empleo, formación, pactos de convivencia— con **variables cualitativas** relacionadas con la percepción ciudadana, la cohesión vecinal y la recuperación del sentido de pertenencia en los barrios.

a) REFORZAMIENTO DEL BAR COMO ESPACIO DE CONVIVENCIA URBANA

El bar es, ante todo, un espacio social de proximidad. Su continuidad equivale a preservar un tejido de relaciones que da forma a la vida madrileña. El PLAN RELE-BAR evaluará su impacto en términos de **cohesión urbana y vitalidad comunitaria**, midiendo la capacidad de los locales adheridos para mantener dinámicas de encuentro, mezcla intergeneracional y convivencia vecinal.

A través de campañas de sensibilización y programas de mediación urbana, se impulsará una **cultura del bar como bien común**, como espacio de sociabilidad cotidiana que equilibra la densidad de la ciudad con la intimidad del barrio.

Los resultados esperados incluyen **el reconocimiento del bar como patrimonio cultural inmaterial**, la reducción de conflictos de convivencia y el fortalecimiento de los lazos vecinales en torno a los espacios hosteleros tradicionales.

b) IMPULSO A LA IGUALDAD DE GÉNERO Y AL EMPLEO JUVENIL EN EL SECTOR

El PLAN asume como prioridad transversal la incorporación de mujeres y jóvenes en todos los niveles del **relevo generacional**. Se promoverá su acceso a la propiedad, la gestión y la formación especializada, reduciendo la brecha de género en la titularidad de negocios y fomentando carreras profesionales sostenibles en el sector.

El objetivo no es únicamente aumentar su presencia numérica, sino **reconfigurar la cultura laboral de la hostelería madrileña**: fomentar la corresponsabilidad, la conciliación, la igualdad salarial y la profesionalización de los puestos tradicionalmente feminizados.

La evaluación de impacto incluirá indicadores desagregados por sexo y edad, así como el seguimiento de proyectos liderados por mujeres y jóvenes emprendedores en el marco del PLAN.

c) FORMACIÓN DE 300 MENTORES Y 1.000 JÓVENES EN PROGRAMAS DUALES

La transmisión de conocimiento entre generaciones constituye una de las señas de identidad del PLAN RELE-BAR. A través de la ESCUELA INTERGENERACIONAL DE HOSTELERÍA, se prevé la formación de 300 mentores o “maestros/as de barra” —profesionales veteranos que actuarán como tutores— y de 1.000 jóvenes en programas duales que combinan formación académica y experiencia práctica.

Este **modelo de aprendizaje intergeneracional** permitirá conservar saberes tradicionales, mejorar la cualificación técnica y consolidar un nuevo perfil profesional: hosteleros formados en sostenibilidad, gestión cooperativa y digitalización.

La evaluación valorará tanto el número de personas formadas como la **inserción laboral efectiva** y la continuidad de los jóvenes participantes dentro del sector, garantizando que la formación se traduzca en oportunidades reales.

d) IMPLEMENTACIÓN DE PACTOS DE CONVIVENCIA URBANA EN TODOS LOS DISTRITOS

La convivencia entre la hostelería y la vida urbana es uno de los retos centrales del Madrid contemporáneo. El PLAN promoverá la formalización de **pactos de convivencia urbana** en los 21 distritos, elaborados de manera participativa entre hosteleros, vecindarios y administraciones locales.

Estos pactos establecerán acuerdos voluntarios sobre horarios, terrazas, ruido y gestión del espacio público, basados en la corresponsabilidad y la mediación más que en la sanción. El objetivo es **redefinir el equilibrio entre actividad económica y bienestar vecinal**, evitando tensiones y fortaleciendo la legitimidad social del sector.

Su evaluación incluirá indicadores de reducción de quejas vecinales, satisfacción ciudadana y nivel de cumplimiento de los acuerdos. El éxito no se medirá en silencios impuestos, sino en convivencia pactada y reconocida.

En conjunto, esta dimensión social y comunitaria expresará el verdadero sentido del PLAN RELE-BAR: **mantener los bares abiertos significa mantener viva la ciudad**. No solo se trata de conservar locales, sino de preservar la textura humana que da identidad a Madrid —sus voces, sus gestos, sus rutinas compartidas—, y de convertir la política del relevo en una política de lo común.

17.3. DIMENSIÓN DIGITAL Y AMBIENTAL

La dimensión digital y ambiental del PLAN RELE-BAR constituye uno de los pilares de su transformación estructural. La hostelería madrileña se enfrenta a un doble desafío: digitalizarse sin desarraigarse y modernizarse sin deshumanizarse. Por ello, la evaluación en este eje combinará el seguimiento de los avances tecnológicos con la medición de la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental de los establecimientos adheridos.

El objetivo no es imponer innovación, sino hacerla accesible, gradual y coherente con la escala real de los pequeños negocios de proximidad. La digitalización y la transición verde son, en este contexto, **instrumentos de equidad y resiliencia**, no de exclusión o elitismo.

a) 70 % DE LOS LOCALES ADHERIDOS DIGITALIZADOS

El PLAN prevé que al menos el 70 % de los bares y restaurantes participantes integren **herramientas digitales básicas de gestión y comunicación**: reservas online, sistemas TPV inteligentes, gestión de *stock*, fidelización de clientela y presencia en redes sociales.

Estos avances no solo mejorarán la productividad, sino que permitirán fortalecer la relación entre el bar y su comunidad, adaptándose a los nuevos hábitos de consumo sin perder la identidad barrial. La digitalización se acompañará de **formación técnica y acompañamiento personalizado**, garantizando que los procesos tecnológicos no agraven la brecha entre negocios grandes y pequeños.

La evaluación considerará el número de establecimientos digitalizados, el grado de adopción de cada herramienta y el impacto sobre la facturación y la clientela.

b) 60 % CON MEJORAS EN EFICIENCIA ENERGÉTICA Y GESTIÓN DE RESIDUOS

El PLAN RELE-BAR promoverá que el 60 % de los locales adheridos implementen mejoras concretas en eficiencia energética, ahorro de agua y gestión de residuos. Las actuaciones podrán incluir la renovación de equipos eléctricos, la sustitución de luminarias, la **optimización del consumo** térmico o la implantación de sistemas de separación y reciclaje.

Estas medidas estarán alineadas con los programas de transición ecológica municipales y autonómicos, priorizando la **reducción del impacto ambiental** y la mejora del confort urbano.

El seguimiento se realizará mediante auditorías simplificadas y la recopilación de datos energéticos anuales, asegurando trazabilidad y evaluación real del impacto ambiental.

c) REDUCCIÓN MEDIA DEL CONSUMO ELÉCTRICO POR LOCAL EN UN 15 %

Uno de los indicadores más tangibles será la **reducción media del consumo eléctrico** por establecimiento, con un objetivo del 15 % respecto a la línea base de 2025.

Este resultado se alcanzará a través de la **combinación de medidas técnicas** (sustitución de equipos, uso de sensores, optimización de climatización) y formativas (talleres de gestión energética, asesoría en facturación y consumo responsable).

El descenso del consumo no solo **reducirá costes para el negocio**, sino que contribuirá a la mitigación de emisiones de CO₂, reforzando el papel del sector hostelero madrileño en la transición hacia una ciudad climáticamente neutra.

d) CERTIFICACIÓN “BAR CIRCULAR” EN AL MENOS 500 ESTABLECIMIENTOS

La **certificación “Bar Circular”** será el **distintivo ambiental** del PLAN RELE-BAR, otorgado a aquellos locales que acrediten compromisos verificables en materia de sostenibilidad: eficiencia energética, reciclaje, economía de proximidad, igualdad laboral y cultura de barrio.

El objetivo es alcanzar al menos 500 establecimientos certificados antes de 2030, consolidando una red ejemplar de bares sostenibles que funcionen como referentes de buenas prácticas en toda la ciudad.

La certificación incluirá un sistema de **reconocimiento público** —etiqueta visible, registro digital y mapa interactivo— que permitirá a la ciudadanía identificar los locales comprometidos con la sostenibilidad.

En conjunto, esta dimensión digital y ambiental expresa la modernización responsable del bar madrileño: un proceso que no impone tecnología ni ecología como moda, sino que las incorpora como formas contemporáneas de cuidado —del negocio, del entorno y de la comunidad que lo habita.

El bar del futuro no será solo más moderno: será más consciente, más eficiente y MÁS HUMANO.

17.4. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

La dimensión institucional del PLAN RELE-BAR garantiza su continuidad más allá de la coyuntura política o presupuestaria. Se trata de asegurar que el relevo generacional y social de la hostelería madrileña se consolide como una **política estructural de ciudad**, integrada en la planificación económica, social y urbana de la Comunidad de Madrid.

Esta dimensión abarca tanto la integración del PLAN en las estrategias existentes, como la creación de instrumentos de conocimiento y gobernanza permanentes, y la posibilidad de transferir el modelo a otros territorios. Su éxito se medirá no solo por los resultados obtenidos, sino por la capacidad del PLAN para convertirse en referente institucional y **marco replicable de intervención pública** en sectores locales de alto valor social.

a) INTEGRACIÓN DEL PLAN RELE-BAR EN LA ESTRATEGIA MADRILEÑA DE ECONOMÍA SOCIAL

El primer indicador institucional será la incorporación formal del PLAN RELE-BAR dentro de la Estrategia Madrileña de Economía Social y de la Estrategia de Transición Verde y Digital.

Esta integración garantizará la estabilidad jurídica y programática del PLAN, permitiendo su financiación y seguimiento dentro de los instrumentos de planificación regional. Además, fortalecerá la conexión entre la hostelería y los principios de la economía social: gestión participativa, reinversión solidaria y sostenibilidad colectiva.

El objetivo es **que el relevo generacional deje de ser un asunto privado o puntual, para convertirse en una política pública estructural** de preservación del tejido productivo y comunitario.

b) CREACIÓN DE UN OBSERVATORIO PERMANENTE CON DATOS ABIERTOS Y ACTUALIZADOS

El OBSERVATORIO DEL BAR MADRILEÑO, ya planteado como órgano de evaluación y conocimiento, se consolidará como una institución permanente, dotada de autonomía técnica y capacidad de análisis continuo.

Su función será mantener actualizados los indicadores económicos, laborales, sociales y ambientales del sector hostelero, en coordinación con los registros de empleo, comercio y economía social. Los datos se publicarán en formato abierto, accesibles a ciudadanía, investigadores y administraciones, **fomentando la transparencia y la colaboración** en la toma de decisiones.

A medio plazo, el OBSERVATORIO servirá como plataforma de inteligencia territorial, integrando datos, tendencias y buenas prácticas para **orientar las políticas públicas en materia de relevo empresarial** y sostenibilidad urbana.

c) GENERACIÓN DE UN MODELO TRANSFERIBLE A OTRAS CIUDADES ESPAÑOLAS

El PLAN RELE-BAR aspira a convertirse en un modelo de referencia para otras ciudades españolas, demostrando que la combinación de economía social, digitalización inclusiva y gobernanza colaborativa puede ofrecer **soluciones reales a la crisis de relevo empresarial** que afecta a múltiples sectores urbanos.

La evaluación institucional incluirá la documentación sistemática del modelo —metodología, herramientas, indicadores y resultados— con el fin de facilitar su transferencia y adaptación a otros contextos y lugares.

En conjunto, esta dimensión institucional consolida al PLAN RELE-BAR como una política pública de nueva generación, donde la innovación social, la transparencia y la colaboración multiescalar garantizan que el bar madrileño —símbolo cotidiano de la ciudad— siga siendo también un instrumento de cohesión, economía y democracia urbana.

EPÍLOGO. MADRID, CIUDAD QUE NO CIERRA

El PLAN RELE-BAR nace de una evidencia sencilla y poderosa: **Madrid no puede entenderse sin sus bares.** No son solo negocios; son espacios de conversación, refugios cotidianos, escuelas informales de sociabilidad y afecto. En ellos se cruzan las vidas, se tejen las alianzas y se sostiene, sin ruido, la arquitectura emocional de la ciudad. Cada café servido, cada caña compartida, cada barra iluminada forma parte de un patrimonio inmaterial que ha dado identidad a generaciones enteras.

Durante años, este ecosistema —tan denso como frágil— ha vivido al borde del agotamiento: jubilaciones sin relevo, rentas imposibles, horarios inhumanos, digitalizaciones que excluyen, silencios administrativos. El PLAN RELE-BAR surge como una respuesta coral a esa fragilidad, como **una política pública que devuelve al bar su condición de bien común**, combinando la fuerza de la economía social con la inteligencia tecnológica y el respeto por la memoria urbana.

Su propósito no es solo mantener abiertas las persianas, sino mantener abierta la ciudad. Que Madrid siga siendo plural, viva, mezclada. **Que los barrios no se conviertan en decorado** y que el trabajo no se reduzca a precariedad. Que las nuevas generaciones encuentren en la hostelería no un destino de paso, sino un proyecto vital, digno y sostenible.

El PLAN RELE-BAR propone una forma distinta de gobernar lo cotidiano: una gobernanza compartida donde administraciones, hosteleros, sindicatos, universidades y ciudadanía colaboran en red; donde la innovación se entiende como acto de cuidado; **donde la sostenibilidad se mide también en relaciones humanas**, y no solo en kilovatios.

Madrid tiene ahora la oportunidad de ser pionera en un modelo de relevo social que combine tradición y modernidad, oficio y tecnología, cercanía y futuro. **Si este plan logra salvar dos mil bares, serán dos mil historias que continúan**; si consigue transformar la cultura empresarial del sector, será un cambio de época.

Pero más allá de las cifras, su éxito se medirá en algo más hondo: en la persistencia de la vida urbana como forma de comunidad. **Que sigan existiendo lugares donde mirarse a los ojos**, donde el trabajo sea dignidad y el encuentro sea economía.

Porque cada bar que resiste no es solo una empresa que sobrevive: es una esquina encendida de Madrid... *“un lugar limpio y bien iluminado”*. **Un punto de calor en el mapa**. Una promesa de que la ciudad —aun herida, cambiante, digital— sigue viva.

ESTUDIO

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

