

MADRID COMERCIO FUTURO

Diagnóstico del comercio y la hostelería
de proximidad de Madrid
2026

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS



MADRID

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

PARTE I. OBJETO, MARCO Y METODOLOGÍA

1. Introducción y justificación
2. Objetivos y preguntas de investigación
3. Metodología y fuentes

PARTE II. LAS PYMES COMERCIALES Y HOSTELERAS DE MADRID

4. Estructura y características del tejido empresarial
5. Comercio minorista
6. Hostelería
7. Diferencias por tamaño, actividad y perfil empresarial

PARTE III. MADRID COMO ENTORNO COMERCIAL

8. Geografía comercial de Madrid
9. Distritos, barrios, ejes y centralidades
10. Afluencia, movilidad y generación de demanda
11. Turismo, población flotante, eventos y consumo urbano

PARTE IV. EL CONSUMIDOR Y EL COMPORTAMIENTO COMERCIAL

12. Transformación de los hábitos de consumo
13. Franjas, frecuencia, recurrencia y motivaciones
14. Captación, conversión y fidelización
15. La experiencia comercial y hostelera

PARTE V. DIGITALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

16. Nivel de madurez digital
17. Presencia online y comunicación
18. Comercio electrónico, reservas, delivery y omnicanalidad
19. CRM, datos, analítica e inteligencia artificial
20. Barreras para la transformación digital

PARTE VI. COMPETITIVIDAD Y NECESIDADES EMPRESARIALES

21. Costes, márgenes y presión competitiva
22. Diferenciación y propuesta de valor
23. Gestión, productividad e innovación
24. Formación y capacidades

25. Cooperación empresarial y asociacionismo

PARTE VII. MUJERES, EMPRENDIMIENTO Y VISIBILIDAD

26. Mujeres en el comercio y la hostelería

27. Negocios liderados por mujeres

28. Barreras y necesidades específicas

29. Base técnica para Comercio en Femenino

PARTE VIII. DIAGNÓSTICO INTEGRADO

30. Matriz de necesidades

31. Tipología de establecimientos

32. Tipología territorial

33. Mapa de brechas

34. Mapa de oportunidades

PARTE IX. DEL DIAGNÓSTICO A LA INTERVENCIÓN

35. Del diagnóstico a la intervención

36. Recomendaciones para la formación

37. Recomendaciones para la digitalización

38. Recomendaciones para captación y fidelización

39. Recomendaciones de COPYME

PARTE X. INDICADORES, CONCLUSIONES Y AGENDA

40. Sistema de indicadores

41. Conclusiones

42. Agenda de modernización y dinamización

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El pequeño comercio y la hostelería de Madrid constituyen una infraestructura económica de proximidad cuya relevancia desborda la suma de empresas, establecimientos y puestos de trabajo. Su implantación capilar distribuye actividad por calles, barrios, mercados y ejes urbanos, sostiene servicios cotidianos, genera empleo y autoempleo y participa en la configuración de la experiencia urbana de residentes, trabajadores y visitantes. Esta importancia colectiva convive, sin embargo, con una estructura empresarial dominada por autónomos, microempresas, negocios familiares y establecimientos con plantillas reducidas. La pequeña dimensión aporta flexibilidad, cercanía, especialización y conocimiento directo del cliente, pero limita al mismo tiempo la disponibilidad de tiempo, financiación, personal especializado y capacidad inversora. **La cuestión central del estudio no es, por ello, si la pequeña empresa debe dejar de ser pequeña, sino qué capacidades necesita para convertir sus ventajas de proximidad en una posición competitiva sostenible.**

Ese interrogante adquiere especial relevancia en un entorno sometido a transformaciones simultáneas. El consumidor compara más, combina canales físicos y digitales y concede mayor importancia a la conveniencia, la reputación, la personalización y la experiencia; el comercio electrónico, los *marketplaces*, las plataformas y los grandes operadores amplían el perímetro competitivo; y la digitalización deja de ser sinónimo de mera presencia en internet para penetrar en ventas, reservas, compras, inventarios, facturación, relación con clientes, marketing, organización del trabajo y análisis de información. **CRM, analítica, automatización e inteligencia artificial abren posibilidades antes difíciles de asumir por una microempresa, pero su valor depende de que resuelvan problemas concretos, reduzcan costes o tiempo, mejoren la relación con el cliente o produzcan información útil para decidir.**

La demanda urbana tampoco puede entenderse como una magnitud estable ni homogénea. Madrid combina población residente con flujos cotidianos de trabajadores, estudiantes, visitantes, turistas y usuarios vinculados al ocio, la cultura, los eventos y los servicios. Esos públicos se distribuyen de forma desigual por el territorio y varían según el día, la franja horaria, la temporada y el motivo del desplazamiento. **Por ello, la afluencia constituye una condición de oportunidad, pero no un resultado comercial: entre la presencia de personas y la generación de ingresos median la visibilidad del establecimiento, la adecuación de la oferta, la capacidad de captación, la entrada, la conversión, el valor de la transacción, la experiencia, la recurrencia y la fidelización.** Comprender esa cadena constituye uno de los ejes transversales de Madrid Comercio Futuro.

La empresa, además, no compite de manera aislada. Localización, accesibilidad, movilidad, afluencia, concentración y continuidad comercial, actividad hostelera, turismo, población flotante, espacio público y complementariedad entre establecimientos condicionan las oportunidades de cada negocio. **De ahí que el Informe adopte una perspectiva integrada de empresa, territorio y demanda: determinadas capacidades deben desarrollarse dentro del establecimiento; otras dependen del ecosistema urbano; y otras exigen comprender quiénes son los públicos presentes, cuándo aparecen, qué buscan y en qué punto se pierde o consolida la relación comercial.** Sobre estas tres escalas, Madrid Comercio Futuro concibe el diagnóstico como una herramienta aplicada: conocer, segmentar e interpretar para orientar posteriormente la campaña, la formación, la modernización y la evaluación.

0.1. UNA FOTOGRAFÍA DEL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA DE MADRID

La fotografía de partida es la de un tejido extenso, diverso y profundamente territorializado. Madrid no constituye un único mercado comercial, sino un mosaico de mercados locales superpuestos en el que conviven centralidades de elevada afluencia, áreas turístico-comerciales, zonas residenciales sustentadas por clientela recurrente, espacios vinculados a grandes flujos de trabajadores, mercados municipales, calles especializadas y territorios de actividad más dispersa. Esta heterogeneidad territorial tiene su equivalente empresarial y también su equivalente en la demanda: bajo la denominación común de pyme comercial u hostelera conviven negocios con diferencias sustanciales de tamaño, antigüedad, profesionalización, capacidad inversora, tipo de clientela, dependencia del territorio y madurez digital, mientras que los públicos presentes cambian por zona, momento y motivo de desplazamiento. El promedio, por tanto, resulta insuficiente para explicar una realidad cuya característica estructural es precisamente la diversidad.

La digitalización ilustra especialmente bien esa desigualdad. Las herramientas accesibles y operativas —redes sociales, fichas de negocio, mensajería, TPV, reservas o plataformas— presentan una extensión considerablemente mayor que los usos avanzados relacionados con CRM, integración de canales, analítica, automatización o inteligencia artificial. La cuestión relevante ya no consiste en clasificar a las empresas como digitalizadas o no digitalizadas, sino en conocer qué herramientas utilizan, con qué finalidad, con qué grado de integración y qué resultados obtienen. Del mismo modo, una elevada afluencia no garantiza ventas: entre el tránsito y el resultado económico median visibilidad, interés, entrada, conversión, ticket, satisfacción, recurrencia y fidelización. El análisis debe identificar no solo cuánto flujo existe, sino qué público lo compone, cuándo se produce, qué capacidad comercial representa y en qué punto de la cadena se transforma —o deja de transformarse— en relación económica.

En este contexto, la pequeña empresa difícilmente puede reproducir a menor escala las estrategias de grandes operadores. Sus ventajas potenciales se concentran en atributos menos estandarizables —especialización, proximidad, confianza, flexibilidad, identidad, atención personalizada, conocimiento del producto y experiencia—, pero esos atributos solo generan valor cuando son reconocibles y comunicables para los públicos relevantes. La modernización debe reforzar esa diferenciación, no eliminarla; y allí donde la escala individual resulte insuficiente, cooperación y asociacionismo pueden aportar capacidades compartidas de promoción, formación, análisis, tecnología, inteligencia de afluencia o fidelización.

0.2. DIEZ DATOS PARA COMPRENDER EL TEJIDO COMERCIAL Y HOSTELERO

N.º	DIMENSIÓN	LECTURA PRINCIPAL
1	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	Más del 99,7 % del tejido empresarial de referencia está integrado por pymes y microempresas.
2	DEMANDA URBANA	Madrid combina más de 3,5 millones de residentes con una intensa población flotante vinculada a trabajo, turismo, estudios, ocio y eventos.
3	TURISMO	La base preliminar utilizada sitúa en más de 11 millones anuales los visitantes con pernoctación, con efectos territorialmente muy desiguales.
4	ESCALA	Predominan autónomos, microempresas, negocios familiares y establecimientos con plantillas reducidas.
5	DIGITALIZACIÓN	Los usos digitales básicos están más extendidos que CRM, analítica, automatización, IA e integración efectiva de canales.
6	AFLUENCIA Y DEMANDA	Los flujos varían intensamente entre territorios, días y franjas; su valor comercial depende de composición, motivo, permanencia y capacidad de conversión.
7	COMPORTAMIENTO COMERCIAL	La relación con el cliente debe analizarse como recorrido: descubrimiento, visita, compra, experiencia, recurrencia, fidelización y recomendación.
8	CAPACIDADES	Marketing digital, captación y fidelización, ecommerce, CRM, IA, experiencia y analítica concentran buena parte de las necesidades formativas previstas.
9	GÉNERO	El proyecto incorpora la dimensión de género y la línea Comercio en Femenino para identificar y visibilizar negocios liderados o gestionados por mujeres.
10	INTERVENCIÓN	Diagnóstico, afluencia, comportamiento comercial, campaña, formación y evaluación forman una única secuencia de intervención.

0.3. DIEZ CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. LA PEQUEÑA DIMENSIÓN CONSTITUYE LA CARACTERÍSTICA ESTRUCTURAL MÁS IMPORTANTE. Condiciona tiempo, inversión, profesionalización, tecnología y acceso a capacidades especializadas, pero también favorece proximidad, rapidez, flexibilidad y conocimiento directo del cliente. La política de modernización debe compensar limitaciones de escala sin destruir las ventajas asociadas a la pequeña dimensión.

2. NO EXISTE UNA ÚNICA REALIDAD COMERCIAL MADRILEÑA. Madrid funciona como un mosaico de mercados locales en los que residentes, trabajadores, turistas, estudiantes, visitantes, ocio y acontecimientos se combinan de forma distinta según territorio, día y franja horaria. Las actuaciones deben reconocer esa diversidad en lugar de operar sobre un supuesto establecimiento o consumidor medio.

3. COMPRENDER LA DEMANDA EXIGE ESTUDIAR FLUJOS Y COMPORTAMIENTOS CONJUNTAMENTE. Saber cuántas personas están presentes constituye solo el primer nivel del análisis. Es necesario conocer quiénes son, cuándo están, por qué se desplazan, qué buscan y qué factores convierten su presencia en visita, compra, recurrencia o recomendación.

4. LA COMPETENCIA HA DEJADO DE SER EXCLUSIVAMENTE TERRITORIAL. El consumidor compara ofertas, precios, horarios, opiniones y alternativas antes de desplazarse. Plataformas, cadenas, marketplaces y

venta online amplían la competencia, pero la misma infraestructura digital permite a pequeñas empresas acceder a públicos que antes quedaban fuera de su radio de visibilidad.

5. LA DIGITALIZACIÓN ENTRA EN UNA SEGUNDA FASE. El reto se desplaza desde estar presente en internet hacia utilizar tecnología para gestionar mejor. CRM, integración de canales, analítica, automatización e inteligencia artificial adquieren sentido cuando mejoran procesos, reducen tareas, organizan información o refuerzan la relación comercial.

6. LA AFLUENCIA GENERA OPORTUNIDAD, NO VENTAS AUTOMÁTICAS. El tránsito debe conectarse analíticamente con composición del público, temporalidad, visibilidad, entrada, conversión, ticket, experiencia, recurrencia y fidelización. Esta distinción es esencial para diseñar campañas que no confundan exposición con resultado comercial.

7. LA INFORMACIÓN SE CONVIERTE EN CAPACIDAD COMPETITIVA. Ventas, reservas, horarios, campañas, reseñas, perfiles de clientela y recurrencia generan información potencialmente útil. La brecha se encuentra menos en la inexistencia absoluta de datos que en la dificultad para organizarlos, interpretarlos y convertirlos en decisiones sencillas y recurrentes.

8. LA VENTAJA DIFERENCIAL RESIDE EN AQUELLO QUE RESULTA DIFÍCIL ESTANDARIZAR. Proximidad, atención personalizada, confianza, especialización, historia, identidad, conocimiento del producto y experiencia son activos potenciales. Para competir, deben convertirse en una propuesta visible, comprensible y económicamente reconocible por el cliente.

9. PARTE DE LOS PROBLEMAS REQUIEREN SOLUCIONES COLECTIVAS Y TERRITORIALES. Promoción territorial, análisis de flujos, fidelización conjunta, programación, señalización, datos compartidos, formación y determinados servicios especializados pueden superar la escala eficiente de una empresa individual. Cooperación y asociacionismo actúan, así como instrumentos de competitividad.

10. DIAGNOSTICAR SOLO TIENE SENTIDO SI MODIFICA LA INTERVENCIÓN. El valor del estudio se medirá por su capacidad para relacionar empresas, territorios y públicos y producir campañas más segmentadas, formación más útil, herramientas mejor adaptadas y un sistema de indicadores que permita aprender de la ejecución.

0.4. TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES DEL ENTORNO COMERCIAL

Las transformaciones que afectan al comercio y la hostelería madrileños no forman una secuencia independiente, sino un sistema de cambios que se refuerzan mutuamente. El consumidor dispone de más información y llega al establecimiento con expectativas más definidas; el recorrido de compra se vuelve híbrido y puede comenzar en una red social o una búsqueda, continuar en el espacio físico y terminar en una reseña, una comunicación posterior o una nueva transacción digital; y la tecnología empresarial penetra en procesos internos que hasta hace poco se gestionaban casi exclusivamente mediante experiencia y rutinas. A ello se añaden cambios en movilidad —teletrabajo, desplazamientos laborales, turismo, ocio, cultura, eventos y nuevas centralidades— que redistribuyen la demanda por zonas, días y horarios, mientras que grandes operadores, plataformas y comercio electrónico amplían el espacio competitivo más allá de la proximidad física.

Estas transformaciones aumentan simultáneamente la importancia de la experiencia, del territorio y del conocimiento de la demanda. Cuando productos y alternativas pueden compararse con facilidad, el establecimiento físico necesita ofrecer razones adicionales para la visita: asesoramiento, ambiente, autenticidad, hospitalidad, especialización o personalización. Y cuando los públicos se desplazan de

manera desigual por la ciudad, la política comercial deja de poder concentrarse exclusivamente en la empresa individual: calles, ejes, barrios, mercados, momentos de consumo y perfiles de demanda se convierten también en unidades de observación e intervención. La modernización empresarial, la dinamización territorial y la inteligencia comercial son, por tanto, dimensiones complementarias de una misma estrategia.

0.5. BRECHAS DE COMPETITIVIDAD, DEMANDA Y MODERNIZACIÓN

El diagnóstico no permite dividir el tejido en empresas modernas y empresas rezagadas. Lo que aparece es una combinación de brechas que pueden acumularse. La brecha digital surge cuando las herramientas son escasas, aisladas o poco integradas; la de gestión, cuando la concentración de funciones en la persona propietaria desplaza planificación y análisis; la de información, cuando existen datos pero no se convierten en conocimiento operativo; y la brecha de demanda y conversión, cuando existe una distancia entre el mercado potencial disponible y la capacidad del establecimiento para ser descubierto, atraer al público relevante, convertir la visita y sostener después la relación. A ella se vinculan las brechas de captación y fidelización. Se añaden la brecha formativa, la de cooperación derivada de la atomización empresarial y la de visibilidad, especialmente relevante para determinados perfiles y para la línea de identificación y promoción de negocios liderados por mujeres.

BRECHA	MANIFESTACIÓN CARACTERÍSTICA	RESPUESTA PRIORITARIA
DIGITAL	Uso básico o herramientas aisladas	Adopción gradual e integración
GESTIÓN	Concentración excesiva de funciones	Organización, profesionalización y automatización
INFORMACIÓN	Datos disponibles, pero poco utilizados	Analítica sencilla y cuadros de decisión
DEMANDA / CONVERSIÓN	Afluencia potencial que no se transforma suficientemente en relación comercial	Lectura de públicos, temporalidad y cadena de conversión
CAPTACIÓN	Baja visibilidad o dificultad para generar visita	Segmentación, comunicación y aprovechamiento de afluencia
FIDELIZACIÓN	Relación poco sistematizada tras la compra	CRM y mecanismos de recurrencia
FORMACIÓN	Capacidades desiguales	Formación práctica según nivel de partida
COOPERACIÓN	Escala individual insuficiente	Servicios, campañas y herramientas compartidas
VISIBILIDAD	Propuestas o referentes poco reconocibles	Promoción y comunicación específica

0.6. HETEROGENEIDAD Y SEGMENTACIÓN: DE LA EMPRESA MEDIA A LOS PERFILES

Una de las conclusiones metodológicas más importantes consiste en evitar que el promedio sustituya a la realidad. Dos establecimientos de la misma actividad pueden presentar situaciones radicalmente distintas por tamaño, antigüedad, ubicación, clientela, especialización, capacidad financiera, dependencia de residentes o visitantes, madurez digital y modelo de gestión. A estas variables debe añadirse su posición dentro de la cadena de demanda: algunos negocios necesitan generar más afluencia o visibilidad; otros reciben público suficiente, pero convierten poco; otros convierten adecuadamente, pero presentan baja recurrencia; y otros operan sobre clientelas estables cuya principal fortaleza es precisamente la fidelidad. El Informe propone, por ello, pasar de una lógica

exclusivamente sectorial a otra que combine actividad, dimensión, territorio, clientela, madurez empresarial y relación con la demanda.

PERFIL EMPRESARIAL	ACTIVO PRINCIPAL	RIESGO O LIMITACIÓN	PALANCA PRIORITARIA
Tradicional de proximidad	Fidelidad, confianza y arraigo	Dependencia personal y modernización limitada	Digitalización útil y recurrencia
En transición	Disposición al cambio	Herramientas fragmentadas	Integración y orientación a resultados
Digitalmente activo	Canales y tecnología incorporados	Uso insuficiente de información	Analítica, automatización e IA
Orientado a experiencia	Identidad y diferenciación	Dificultad para convertir singularidad en visibilidad	Comunicación, relato y captación
Alta afluencia / baja conversión	Exposición y mercado potencial	Pérdida entre tránsito, entrada y compra	Visibilidad, propuesta y conversión
Proximidad recurrente	Base estable de clientela	Baja captación de nuevos públicos	Fidelización, recomendación y captación selectiva
Dependiente de flujo	Localización y afluencia potencial	Variabilidad temporal de demanda	Inteligencia de afluencia y adaptación temporal

0.7. CINCO TIPOS DE TERRITORIO COMERCIAL

La segmentación empresarial debe combinarse con una segmentación territorial y de demanda. La misma empresa puede afrontar oportunidades y restricciones diferentes según el ecosistema en el que se integra y los públicos que lo utilizan; por ello, la tipología territorial se plantea como una herramienta funcional y no como una jerarquía entre zonas. Su utilidad consiste en relacionar estructura comercial, intensidad y composición de los flujos, temporalidad y lógica de consumo con respuestas de intervención diferenciadas.

TIPO DE TERRITORIO	LÓGICA DOMINANTE DE DEMANDA	RETO PRINCIPAL
Centralidades de elevada afluencia	Convergencia de residentes, visitantes, trabajo, ocio y compras	Convertir volumen potencial en consumo mediante diferenciación
Áreas turístico-comerciales	Visitantes, patrimonio, gastronomía, cultura y comercio	Conectar mejor los flujos turísticos con la pequeña empresa
Zonas consolidadas de barrio	Demanda residente y recurrencia	Reforzar proximidad, conveniencia y fidelización
Áreas mixtas	Residencia, trabajo, servicios y ocio	Adaptar estrategia a públicos y picos horarios diferentes
Territorios con menor continuidad comercial	Dispersión, menor concentración o locales inactivos	Recuperar vitalidad, cooperación y capacidad colectiva de atracción

0.8. OPORTUNIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Las transformaciones descritas no deben interpretarse únicamente como amenazas. El análisis identifica un conjunto de oportunidades que comparten una condición: deben ser proporcionadas a la escala de la empresa y traducirse en utilidad verificable. Entre ellas destacan la digitalización orientada a resolver problemas concretos; una inteligencia artificial accesible para reducir tareas repetitivas, apoyar comunicación y analizar información; la gestión basada en datos sencillos; la fidelización como explotación sistemática de una ventaja histórica de la proximidad; la conversión de especialización, historia, servicio y autenticidad en experiencia y valor visible; una mejor conexión entre turismo, gastronomía, mercados y comercio independiente; la cooperación territorial para compartir promoción, servicios e información; la formación aplicada; la visibilidad del liderazgo femenino; y, de manera transversal, la inteligencia de afluencia y comportamiento comercial para identificar públicos, momentos y recorridos de consumo, ajustar horarios y campañas y detectar dónde se pierde o puede reforzarse la conversión.

0.9. PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN

La intervención debe ordenar esas oportunidades según utilidad empresarial inmediata, capacidad real de aplicación y posibilidad de medición. La primera prioridad es diagnosticar y segmentar antes de prescribir soluciones; la segunda, comprender mejor la demanda real —afluencia, públicos, temporalidad y comportamiento— y su relación con los distintos territorios; la tercera, avanzar hacia una digitalización gradual que ahorre tiempo, reduzca costes, mejore visibilidad o produzca información útil; la cuarta, reforzar conjuntamente captación, conversión y fidelización, evitando concentrar toda la estrategia en la adquisición de nuevos públicos; la quinta, desarrollar capacidades de gestión que permitan aprovechar tecnología e información; la sexta, utilizar mejor territorio y afluencias mediante campañas adaptadas a zonas, públicos y momentos; la séptima, reforzar la cooperación allí donde la escala individual resulte insuficiente; y la octava, incorporar desde el inicio indicadores que permitan distinguir ejecución, alcance, utilidad y resultados.

Prioridad	Instrumento orientativo	Resultado esperado
Diagnóstico y segmentación	Ficha empresarial, perfiles y tipologías	Intervenciones ajustadas al punto de partida
Afluencia y demanda	Observación de flujos y comportamiento comercial	Conocer públicos, momentos y oportunidades
Digitalización útil	Itinerarios graduales	Eficiencia y mejor gestión
Captación, conversión y fidelización	Marketing, experiencia, afluencia y CRM	Más visitas útiles, conversión y recurrencia
Capacidades	Formación práctica y acompañamiento	Mayor autonomía empresarial
Territorio	Campañas segmentadas	Mejor aprovechamiento de flujos
Cooperación	Servicios y herramientas compartidas	Escala funcional
Evaluación	Sistema de indicadores	Aprendizaje y mejora continua

0.10. DEL CONOCIMIENTO A LA ACCIÓN: EL CICLO MADRID COMERCIO FUTURO

La característica diferencial del estudio reside en que el diagnóstico no constituye el final del proceso, sino su línea de base. La información recopilada debe modificar las decisiones posteriores: la segmentación diferencia empresas, territorios y públicos; la observación de afluencia y comportamiento permite interpretar cómo se forma y se desplaza la demanda; el análisis de la cadena comercial identifica si el principal cuello de botella se encuentra en visibilidad, captación, conversión, experiencia o recurrencia; la campaña convierte hallazgos en mensajes y acciones de dinamización; la formación responde a capacidades efectivamente detectadas; la modernización incorpora herramientas adecuadas a distintos niveles de madurez; y la evaluación permite conocer qué se ejecutó, qué resultó útil y qué debe corregirse. Esta trazabilidad evita tanto el estudio técnicamente correcto pero desconectado de la intervención como la campaña o la jornada formativa genérica que podría haberse diseñado sin diagnóstico alguno.

El resultado esperado es un sistema de inteligencia económica aplicada a la pequeña empresa y al territorio: conocimiento suficientemente riguroso para explicar diferencias entre negocios, zonas, públicos y momentos de demanda, pero suficientemente operativo para orientar decisiones. El Informe, por tanto, no se justifica por el volumen de información acumulada, sino por su capacidad para convertir esa información en actuaciones diferenciadas, medibles y susceptibles de mejora. Ese principio —conocer mejor la empresa, el territorio y la demanda para intervenir mejor— articula el conjunto de Madrid Comercio Futuro y constituye el criterio con el que deben interpretarse los capítulos posteriores.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El comercio de proximidad y la hostelería forman parte de la estructura económica cotidiana de Madrid y desempeñan una función que desborda la mera prestación de servicios comerciales o de restauración. Su presencia distribuye actividad empresarial por calles, barrios, mercados y ejes urbanos; genera empleo y autoempleo; sostiene redes de proveedores y servicios auxiliares; facilita el acceso próximo a bienes y servicios; y contribuye a configurar la experiencia urbana tanto de la población residente como de quienes trabajan, estudian, visitan o desarrollan actividades de ocio en la ciudad. **Desde la perspectiva de COPYME, esta combinación de funciones económicas, territoriales y relacionales exige analizar a las pymes comerciales y hosteleras no solo como unidades productivas individuales, sino como parte de una infraestructura empresarial distribuida cuyo funcionamiento incide directamente sobre la vitalidad urbana,** la continuidad de los servicios de proximidad y la capacidad de atracción de los distintos entornos comerciales de Madrid.

Esta consideración resulta especialmente relevante en un contexto de transformación estructural. Las pequeñas empresas operan hoy en mercados caracterizados por consumidores con mayor capacidad de información y comparación, una utilización creciente y combinada de canales físicos y digitales, nuevas formas de movilidad, mayor importancia de la reputación y la experiencia de cliente, expansión de plataformas y marketplaces y una incorporación progresiva de herramientas de automatización, analítica e inteligencia artificial. A ello se añaden presiones de costes, mayores exigencias de profesionalización y una demanda urbana cada vez más móvil, heterogénea y temporalmente variable. **La adaptación se convierte así en una condición estructural de continuidad, aunque no deba confundirse con una homogeneización de los modelos de negocio.**

Precisamente una parte sustancial del valor económico de la pequeña empresa procede de atributos difíciles de reproducir mediante economías de escala: proximidad, conocimiento directo del cliente, especialización, confianza, flexibilidad, atención personalizada, identidad y vinculación territorial. El reto no consiste, por tanto, en sustituir estos activos por modelos estandarizados, sino en reforzarlos mediante mejores capacidades de gestión, tecnología, información, formación y cooperación. **El enfoque del presente estudio parte de esa premisa: la modernización solo resulta útil cuando mejora la viabilidad y la competitividad de la empresa sin erosionar aquello que constituye su principal fuente de diferenciación.**

En este marco, el estudio se concibe como una herramienta de conocimiento aplicado promovida por COPYME para contribuir a una intervención pública y asociativa mejor ajustada a la realidad del tejido comercial y hostelero madrileño. **Su finalidad no es producir una descripción general de la ciudad, sino identificar de manera estructurada cómo son las empresas analizadas, cuáles son sus principales condicionantes, qué transformaciones modifican su entorno, cómo se distribuye y comporta la demanda, qué diferencias existen entre perfiles empresariales y territorios, qué brechas limitan su capacidad de modernización y qué actuaciones pueden derivarse razonablemente del diagnóstico.** Esta orientación conecta de forma directa con Madrid Comercio Futuro y con la necesidad de que el conocimiento generado sea útil para la planificación, segmentación, ejecución y evaluación de actuaciones dirigidas al comercio y la hostelería de proximidad.

La introducción se articula, por tanto, alrededor de una idea transversal: la pequeña empresa compite simultáneamente desde el establecimiento, desde el territorio en el que desarrolla su actividad y desde su capacidad para relacionarse con una demanda concreta. La competitividad depende de producto, precio, gestión, comunicación, tecnología, servicio, productividad e innovación; también de accesibilidad, continuidad comercial, atractivo urbano, movilidad, mezcla de usos y actividades complementarias; **y, finalmente, de la composición de los flujos, los hábitos de consumo, la capacidad de captación, la conversión y la recurrencia.** Empresa, territorio y demanda constituyen así tres dimensiones inseparables de un mismo problema y requieren instrumentos de análisis e intervención capaces de relacionarlas.

1.1. COMERCIO Y HOSTELERÍA EN LA ECONOMÍA URBANA MADRILEÑA

Comercio y hostelería ocupan una posición singular dentro de la economía urbana madrileña porque mantienen una relación inmediata con el territorio, los flujos de población y la vida cotidiana. Su funcionamiento depende de la accesibilidad, la composición social y económica del entorno, los motivos de desplazamiento y estancia y, de forma creciente, de la capacidad de cada área para transformar presencia y movilidad en demanda comercial efectiva. Esta vinculación territorial produce efectos económicos directos —actividad, empleo, compras a proveedores, consumo y recaudación—, pero también externalidades urbanas relacionadas con iluminación, tránsito, continuidad de uso, presencia de escaparates, relaciones de proximidad y ocupación cotidiana del espacio.

La suma de miles de establecimientos configura así una infraestructura empresarial distribuida que contribuye a la funcionalidad de calles y barrios. En el caso de la hostelería, esta función se amplía mediante su participación en la experiencia urbana, la gastronomía, el ocio y la capacidad de prolongar la permanencia en determinadas zonas. Comercio y hostelería comparten, además, clientes, calles y flujos, por lo que su complementariedad puede reforzar el atractivo conjunto de un territorio. Para COPYME, esta lectura resulta esencial porque permite situar la política comercial y hostelera dentro de una lógica más amplia de economía urbana y no únicamente como una suma de apoyos a establecimientos individuales. El análisis debe preguntarse, por tanto, no solo dónde están las empresas, sino quiénes pasan o permanecen en sus entornos, en qué momentos, con qué motivaciones y en qué condiciones esa presencia puede convertirse en visita, consumo y relación comercial.

1.2. LA PEQUEÑA EMPRESA COMO INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA DE PROXIMIDAD

Una parte muy significativa del tejido objeto del estudio está formada por personas trabajadoras autónomas, microempresas, empresas familiares y pequeñas sociedades. Su dimensión individual es reducida, pero su presencia agregada genera una red extensa y capilar que permite resolver una parte importante de las necesidades de consumo, restauración y servicios en el entorno próximo. Esta red constituye una verdadera infraestructura económica de proximidad: distribuida, flexible y estrechamente vinculada a las características de cada barrio, calle o eje comercial.

La pequeña dimensión presenta, sin embargo, una doble lectura. Puede limitar la capacidad para invertir, contratar perfiles especializados, incorporar tecnología compleja o dedicar tiempo a planificación estratégica, pero al mismo tiempo favorece rapidez de decisión, conocimiento del cliente, especialización, flexibilidad y relaciones de confianza. El problema no es, por tanto, la pequeña escala en sí misma, sino la ausencia de herramientas que permitan convertir sus ventajas en una propuesta competitiva sostenible. De ahí la importancia de políticas y servicios de apoyo proporcionados a la dimensión real de las empresas: formación aplicada, asesoramiento, tecnología accesible, servicios compartidos, cooperación, información y campañas conjuntas. La proximidad aporta diferenciación; la cooperación puede aportar escala; y el conocimiento de la demanda permite utilizar ambas con mayor precisión.

1.3. MÁS ALLÁ DEL ESTABLECIMIENTO: EMPRESA, TERRITORIO Y DEMANDA

Analizar cada establecimiento como una unidad aislada conduce a una interpretación incompleta de la competitividad. La decisión de compra o consumo también depende de la facilidad de acceso, la calidad del entorno, la continuidad comercial, la presencia de actividades complementarias, la movilidad, la programación urbana, los mercados y equipamientos, la densidad hostelera y la capacidad general de una zona para generar motivos de visita y permanencia. El establecimiento es una unidad empresarial, pero simultáneamente forma parte de una economía de lugar y opera frente a una demanda que se desplaza, cambia de composición y modifica sus comportamientos según el momento y el territorio.

El estudio incorpora por ello tres escalas analíticas estrechamente relacionadas. La primera es interna a la empresa y abarca gestión, producto y servicio, precios y márgenes, digitalización, atención, comunicación, fidelización, innovación y productividad. La segunda es territorial e incluye accesibilidad, mix comercial, imagen y atractivo, continuidad de actividad, promoción, eventos, cooperación y conexión con turismo, cultura y ocio. La tercera corresponde a la demanda y permite observar movilidad, afluencia, composición de públicos, temporalidad, motivaciones, captación, conversión, recurrencia y fidelización. Ninguna de estas dimensiones resulta suficiente por separado: un territorio puede generar elevados flujos sin que estos se conviertan en ventas; una empresa competitiva puede estar condicionada por un entorno de escasa afluencia; y una campaña puede aumentar visibilidad sin producir recurrencia. Madrid Comercio Futuro se apoya precisamente en la interacción entre las tres.

ESCALA EMPRESA	ESCALA TERRITORIO	ESCALA DEMANDA
Gestión, producto y servicio	Accesibilidad y centralidad	Movilidad y afluencia
Precios, márgenes y productividad	Mix y continuidad comercial	Composición de públicos
Digitalización y datos	Imagen, atractivo y promoción	Temporalidad y motivaciones
Atención y comunicación	Eventos y cooperación	Captación y conversión
Innovación y diferenciación	Turismo, cultura y ocio	Recurrencia y fidelización

1.4. TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL Y NUEVO PERÍMETRO COMPETITIVO

Las transformaciones que afectan al comercio y la hostelería no pueden interpretarse como una alteración coyuntural. Cambian los hábitos de consumo, los canales de relación con el cliente, la competencia, los costes, la organización del trabajo y la manera en que la ciudad genera y distribuye demanda. La relación comercial puede comenzar antes de la visita física, continuar mediante distintos canales y prolongarse después de la compra a través de reseñas, mensajería, programas de fidelización o nuevas transacciones. La modernización deja, por tanto, de ser un acontecimiento puntual y pasa a constituir una capacidad permanente de adaptación.

Al mismo tiempo, la competencia ya no se define exclusivamente por proximidad geográfica. El consumidor puede comparar productos, precios, horarios, valoraciones, servicios y disponibilidad antes de desplazarse, mientras que plataformas, marketplaces, grandes operadores y comercio electrónico amplían el número de alternativas. Esta ampliación del perímetro competitivo introduce presión, pero también nuevas posibilidades de visibilidad para pequeños negocios. La respuesta sostenible de la pequeña empresa rara vez consiste en competir solo en precio, volumen o logística; su oportunidad reside con mayor frecuencia en especialización, autenticidad, asesoramiento, confianza, flexibilidad, producto singular, conocimiento del cliente y experiencia. Comprender cómo descubre, compara, visita, compra, valora y vuelve el consumidor se convierte así en una dimensión central de la competitividad.

1.5. DIGITALIZACIÓN, MOVILIDAD Y COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

La digitalización debe entenderse como un proceso que afecta simultáneamente a visibilidad, transacción, gestión y relación con clientes. Tener una web o perfiles en redes sociales no equivale necesariamente a disponer de una estrategia digital. El interés analítico reside en conocer qué herramientas se utilizan, con qué grado de integración y para qué finalidades empresariales: ahorrar tiempo, mejorar la gestión, reducir errores, conocer mejor al cliente, aumentar recurrencia, reforzar visibilidad o apoyar decisiones. Esta lógica será especialmente relevante en el análisis posterior de CRM, analítica, automatización e inteligencia artificial.

La demanda urbana, además, no permanece estática. Residentes, trabajadores, estudiantes, turistas y visitantes producen patrones distintos según territorio, día, horario y temporada. Por ello, Madrid Comercio

Futuro no trata la afluencia como una cifra aislada de tránsito, sino como el primer eslabón de una cadena comercial que debe interpretarse en relación con la composición del flujo, el motivo de presencia, la temporalidad, la visibilidad del establecimiento y la adecuación entre oferta y público. La cuestión relevante no es únicamente cuántas personas pasan, sino quiénes son, cuándo están presentes, qué buscan y qué proporción de esa presencia potencial puede convertirse en interacción económica.

Esta perspectiva obliga a distinguir entre afluencia potencial y demanda efectiva. Entre ambas se sitúan procesos de exposición, reconocimiento, interés, entrada, conversión, experiencia, recurrencia y fidelización. Un área de elevada afluencia puede presentar una baja capacidad de conversión, mientras que un entorno de menor tránsito puede sostener negocios viables gracias a una clientela recurrente y altamente vinculada. Los datos de movilidad y afluencia deben funcionar, por tanto, como una capa de contexto conectada con el comportamiento del consumidor y con las capacidades empresariales, evitando equiparar mecánicamente tránsito, intención de compra y ventas.

1.6. TURISMO, POBLACIÓN FLOTANTE Y HETEROGENEIDAD TERRITORIAL

Madrid funciona como mercado para su población residente y para una población diaria mucho más amplia formada por trabajadores desplazados, estudiantes, visitantes, participantes en congresos y eventos y turistas nacionales e internacionales. Esta población flotante amplía el mercado potencial, aunque sus efectos se distribuyen de manera muy desigual. La capacidad para transformar visitantes en clientes depende de localización, producto, visibilidad, horarios, idiomas, reputación, comunicación digital, señalización, experiencia y conexión con otros atractivos del territorio.

Esta realidad obliga a evitar cualquier interpretación homogénea de Madrid como mercado comercial. Dentro del mismo municipio conviven centralidades de elevada afluencia, áreas turístico-comerciales, zonas residenciales de fuerte recurrencia, entornos mixtos y territorios con menor densidad o continuidad comercial. Pero la diferencia no reside solo en el volumen de personas presentes: importa también su composición y comportamiento. Un flujo laboral, un público turístico, una demanda residencial recurrente y una concentración vinculada a ocio o eventos pueden presentar magnitudes similares y, sin embargo, generar oportunidades comerciales muy distintas. El distrito constituye una escala útil, pero insuficiente cuando oculta diferencias importantes entre barrios, ejes y áreas funcionales. El objetivo del estudio no será establecer jerarquías territoriales, sino identificar patrones distintos de funcionamiento y asociar a cada uno de ellos necesidades y oportunidades específicas.

TIPO DE ENTORNO	FACTOR DOMINANTE	COMPORTAMIENTO DE DEMANDA	RETO PRINCIPAL
Elevada afluencia	Volumen y diversidad	Alta exposición; conversión variable	Conversión y diferenciación
Turístico-comercial	Visitantes	Baja recurrencia; fuerte componente experiencial	Visibilidad, acceso y experiencia
Residencial	Clientela próxima	Frecuencia y recurrencia	Fidelización y conveniencia
Mixto	Flujos diversos	Públicos y picos horarios diferentes	Segmentación temporal y de públicos
Menor continuidad	Menor densidad	Demanda más dispersa	Dinamización y cooperación

1.7. POR QUÉ ES NECESARIO UN DIAGNÓSTICO APLICADO

La heterogeneidad sectorial, empresarial, digital, territorial y de demanda limita la utilidad de las políticas excesivamente generalistas. Empresas con distinto tamaño, actividad, nivel de digitalización, localización, tipo de clientela o relación con la afluencia no necesitan los mismos instrumentos ni responden del mismo

modo a una actuación idéntica. Un diagnóstico aplicado debe, por ello, cumplir cuatro funciones encadenadas: describir, segmentar, priorizar y conectar conocimiento con intervención.

Desde esta perspectiva, el estudio no pretende producir una fotografía estática, sino una línea de base operativa. Describir permite conocer estructura, herramientas, comportamientos, públicos y necesidades; segmentar transforma la información agregada en perfiles empresariales, territoriales y de demanda; priorizar ayuda a distinguir problemas de distinta intensidad y actuaciones de diferente retorno; y conectar conocimiento con acción permite adaptar campañas, contenidos formativos, servicios de apoyo, herramientas de modernización y sistemas de evaluación. Este enfoque ofrece al Ayuntamiento de Madrid y a COPYME una base común para orientar actuaciones de forma más precisa y verificable.

1.8. ENCAJE EN MADRID COMERCIO FUTURO Y RELACIÓN CON EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

El presente estudio forma parte de Madrid Comercio Futuro, promovido por COPYME como una actuación orientada a la dinamización, modernización e innovación de las pymes comerciales y hosteleras del municipio de Madrid. Su posición dentro del proyecto es estratégica: no constituye un producto final aislado, sino el punto de partida de una secuencia que conecta estudio y diagnóstico, análisis de afluencia y comportamiento comercial, promoción y dinamización, formación y evaluación.

El estudio debe, por tanto, cumplir una doble función. Por una parte, generar conocimiento técnicamente sólido sobre el tejido empresarial, sus capacidades, brechas, necesidades, públicos y diferencias territoriales. Por otra, producir información directamente utilizable en el diseño de actuaciones posteriores y en la interlocución con el Ayuntamiento de Madrid. En este sentido, COPYME actúa como entidad que transforma el conocimiento del tejido empresarial y de su relación con la demanda en propuestas, prioridades e instrumentos susceptibles de complementar y mejorar las políticas municipales dirigidas al comercio y la hostelería de proximidad, evitando enfoques indiscriminados y favoreciendo intervenciones más segmentadas, proporcionadas y evaluables.

1.9. DEL DIAGNÓSTICO A LA INTERVENCIÓN

La lógica final del capítulo puede sintetizarse en una secuencia acumulativa: conocer, segmentar, interpretar, actuar, medir y aprender. El diagnóstico permite comprender estructura empresarial, territorio, afluencia, composición de públicos, clientela, capacidades tecnológicas, formas de promoción, necesidades formativas y dificultades; la segmentación diferencia situaciones que requieren respuestas distintas; la interpretación transforma datos en relaciones comprensibles; y la intervención convierte esa evidencia en campañas, formación, modernización, cooperación y otros instrumentos ajustados a cada realidad.

La evaluación cierra y reinicia el proceso. Medir participación, utilidad, alcance, adopción de herramientas, comportamiento comercial y otros resultados permite corregir actuaciones y generar aprendizaje institucional y asociativo. El conocimiento adquiere así una función instrumental: el estudio no demuestra su valor cuando se publica, sino cuando contribuye a que COPYME y el Ayuntamiento de Madrid dispongan de mejores criterios para decidir dónde intervenir, con qué intensidad, para qué públicos, mediante qué instrumentos y sobre qué perfiles empresariales y territoriales.

2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se configura como una investigación aplicada promovida por COPYME para conocer con mayor precisión la situación de las pymes comerciales y hosteleras del municipio de Madrid y transformar ese conocimiento en una base útil para la interlocución y la intervención. **Su propósito no es acumular información descriptiva, sino relacionar estructura empresarial, territorio y demanda con comportamiento comercial, digitalización, gestión, captación, conversión, recurrencia, fidelización y capacidades de modernización.** El diagnóstico se construye, por tanto, sobre tres planos inseparables —empresa, territorio y demanda— cuya interacción permite explicar por qué establecimientos aparentemente semejantes afrontan oportunidades, restricciones y necesidades diferentes.

Esta orientación responde a la lógica del propio proyecto: el diagnóstico empresarial, territorial y de demanda constituye el punto de partida de una secuencia que debe conducir desde la evidencia hasta la acción. **Para COPYME, y en su relación con el Ayuntamiento de Madrid, el valor del estudio reside precisamente en ofrecer una lectura estructurada del tejido de proximidad que permita distinguir necesidades diferentes, comprender cómo se generan y distribuyen los flujos comerciales, identificar en qué puntos se pierde o consolida la relación con el cliente, justificar prioridades y disponer de una línea de base desde la que diseñar y evaluar actuaciones.** Los objetivos, preguntas e hipótesis se formulan, por ello, con una doble exigencia: rigor analítico y utilidad operativa.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar de manera integral la estructura, características, comportamiento comercial, grado de digitalización, necesidades de modernización y condiciones de competitividad de las pymes comerciales y hosteleras de la ciudad de Madrid, incorporando de forma expresa la dimensión territorial y el análisis de la afluencia, la composición y temporalidad de la demanda, los hábitos de consumo y los procesos de captación, conversión, recurrencia y fidelización, con el fin de identificar brechas, oportunidades y prioridades de actuación que permitan orientar las acciones de dinamización, promoción, formación e innovación desarrolladas por COPYME en el marco del proyecto Madrid Comercio Futuro.

El objetivo combina seis criterios. Primero, sitúa al establecimiento y a la pyme como referencias principales, evitando que las estadísticas agregadas oculten la diversidad empresarial. Segundo, adopta una perspectiva multidimensional, porque la competitividad depende de la interacción entre tamaño, actividad, gestión, localización, clientela, tecnología y recursos. Tercero, incorpora el territorio como condición efectiva de mercado, no como simple variable de localización. Cuarto, incorpora la demanda como dimensión analítica propia: no basta con conocer cuántas personas están presentes, sino quiénes son, cuándo y por qué se desplazan, cómo identifican la oferta y qué factores transforman la afluencia potencial en visita, consumo y recurrencia. Quinto, introduce una lectura dinámica de los cambios en consumo, canales, movilidad, datos e inteligencia artificial. Y sexto, mantiene una orientación aplicada: los hallazgos deben traducirse en recomendaciones, contenidos formativos, criterios de campaña e indicadores de seguimiento.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: DEL CONOCIMIENTO A LA ACTUACIÓN

Los objetivos específicos se ordenan mediante una secuencia que resume la lógica completa del estudio: CONOCER → ANALIZAR → COMPRENDER → EVALUAR → DETECTAR → IDENTIFICAR → ACTUAR. No son fases aisladas, sino operaciones sucesivas que permiten pasar de la caracterización del tejido a una agenda de intervención ajustada a empresas, territorios, públicos y momentos de demanda.

FUNCIÓN	CONTENIDO ANALÍTICO	RESULTADO ESPERADO
CONOCER	Caracterizar empresas y establecimientos por actividad, dimensión, antigüedad, empleo, gestión, clientela y localización.	Construir perfiles empresariales y evitar el uso indiscriminado del promedio.
ANALIZAR	Estudiar movilidad, afluencia, accesibilidad, franjas, estacionalidad y composición de los flujos.	Comprender cómo el territorio genera oportunidades comerciales diferentes.
COMPRENDER	Examinar hábitos, motivaciones, frecuencia, captación, visita, conversión, recurrencia y fidelización.	Explicar cómo la presencia potencial se transforma —o no— en relación comercial.
EVALUAR	Medir la transformación digital atendiendo a presencia, integración, utilidad, datos, CRM, automatización e IA.	Diferenciar presencia, uso y madurez digital y su contribución a la relación con clientes.
DETECTAR	Identificar brechas de gestión, digitalización, información, demanda/conversión, formación, cooperación, territorio y visibilidad.	Construir una matriz de necesidades y localizar limitaciones acumulativas.
IDENTIFICAR	Reconocer oportunidades en datos, experiencia, fidelización, turismo, afluencia, cooperación, formación, IA y visibilidad.	Distinguir oportunidades generales de las específicas de determinados perfiles, públicos y zonas.
ACTUAR	Convertir la evidencia en recomendaciones para campaña, formación, digitalización, captación, fidelización y servicios de COPYME.	Vincular el estudio con Madrid Comercio Futuro y futuras líneas de colaboración institucional.

2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación concretan los objetivos y actúan como criterio de selección de información: cada variable incorporada debe ayudar a responder una cuestión relevante para el diagnóstico o para la intervención posterior. La batería se organiza en bloques que permiten seguir el recorrido desde la estructura empresarial y territorial hasta la generación, captación y consolidación de la demanda.

BLOQUE	PREGUNTA RECTORA
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	¿Cómo son las pymes comerciales y hosteleras, qué perfiles pueden distinguirse y cómo condicionan dimensión, actividad, antigüedad y gestión sus posibilidades de modernización?
TERRITORIO Y LOCALIZACIÓN	¿Cómo modifican accesibilidad, densidad y continuidad comercial, centralidad y tipo de entorno las oportunidades y riesgos de los establecimientos?
AFLUENCIA Y COMPOSICIÓN	¿Cuántas personas están presentes, quiénes son, cuándo y por qué se desplazan, y cómo varían esos flujos entre territorios, días y franjas?
COMPORTAMIENTO Y CONVERSIÓN	¿Cómo se transforma la afluencia potencial en atención, visita, compra o consumo; dónde se producen pérdidas; y qué factores explican frecuencia, recurrencia y fidelización?
DIGITALIZACIÓN	¿Qué herramientas se utilizan, para qué, con qué grado de integración y utilidad, y qué diferencias de madurez existen por sector, tamaño y perfil?
CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN	¿Cómo se atraen clientes, qué canales funcionan, cómo se sostiene la relación y qué papel desempeñan datos, promociones, reputación y recomendación?
BARRERAS Y CAPACIDADES	¿Qué obstáculos económicos, tecnológicos, organizativos, temporales o formativos dificultan la modernización y qué capacidades deben reforzarse individual o colectivamente?
GÉNERO Y LIDERAZGO	¿Qué características y posibles necesidades diferenciales presentan los negocios liderados o gestionados por mujeres y cómo puede reforzarse su visibilidad sin tratarlos como un grupo homogéneo?
INTERVENCIÓN	¿Qué necesidades deben priorizarse, qué perfiles y territorios requieren respuestas diferentes, qué debe trasladarse a campaña y formación y con qué indicadores debe evaluarse?

Esta formulación condensada mantiene el alcance sustantivo de las preguntas de partida sin convertir el capítulo en un cuestionario anticipado. El desarrollo operativo de variables e instrumentos corresponde a la metodología y a los anexos; aquí interesa hacer explícita la lógica de conocimiento que guía el estudio y, especialmente, asegurar que afluencia y comportamiento comercial puedan seguirse desde la pregunta inicial hasta los productos y recomendaciones finales.

2.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Dado el carácter aplicado de la investigación, las hipótesis se entienden como proposiciones de partida susceptibles de contraste y no como conclusiones predeterminadas. Su función es ordenar relaciones que posteriormente deberán verificarse, matizarse o descartarse a partir de la evidencia disponible. En materia de afluencia y demanda se adopta una cautela específica: volumen de tránsito, intención de compra y resultado comercial son fenómenos relacionados, pero no equivalentes.

HIPÓTESIS AGRUPADAS	PROPOSICIÓN DE CONTRASTE
H1. ESCALA Y MODERNIZACIÓN	La pequeña dimensión puede limitar tiempo, inversión y especialización, aunque también aporta flexibilidad, proximidad y conocimiento del cliente.
H2-H3. MADUREZ Y UTILIDAD DIGITAL	La digitalización forma un continuo y genera más valor cuando las herramientas responden a necesidades concretas y se integran en procesos.
H4. TERRITORIO Y FLUJOS	Localización, accesibilidad y tipo de entorno condicionan la intensidad, composición y temporalidad de la oportunidad comercial.
H5. AFLUENCIA Y CONVERSIÓN	Una mayor afluencia amplía la oportunidad potencial, pero no se convierte automáticamente en entrada, consumo, ticket o recurrencia; la distancia depende de la adecuación entre flujo, oferta y capacidades de captación.
H6-H7. RELACIÓN CON CLIENTE Y DATOS	La fidelización constituye un activo potencial de la pequeña empresa, mientras que el uso sistemático de datos previsiblemente permanece por debajo de su disponibilidad.
H8-H9. CAPACIDADES Y COOPERACIÓN	Las necesidades formativas son heterogéneas y determinadas capacidades pueden resultar más accesibles mediante cooperación y servicios compartidos.
H10. GÉNERO	Los negocios liderados por mujeres presentan diversidad interna; la perspectiva de género debe identificar diferencias comprobables sin presuponer homogeneidad.
H11-H12. ECOSISTEMA E INTERVENCIÓN	La competitividad empresarial está relacionada con el entorno territorial y las actuaciones segmentadas deberían ajustarse mejor que las respuestas generalistas.

2.5. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El sistema analítico combina dimensiones complementarias. Su función no es fragmentar artificialmente la empresa, sino asegurar que el diagnóstico integre condiciones internas, entorno de mercado, comportamiento de la demanda y capacidad de intervención. La lectura final deberá construirse mediante cruces entre dimensiones, puesto que ninguna de ellas explica por sí sola la competitividad.

DIMENSIÓN	VARIABLES PRINCIPALES	FINALIDAD
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	Tamaño, actividad, antigüedad, empleo y gestión	CARACTERIZAR
TERRITORIO	Distrito, barrio, entorno, centralidad, accesibilidad y densidad	CONTEXTUALIZAR
AFLUENCIA Y MOVILIDAD	Volumen, flujos, franjas, días, estacionalidad y motivos de desplazamiento	MEDIR OPORTUNIDAD POTENCIAL
COMPOSICIÓN Y COMPORTAMIENTO	Públicos, hábitos, motivaciones, frecuencia y recurrencia	COMPRENDER DEMANDA
COMERCIALIZACIÓN Y CONVERSIÓN	Visibilidad, captación, visita, conversión, ticket cuando exista evidencia y fidelización	EVALUAR RELACIÓN COMERCIAL
DIGITALIZACIÓN	Presencia, canales, ecommerce, CRM, analítica, automatización e IA	MEDIR MADUREZ
GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD	Costes, organización, productividad, inversión y diferenciación	ANALIZAR VIABILIDAD
FORMACIÓN Y CAPACIDADES	Competencias, necesidades y disposición al aprendizaje	DISEÑAR CONTENIDOS
COOPERACIÓN	Asociacionismo, servicios compartidos y acción colectiva	DETECTAR ESCALA COLECTIVA
GÉNERO Y VISIBILIDAD	Liderazgo femenino, participación, visibilidad y diferencias	IDENTIFICAR NECESIDADES

OPORTUNIDADES E INTERVENCIÓN	Prioridad, aplicabilidad, impacto y evaluación	ORIENTAR ACCIONES
------------------------------	--	-------------------

2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS Y ALCANCES

La unidad principal de análisis será el establecimiento comercial u hostelero ubicado en el municipio de Madrid. Esta elección responde al carácter aplicado del estudio: aunque determinadas fuentes trabajan a escala de empresa, rama o territorio, la actividad comercial se materializa en establecimientos concretos sometidos a condiciones específicas de localización y demanda. Se distinguirá, cuando sea necesario, entre empresa y establecimiento, especialmente en negocios con varios locales, y se utilizarán como unidades secundarias la actividad o subsector, distrito, barrio, eje o zona comercial, perfil empresarial, tipología territorial y, cuando la información lo permita, tipo de público o patrón de demanda.

El ámbito territorial queda circunscrito a Madrid capital. El análisis combinará escala ciudad, distrito, barrio, eje o zona comercial y establecimiento, evitando tanto la falsa homogeneidad de tratar el municipio como un único mercado como una fragmentación que impida extraer patrones generales. Sectorialmente, el núcleo está constituido por comercio minorista y hostelería de proximidad. La referencia temporal principal es 2026, complementada, cuando las fuentes lo permitan, por evolución reciente suficiente para contextualizar cambios empresariales, turísticos, tecnológicos, de movilidad o consumo. En el análisis de afluencia se evitará extrapolar mediciones puntuales a unidades territoriales o periodos más amplios sin evidencia suficiente.

2.7. RESULTADOS ESPERADOS Y UTILIDAD INSTITUCIONAL

El resultado principal debe ser un conocimiento estructurado y utilizable sobre las pymes comerciales y hosteleras de Madrid. Para COPYME, la utilidad del estudio se concreta en productos que permiten pasar del diagnóstico a la intervención y ofrecer al Ayuntamiento de Madrid una base técnica legible, trazable y susceptible de orientar actuaciones de apoyo al tejido de proximidad. La relevancia adquirida por la dimensión de demanda aconseja hacer explícito que los productos no solo describen empresas y territorios: también deben ayudar a interpretar dónde existe oportunidad comercial, qué públicos la generan y en qué puntos de la cadena se produce o se pierde la conversión.

PRODUCTO	UTILIDAD
1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y DE DEMANDA	Estructura, actividad, territorio, digitalización, afluencia y comportamiento comercial.
2. MATRIZ DE NECESIDADES	Gestión, digitalización, promoción, demanda/conversión, formación, captación, fidelización y cooperación.
3. TIPOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTOS	Perfiles empresariales que incorporen relación con clientela, flujos, conversión y recurrencia.
4. TIPOLOGÍA TERRITORIAL	Entornos diferenciados según demanda, localización, afluencia, temporalidad y estructura comercial.
5. ÍNDICE COPYME DE MADUREZ DIGITAL	Situar establecimientos según utilización e integración tecnológica.
6. MAPA DE BRECHAS	Identificar déficits, incluyendo brechas de afluencia, visibilidad, captación, conversión, recurrencia y fidelización cuando la evidencia lo permita.
7. MAPA DE OPORTUNIDADES	Detectar potencial empresarial, territorial, temporal y de públicos.
8. BASE TÉCNICA PARA CAMPAÑA Y FORMACIÓN	Convertir hallazgos en públicos, momentos, mensajes, contenidos y prioridades.
9. SISTEMA DE INDICADORES	Establecer línea de base para medir ejecución, afluencia/comportamiento cuando proceda, utilidad y evolución posterior.
10. AGENDA DE RECOMENDACIONES	Ordenar intervenciones según necesidad, perfil, territorio, público, aplicabilidad, escala e impacto esperado.

La coherencia del capítulo puede resumirse en una cadena de trazabilidad sencilla: las preguntas determinan qué información resulta relevante; las dimensiones ordenan su análisis; las hipótesis orientan los contrastes; los cruces entre empresa, territorio y demanda permiten interpretar las diferencias; y los productos transforman los resultados en instrumentos de decisión. De este modo, el estudio no se agota en la descripción del tejido empresarial, sino que proporciona a COPYME una base para formular propuestas, adaptar sus actuaciones y reforzar una interlocución con el Ayuntamiento de Madrid sustentada en evidencia sobre empresas, territorios, públicos, flujos y necesidades concretas.

3. METODOLOGÍA Y FUENTES

La metodología del estudio se diseña como un sistema de producción de evidencia aplicada al conocimiento del comercio y la hostelería de proximidad en Madrid. **Para COPYME, su función no consiste únicamente en describir establecimientos, sino en disponer de una base suficientemente robusta para distinguir perfiles empresariales y territoriales, identificar necesidades, interpretar comportamientos y trasladar los resultados a actuaciones de promoción, formación, digitalización y dinamización susceptibles de ser compartidas y desarrolladas en el marco de la interlocución con el Ayuntamiento de Madrid.** Esta orientación obliga a combinar rigor analítico y utilidad operativa: la información debe ser trazable, comparable y prudente en sus inferencias, pero también capaz de orientar decisiones concretas.

Ninguna fuente aislada permite explicar una realidad tan heterogénea. Los registros y estadísticas aportan estructura y contexto; la encuesta permite comparar características, prácticas y percepciones; la ficha de diagnóstico aproxima la situación particular de cada establecimiento; las entrevistas aportan profundidad; la observación contrasta condiciones visibles del negocio y del entorno; y la información de afluencia y movilidad introduce la dimensión temporal y territorial de la demanda. **La metodología se apoya, por tanto, en la triangulación de evidencias cuantitativas, cualitativas y territoriales, buscando convergencias y diferencias antes que una fuente supuestamente definitiva.** Sobre esa base se incorpora de forma explícita un cuarto plano de lectura: la demanda urbana. Empresa, territorio y demanda no se tratan como compartimentos independientes, sino como dimensiones relacionadas mediante una pregunta central: en qué condiciones los flujos de personas y la presencia de públicos potenciales se transforman en visibilidad, visita, consumo, recurrencia y fidelización. Esta formulación permite estudiar la afluencia sin atribuirle mecánicamente resultados económicos y, al mismo tiempo, evita analizar el comportamiento comercial al margen del contexto urbano en el que se produce.

3.1. DISEÑO GENERAL Y LÓGICA DE INVESTIGACIÓN

El diseño es simultáneamente descriptivo, exploratorio, comparativo y aplicado. Describe la estructura y las capacidades de las empresas; explora dimensiones cuya implantación es todavía desigual, como el uso de datos, CRM, automatización o inteligencia artificial; compara sectores, tamaños, perfiles y entornos; y orienta los resultados hacia la intervención. La lógica metodológica puede resumirse en seis operaciones encadenadas: delimitar y preparar; recoger información; depurar y sistematizar; analizar y comparar; construir el diagnóstico; y transferir sus resultados a campaña, formación, digitalización, captación, fidelización y evaluación. La secuencia evita tanto la acumulación de datos sin pregunta analítica como la formulación de recomendaciones sin soporte empírico.

FASE	OPERACIÓN PRINCIPAL	RESULTADO
1. DELIMITACIÓN	Universo, variables, instrumentos, criterios territoriales e indicadores.	Diseño de investigación.
2. RECOGIDA	Encuesta, ficha, entrevistas, observación, fuentes secundarias y afluencia.	Base integrada de información.
3. SISTEMATIZACIÓN	Depuración, codificación, clasificación y control de coherencia.	Información comparable.
4. ANÁLISIS	Descripción, cruces, comparación y segmentación.	Patrones y diferencias.
5. DIAGNÓSTICO	Necesidades, brechas, oportunidades y perfiles.	Lectura empresarial y territorial.
6. TRANSFERENCIA	Traducción de hallazgos a acciones e indicadores.	Base para intervención y evaluación.

RECOGER → CONTRASTAR → SEGMENTAR → INTERPRETAR → RECOMENDAR → EVALUAR constituye, en consecuencia, la lógica transversal del capítulo. La evaluación no se incorpora al final como una comprobación externa, sino que condiciona desde el inicio la selección de variables y la construcción de indicadores.

3.2. ENFOQUE MIXTO Y TRIANGULACIÓN DE EVIDENCIAS

La dimensión cuantitativa permitirá estimar frecuencias, distribuciones y diferencias entre grupos en cuestiones como herramientas digitales, tipos de clientela, canales de captación, fidelización, necesidades formativas o percepción de barreras. La dimensión cualitativa permitirá comprender el significado empresarial de esos resultados: disponer de una herramienta no informa por sí mismo de para qué se utiliza, quién la gestiona, qué recursos consume, qué utilidad se le atribuye o qué obstáculos limitan su aprovechamiento. Esta complementariedad es especialmente relevante en un tejido dominado por microempresas, donde experiencia acumulada, conocimiento tácito, disponibilidad de tiempo y percepción del riesgo pueden condicionar decisiones que una pregunta cerrada recoge solo parcialmente.

La interpretación se organizará así en cuatro planos conectados: cuánto ocurre, mediante evidencia cuantitativa; cómo y por qué se manifiesta, mediante evidencia cualitativa; en qué contexto ocurre, mediante información territorial y observación; y qué dinámica de demanda lo acompaña, mediante información de movilidad, afluencia, temporalidad, composición de públicos, frecuencia y recurrencia cuando las fuentes permitan aproximarlas. La triangulación no implica que todas las fuentes tengan el mismo alcance: una percepción empresarial, una medición de movilidad y una estadística oficial describen objetos distintos y deberán mantenerse diferenciados.

3.3. SISTEMA DE FUENTES E INSTRUMENTOS

Las fuentes primarias se generan específicamente para el estudio y se articulan mediante encuesta, ficha de diagnóstico, entrevistas o reuniones de contraste, observación comercial y recogida de información sobre prácticas digitales, clientela, captación, fidelización, necesidades formativas y liderazgo femenino. Las fuentes secundarias cumplen una función de contextualización y contraste e incluyen estadísticas oficiales, registros empresariales, información municipal, fuentes de comercio, hostelería, turismo, demografía y movilidad, documentación sectorial, estudios técnicos y académicos y bases territoriales o cartográficas. El Libro Blanco de COPYME actúa como referencia conceptual y estratégica, pero no sustituye a las fuentes estadísticas específicas ni debe utilizarse para atribuir a Madrid capital datos correspondientes a ámbitos territoriales más amplios.

INSTRUMENTO / FUENTE	FUNCIÓN	APORTACIÓN PRINCIPAL
Encuesta	Comparabilidad	Estructura, clientela, captación, digitalización, gestión, formación, cooperación y género.
Ficha de diagnóstico	Lectura operativa individual	Síntesis del perfil, madurez, barreras, necesidades y oportunidades del establecimiento.
Entrevistas / contraste	Profundidad explicativa	Motivaciones, experiencias, barreras de tiempo y gestión, cambios percibidos y expectativas.
Observación comercial	Contraste contextual	Visibilidad, accesibilidad, continuidad, densidad, locales vacíos, promoción y espacio público.
Afluencia y movilidad	Contexto de demanda	Volumen, horarios, días, estacionalidad, recurrencia y naturaleza aproximada de los flujos.
Fuentes secundarias	Contextualización	Estructura empresarial, población, turismo, actividad urbana, movilidad y tendencias.

3.4. ENCUESTA Y FICHA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La encuesta constituye el principal instrumento estandarizado. Se organizará en bloques de identificación y estructura; clientela y comportamiento; captación y fidelización; digitalización; gestión y competitividad; formación; cooperación; y género. Combinará preguntas cerradas y escalas con un número limitado de preguntas abiertas, buscando comparabilidad sin eliminar información interpretativa. Su diseño deberá responder a las preguntas de investigación y evitar variables cuya utilidad posterior no pueda justificarse.

La ficha de diagnóstico tendrá una función distinta y complementaria: reunir de forma sintética el perfil estructural del establecimiento, su clientela, dependencia territorial, nivel de digitalización, canales de captación y fidelización, herramientas de gestión, necesidades formativas, barreras y oportunidades. Podrá situar a cada negocio en niveles de desarrollo -consolidado, intermedio o incipiente- siempre que esas categorías se utilicen como instrumento de orientación y no como juicio de valor. Su utilidad reside en conectar el diagnóstico agregado con necesidades de acompañamiento diferenciadas.

3.5. ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN, AFLUENCIA Y TERRITORIO

Las entrevistas profundizarán en cambios del consumidor, evolución del entorno, costes y márgenes, plataformas, experiencias de digitalización, utilización de datos, necesidades formativas, limitaciones de tiempo, turismo, afluencias, cooperación y expectativas. No producirán estimaciones estadísticas: servirán para explicar patrones y contrastar si una brecha observada responde a falta de conocimiento, recursos,

utilidad percibida o condicionantes organizativos. La selección buscará diversidad sectorial, territorial, dimensional y digital.

La observación comercial incorporará evidencia sobre visibilidad exterior, señalización, escaparate, accesibilidad, promoción, continuidad de actividad, densidad, locales vacíos, flujos peatonales y utilización del espacio público. No sustituirá un análisis urbanístico especializado; permitirá contextualizar declaraciones empresariales y detectar divergencias entre percepción y condiciones observables. De forma paralela, los datos de afluencia y movilidad se interpretarán como contexto de demanda, distinguiendo volumen de paso, franjas, días, estacionalidad, recurrencia y, cuando sea posible, naturaleza de los flujos. Se evitará identificar tránsito con ventas: MOVILIDAD → AFLUENCIA → VISIBILIDAD → INTERÉS → ENTRADA/VISITA → CONVERSIÓN → EXPERIENCIA → RECURRENCIA → FIDELIZACIÓN describe una cadena en la que cada transición depende de factores diferentes.

La dimensión territorial combinará escalas administrativas y funcionales. Distrito y barrio se complementarán, cuando la información lo permita, con ejes, centralidades y tipos de entorno definidos por densidad comercial y hostelera, accesibilidad, presencia turística, proximidad a equipamientos, continuidad y mezcla de usos. El objetivo no es clasificar jerárquicamente los 21 distritos, sino reconocer contextos comerciales distintos dentro de una ciudad cuya heterogeneidad puede quedar oculta por unidades administrativas demasiado amplias.

A efectos metodológicos se distinguirán cinco conceptos que no deben utilizarse como equivalentes: afluencia potencial, entendida como presencia o tránsito susceptible de generar exposición; afluencia efectiva, referida al flujo que entra en contacto real con el entorno comercial analizado; demanda accesible, formada por públicos para los que la oferta resulta visible, pertinente y alcanzable; comportamiento declarado, obtenido mediante encuesta o entrevista; y comportamiento observado, aproximado mediante observación, registros o datos de actividad. La separación entre estos niveles es necesaria para evitar inferencias excesivas y para localizar con mayor precisión dónde se producen las pérdidas entre oportunidad territorial y resultado comercial.

La cadena no presupone que todas sus etapas puedan medirse con la misma fuente ni con idéntico nivel de precisión. Su función es ordenar el análisis, identificar qué transición explica cada indicador y evitar que una medición situada al comienzo del recorrido —por ejemplo, volumen de paso— sea interpretada como evidencia directa de una etapa posterior —por ejemplo, compra o fidelización—.

3.6. SISTEMA INTEGRADO DE VARIABLES

Para evitar una metodología fragmentada, las variables se organizan en familias conectadas con las dimensiones de análisis del estudio. Las variables estructurales caracterizan el establecimiento; las comerciales explican su relación con el mercado; las digitales permiten medir niveles de incorporación e integración tecnológica; las de demanda y comportamiento aproximan afluencia, composición de públicos, temporalidad, frecuencia, recurrencia y motivaciones; las formativas identifican capacidades y condiciones de aprendizaje; y las de género permiten analizar liderazgo, participación, visibilidad y posibles diferencias sin presumirlas de antemano.

FAMILIA	VARIABLES PRINCIPALES	UTILIDAD ANALÍTICA
ESTRUCTURA	Actividad, antigüedad, empleo, tamaño, carácter familiar, titularidad, horario, localización y clientela.	Caracterizar y realizar cruces entre perfiles.
COMERCIAL	Captación, promoción, recomendación, visibilidad, diferenciación, recurrencia, fidelización, reputación y estacionalidad.	Comprender cómo se atrae, convierte y retiene demanda.
DIGITAL	Presencia, transacción, gestión, CRM/bases de datos, analítica, automatización e IA.	Construir niveles de madurez y detectar brechas.
DEMANDA Y COMPORTAMIENTO	Afluencia, públicos, frecuencia, origen, motivo, precio, conveniencia, canales, experiencia, horarios, estacionalidad y recurrencia.	Relacionar flujos potenciales, demanda declarada y contexto observado.
FORMACIÓN	Área, nivel de partida, aplicabilidad, disponibilidad, formato y acompañamiento.	Priorizar formación práctica y segmentada.
GÉNERO	Titularidad/gestión, actividad, empleo, digitalización, formación, barreras, asociación y visibilidad.	Analizar posibles diferencias y sustentar Comercio en Femenino.

3.7. MEDICIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL

Las variables digitales se ordenarán por niveles para diferenciar disponibilidad de herramientas y madurez efectiva. Un primer nivel recogerá presencia -web, redes, fichas y mensajería-; el segundo, transacción -ecommerce, reservas, *delivery*, plataformas y pagos-; el tercero, gestión -TPV, inventarios, facturación, compras y planificación-; el cuarto, relación con clientes -CRM, bases de datos, segmentación y automatización de comunicaciones-; y el quinto, inteligencia -analítica, cuadros de mando, previsión, inteligencia artificial y automatización avanzada-. Esta arquitectura constituye la base del Índice COPYME de Madurez Digital y permitirá medir no solo cuántas herramientas existen, sino hasta qué punto están integradas y generan utilidad empresarial.

3.8. INDICADORES Y SEGMENTACIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

Los indicadores se construirán con una exigencia básica de inteligibilidad y trazabilidad. Se distinguirán indicadores estructurales; de capacidad, relacionados con digitalización, formación o cooperación; de demanda, vinculados con volumen y temporalidad de la afluencia, composición aproximada de públicos y recurrencia; de comportamiento comercial, relacionados con captación, visita, conversión y fidelización; y de resultado, relativos a participación, utilidad percibida, mejora de capacidades o alcance de las actuaciones. Deberá mantenerse visible qué indicadores proceden de observación o registros y cuáles expresan percepción empresarial, evitando equiparar naturalezas de evidencia diferentes.

TIPO	EJEMPLOS	FUENTE PRINCIPAL
ESTRUCTURAL	Tamaño, sector, antigüedad, empleo.	Encuesta / fuentes secundarias
CAPACIDAD	Madurez digital, formación, cooperación.	Encuesta / ficha
COMERCIAL	Canales de captación, fidelización, recurrencia.	Encuesta / entrevista
TERRITORIAL	Tipo de entorno, accesibilidad, continuidad.	Fuentes / observación
DEMANDA / AFLUENCIA	Franjas, intensidad, públicos y patrones temporales.	Datos / observación
CONVERSIÓN Y RELACIÓN	Captación, visita, recurrencia y fidelización.	Encuesta / ficha / entrevista
GÉNERO	Liderazgo y participación.	Formulario / encuesta
RESULTADO	Utilidad, participación y mejora percibida.	Evaluación

La segmentación empresarial combinará tamaño, sector, antigüedad, clientela, localización, digitalización, utilización de datos, captación, fidelización y capacidad de inversión para construir perfiles útiles para la decisión. No se tratará de clasificaciones absolutas: los establecimientos pueden encontrarse en transición y compartir rasgos de distintos perfiles. De manera paralela, la segmentación territorial distinguirá inicialmente centralidades de elevada afluencia, áreas turístico-comerciales, zonas consolidadas de barrio, áreas mixtas y territorios con menor continuidad, ajustando la tipología a la evidencia disponible. En ambos casos, segmentar sirve para decidir mejor qué formación, campaña, herramienta o acompañamiento puede resultar pertinente.

3.9. TRATAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis avanzará desde la descripción hacia la interpretación integrada. En una primera fase se examinarán frecuencias, distribuciones y medidas de tendencia cuando sean pertinentes. Posteriormente se realizarán cruces entre sector, tamaño, territorio, clientela, digitalización, captación, formación, plataformas y liderazgo femenino, siempre condicionados por la suficiencia de las bases disponibles. En una tercera fase se construirán segmentaciones empresariales y territoriales y, finalmente, un diagnóstico integrado de necesidades, brechas, oportunidades, perfiles y prioridades. La evidencia cualitativa se utilizará para explicar patrones y evitar lecturas mecánicas; cuando el diseño permita identificar asociación o coincidencia, no se formularán conclusiones causales que excedan la evidencia.

3.10. PRINCIPIOS DE PRUDENCIA ANALÍTICA

El carácter institucional del estudio exige explicitar los límites de interpretación. Los resultados de los establecimientos participantes describen fundamentalmente a quienes integran la investigación y solo podrán generalizarse al conjunto de Madrid cuando el diseño y la representatividad lo permitan. Del mismo modo, deberá distinguirse de forma sistemática entre dato observado y percepción declarada; una apreciación empresarial sobre afluencia, ventas o competencia constituye información relevante, pero no equivale a una medición objetiva de esas variables.

El análisis no confundirá correlación con causalidad, evitará rankings territoriales simplificadores, contextualizará porcentajes mediante su base, universo y periodo, y no extrapolará automáticamente al municipio de Madrid información correspondiente a la Comunidad de Madrid o a España. La heterogeneidad interna del comercio y la hostelería será tratada como una condición del análisis y no como ruido estadístico. Finalmente, toda conclusión deberá mantener una relación proporcional con la calidad, cobertura y nivel de desagregación de la evidencia que la sustenta. Estos principios no reducen la capacidad del estudio para formular recomendaciones; delimitan con mayor precisión qué recomendaciones pueden defenderse técnicamente ante el Ayuntamiento de Madrid.

3.11. LIMITACIONES Y TRAZABILIDAD METODOLÓGICA

Las principales limitaciones previsibles derivan de la posible autoselección de los establecimientos participantes; de la heterogeneidad sectorial; del peso de información declarada en variables como ventas, afluencia o digitalización; de la desigual disponibilidad de datos a escala territorial; de la imposibilidad de inferir consumo efectivo a partir del tránsito; de la estacionalidad del comercio y la hostelería; y de las dificultades para atribuir cambios estructurales de ventas o competitividad a actuaciones desarrolladas durante un periodo limitado. Reconocer estas limitaciones no invalida el estudio: permite interpretar sus resultados de manera proporcionada y separar con claridad evidencia, inferencia y recomendación.

PREGUNTA ANALÍTICA	FUENTE / TÉCNICA	PRODUCTO
¿Cómo son las empresas?	Encuesta + fuentes secundarias	Perfil estructural y tipologías
¿Cómo captan y fidelizan?	Encuesta + entrevistas	Diagnóstico comercial
¿Qué tecnología utilizan y cómo?	Encuesta + ficha	Índice COPYME de Madurez Digital
¿Qué barreras y necesidades existen?	Encuesta + entrevistas	Matriz de necesidades y brechas
¿Cómo influye el territorio?	Fuentes + observación	Tipología territorial
¿Qué ocurre con la afluencia?	Datos + observación temporal	Patrones territoriales y temporales de demanda
¿Cómo se transforma el flujo en relación comercial?	Encuesta + ficha + entrevistas + contraste territorial	Diagnóstico de captación, conversión y recurrencia
¿Qué formación necesitan?	Encuesta + entrevistas	Programa formativo
¿Qué actuaciones se justifican?	Integración del diagnóstico	Agenda de intervención e indicadores

Esta trazabilidad constituye el cierre metodológico y, al mismo tiempo, el vínculo con el resto de Madrid Comercio Futuro: cada pregunta debe remitir a una fuente identificable, cada fuente a una técnica de tratamiento y cada resultado a un producto o decisión posterior. De este modo, COPYME puede presentar al Ayuntamiento de Madrid no solo conclusiones, sino también el itinerario técnico que permite comprender cómo se han construido y cuáles son sus límites de validez.

4. ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DEL TEJIDO EMPRESARIAL

El tejido comercial y hostelero de Madrid se caracteriza por la combinación de tres rasgos que deben leerse conjuntamente: predominio de pequeñas unidades empresariales, intensa implantación territorial y elevada heterogeneidad interna. Bajo categorías generales como comercio minorista, hostelería, microempresa o trabajo autónomo conviven negocios con trayectorias, tamaños, modelos de gestión, estructuras de empleo, niveles de profesionalización y capacidades de inversión muy diferentes. **El estudio técnico preliminar sitúa en más del 90% el peso de pymes y microempresas dentro del tejido empresarial madrileño de referencia y señala el predominio de negocios familiares, personas trabajadoras autónomas y establecimientos con plantillas reducidas.** La pequeña dimensión constituye, por tanto, una condición estructural del diagnóstico, pero no debe interpretarse de manera automática como una debilidad.

La escala reducida produce efectos ambivalentes. Puede limitar el acceso a financiación, personal especializado, tiempo para la planificación, tecnología, datos o campañas propias de cierta complejidad; al mismo tiempo, puede reforzar cercanía, flexibilidad, conocimiento directo del cliente, especialización y rapidez de decisión. **Para COPYME, esta doble lectura resulta decisiva porque desplaza la pregunta desde si las empresas son demasiado pequeñas hacia qué capacidades necesitan para que esa dimensión sea competitivamente sostenible.** Para el Ayuntamiento de Madrid, implica que las actuaciones de modernización, promoción o capacitación deben ser proporcionadas a estructuras empresariales reales y no a una empresa media abstracta.

4.1. PEQUEÑA EMPRESA Y CAPILARIDAD TERRITORIAL

Comercio y hostelería forman parte de un universo empresarial amplio y diversificado, pero presentan una visibilidad urbana singular por su contacto directo con la ciudadanía y su distribución por calles, barrios, mercados y áreas comerciales. Su peso colectivo supera ampliamente la dimensión individual de cada establecimiento: miles de pequeñas iniciativas generan actividad y empleo, sostienen servicios de proximidad y contribuyen a la continuidad funcional de los entornos urbanos. Esta capilaridad obliga a diferenciar entre escala empresarial y escala sistémica. Una unidad puede disponer de recursos limitados y, sin embargo, formar parte de una infraestructura económica extensa cuya densidad, diversidad y continuidad tienen efectos sobre la vitalidad comercial de la ciudad.

La preponderancia de microempresas tiene además consecuencias organizativas concretas. En estructuras pequeñas, una misma persona puede concentrar dirección, compras, administración, ventas, marketing, personal y atención al cliente. Esa concentración facilita decisiones rápidas, pero reduce la capacidad para separar gestión cotidiana y planificación. Por ello, las soluciones de modernización deben responder a criterios de simplicidad, escalabilidad, coste proporcionado, facilidad de uso, utilidad inmediata y acompañamiento. La política de apoyo no debería exigir que una microempresa reproduzca estructuras de una organización mayor, sino facilitar herramientas y servicios compatibles con sus recursos y tiempos.

4.2. TRABAJO AUTÓNOMO, EMPRESA FAMILIAR Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

El trabajo autónomo y la empresa familiar constituyen configuraciones centrales del comercio y la hostelería de proximidad. En muchos establecimientos coinciden propiedad, dirección y trabajo cotidiano, de modo que el capital empresarial se encuentra estrechamente ligado a la experiencia de la persona titular: relaciones con proveedores, conocimiento del cliente, rutinas, reputación y decisiones acumuladas durante años. Esta concentración genera un activo de conocimiento tácito de gran valor, pero también una dependencia personal que puede limitar la delegación, la formación, la experimentación tecnológica y la continuidad. Modernizar estas empresas no significa únicamente incorporar herramientas digitales; significa también ordenar procesos, documentar información y convertir parte del conocimiento personal en capacidad organizativa transferible.

En los negocios familiares se añaden elementos de confianza interna, identidad y transmisión de conocimientos, junto con posibles dificultades de profesionalización o sucesión. Recetas, técnicas, cartera de clientes, reputación, cultura de servicio, relaciones con proveedores e identidad del establecimiento son activos intangibles que pueden explicar un valor empresarial superior al reflejado por los activos materiales. Aunque el relevo generacional no sea el objeto principal de este estudio, la continuidad debe mantenerse como variable estructural: cuando desaparece un negocio consolidado puede perderse simultáneamente una unidad económica y una acumulación de relaciones, conocimiento y reconocimiento territorial.

4.3. EMPLEO, TAMAÑO Y COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA

La distinción entre empresas con y sin personas asalariadas permite aproximarse mejor a la complejidad organizativa que una media de tamaño. Una empresa sin asalariados depende en mayor medida de la persona titular y dispone de menor capacidad para distribuir funciones; cuando existe empleo asalariado aparecen necesidades adicionales de coordinación, horarios, formación, reparto de responsabilidades y gestión de equipos. El número de personas ocupadas debe interpretarse, por tanto, junto con actividad y modelo de negocio: un establecimiento hostelero puede requerir una intensidad laboral superior a la de un comercio especializado de volumen económico semejante.

El empleo interesa desde tres perspectivas complementarias: cuantitativa, por el número de personas ocupadas; organizativa, por la distribución de funciones; y competencial, por las capacidades necesarias para

operar y modernizar el negocio. Esta última dimensión conecta directamente con las posteriores actuaciones de formación de Madrid Comercio Futuro. Del mismo modo, el tamaño debe analizarse mediante categorías —autónomos sin asalariados, microempresas con pocos trabajadores, pequeñas empresas con mayor estructura y, cuando proceda, establecimientos integrados en organizaciones mayores— porque cada configuración dispone de márgenes diferentes para invertir, adoptar tecnología o liberar tiempo para tareas no operativas.

4.4. TRAYECTORIA, DEMOGRAFÍA Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La antigüedad empresarial aproxima dimensiones de experiencia, consolidación y capital relacional. Los establecimientos de mayor trayectoria pueden haber acumulado reputación, fidelidad, conocimiento del mercado, relaciones con proveedores e identidad territorial; sin embargo, la antigüedad no garantiza adaptación. Un negocio consolidado puede disponer de importantes activos relacionales y presentar al mismo tiempo dificultades de modernización, mientras que un negocio reciente puede mostrar mayor madurez digital sin haber construido todavía una clientela estable. Por ello, la trayectoria adquiere verdadero valor analítico cuando se cruza con digitalización, fidelización, relevo y tipo de clientela.

La demografía empresarial debe leerse con la misma cautela. Aperturas y cierres forman parte del funcionamiento normal del mercado y no constituyen por sí solos indicadores suficientes de fortaleza o deterioro. La cuestión relevante aparece cuando los movimientos se acumulan territorialmente: cierres continuados sin reposición pueden reducir diversidad, continuidad y atractivo, mientras una elevada rotación puede transformar con rapidez la especialización y la identidad comercial de una zona. La continuidad debe observarse así en dos escalas: empresarial, atendiendo a rentabilidad, adaptación o relevo; y territorial, considerando vacíos, rotación, reposición y concentración de actividad.

4.5. FRAGMENTACIÓN, ESCALA Y COOPERACIÓN

La fragmentación empresarial es inseparable de la estructura de proximidad. Miles de unidades independientes generan diversidad, autonomía y flexibilidad, pero esa misma dispersión limita la capacidad individual para comprar tecnología, acceder a datos, negociar, formar equipos especializados, desarrollar campañas, innovar o implantar sistemas complejos de fidelización. La cooperación aparece así no como una corrección de la identidad de la pequeña empresa, sino como un mecanismo para obtener escala funcional sin perder autonomía. Asociaciones, campañas territoriales, servicios compartidos, herramientas comunes o programas conjuntos de capacitación pueden reducir costes de acceso y hacer viables capacidades que resultan desproporcionadas para un único establecimiento.

Esta lectura resulta particularmente relevante para COPYME: el asociacionismo puede actuar como infraestructura intermedia entre la escala reducida de cada negocio y la escala necesaria para determinadas funciones de modernización. Desde la perspectiva municipal, refuerza además la posibilidad de articular actuaciones colectivas adaptadas a territorios y perfiles empresariales concretos, evitando que toda política de apoyo dependa exclusivamente de la capacidad individual de cada establecimiento.

4.6. LA PEQUEÑA DIMENSIÓN: FORTALEZAS Y VULNERABILIDADES

La pequeña dimensión debe interpretarse simultáneamente desde sus capacidades y sus restricciones. Proximidad, flexibilidad, especialización, personalización, identidad y confianza pueden convertirse en ventajas competitivas precisamente porque son difíciles de estandarizar. Frente a ellas aparecen menor capacidad financiera, escasez de tiempo, dependencia de la persona titular, menor acceso a perfiles especializados, dificultades para asumir tecnologías complejas, menor capacidad negociadora y mayor sensibilidad a determinados costes. La estrategia de modernización no consiste, por tanto, en eliminar la pequeña dimensión, sino en reforzar aquello que produce diferenciación y compensar aquello que genera desventajas de escala.

CARACTERÍSTICA	POTENCIAL COMPETITIVO	RIESGO ASOCIADO
Propietario/a presente	Conocimiento directo y rapidez	Dependencia personal
Estructura reducida	Flexibilidad y costes contenidos	Falta de especialización
Proximidad	Confianza y conocimiento del cliente	Mercado potencial limitado
Especialización	Diferenciación	Menor escala
Autonomía	Identidad y capacidad de adaptación	Aislamiento
Dimensión reducida	Decisión rápida	Menor capacidad inversora y de planificación

4.7. HETEROGENEIDAD EMPRESARIAL Y CONSECUENCIAS PARA LA INTERVENCIÓN

La principal conclusión estructural es que no existe una pyme comercial u hostelera tipo. Las necesidades cambian según sector, dimensión, localización, antigüedad, clientela, madurez digital, capacidad inversora, modelo de gestión y continuidad. Un negocio reciente con elevada presencia digital no afronta los mismos problemas que un establecimiento tradicional con fuerte fidelización y baja integración tecnológica; un local orientado a visitantes depende de flujos distintos a los de un negocio esencialmente vecinal; y una persona autónoma sin asalariados dispone de una capacidad organizativa diferente a la de una pequeña empresa con equipo estable. El análisis debe superar, por ello, tres falsas homogeneidades: el comercio como categoría uniforme, la hostelería como categoría uniforme y la pyme como empresa estándar.

Esta heterogeneidad tiene una consecuencia operativa directa: si las empresas son distintas, las respuestas también deben serlo. La segmentación empresarial que desarrolla el estudio no persigue etiquetar negocios, sino proporcionar a COPYME y al Ayuntamiento de Madrid una base más precisa para decidir qué formación, herramienta, campaña, acompañamiento o actuación territorial resulta adecuada para cada perfil. La utilidad del diagnóstico dependerá precisamente de su capacidad para transformar diversidad empresarial en criterios de intervención diferenciada.

DIMENSIÓN	VARIABLE DE REFERENCIA	UTILIDAD ANALÍTICA
ESCALA	Tamaño y empleo	Capacidad organizativa e inversora
PROPIEDAD Y GESTIÓN	Autónomo / sociedad / familiar	Dependencia personal y modelo de decisión
TRAYECTORIA	Antigüedad y continuidad	Consolidación, adaptación y relevo
ACTIVIDAD	Comercio / hostelería / subsector	Necesidades sectoriales
TERRITORIO	Localización y tipo de entorno	Condiciones de demanda y afluencia
DIGITALIZACIÓN	Nivel de uso e integración	Capacidad tecnológica
CLIENTELA	Residente / visitante / mixta	Dependencia de flujos y recurrencia
COOPERACIÓN	Participación y servicios compartidos	Capacidad de obtener escala funcional

4.8. SÍNTESIS ESTRUCTURAL

El tejido analizado puede resumirse mediante una cadena interpretativa: la pequeña dimensión favorece una elevada capilaridad territorial y, con ella, proximidad, flexibilidad e identidad; pero introduce simultáneamente limitaciones de escala que afectan a inversión, especialización, tecnología, información y promoción. La respuesta no pasa por homogeneizar el tejido, sino por combinar modernización proporcionada, capacitación y cooperación, preservando los atributos que constituyen su ventaja diferencial.

Esta lectura proporciona el marco para los capítulos siguientes. Las diferencias sectoriales, territoriales, comerciales y digitales no se interpretarán como fenómenos aislados, sino sobre una estructura empresarial caracterizada por pequeña escala, diversidad y fuerte inserción territorial. Para COPYME, el reto consiste en convertir ese conocimiento en servicios y actuaciones ajustados; para el Ayuntamiento de Madrid, en disponer de una evidencia suficientemente segmentada para complementar y orientar políticas de apoyo que reconozcan la diversidad real del comercio y la hostelería de proximidad.

5. COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista constituye una de las expresiones más visibles de la relación entre empresa, territorio y consumidor en Madrid. Su relevancia no se agota en actividad, empleo o autoempleo: **la distribución de establecimientos por barrios, calles, mercados y ejes comerciales sostiene servicios de proximidad, genera motivos de tránsito y permanencia y contribuye a la identidad económica de los entornos urbanos.** Esa capilaridad convierte al pequeño comercio en una infraestructura económica distribuida cuya dimensión colectiva es muy superior a la escala individual de cada establecimiento.

Su posición competitiva, sin embargo, se desarrolla en un mercado ampliado. Grandes cadenas, plataformas, marketplaces, comercio electrónico y nuevos formatos de distribución conviven con consumidores capaces de comparar con rapidez productos, precios, valoraciones y alternativas. **En ese contexto, el pequeño comercio difícilmente puede construir una ventaja sostenible únicamente sobre volumen o precio; sus activos diferenciales se encuentran con mayor frecuencia en la especialización, la proximidad, la confianza, la atención personalizada, la flexibilidad, la identidad y el conocimiento directo del cliente.** La cuestión estratégica consiste en combinar esos activos con capacidades de gestión, comunicación, tecnología y productividad sin homogeneizar modelos de negocio que son estructuralmente distintos.

El capítulo adopta, por ello, una lectura tipológica y aplicada. **No existe un único comercio minorista ni una única trayectoria de modernización. Las necesidades dependen de la frecuencia de compra, el grado de especialización, la trayectoria empresarial, la singularidad de la oferta, el tipo de clientela, la localización y la forma en que se combinan establecimiento físico y canales digitales.** Para COPYME, esta heterogeneidad es decisiva porque obliga a traducir el diagnóstico en actuaciones segmentadas y proporciona al Ayuntamiento de Madrid una base más precisa para orientar medidas de dinamización y modernización comercial.

5.1. ÁMBITO Y FUNCIÓN URBANA DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD

El ámbito del estudio se concentra en el comercio minorista de proximidad y en pequeñas empresas comerciales de atención directa al consumidor: alimentación y productos cotidianos, moda y complementos, equipamiento personal y del hogar, comercio especializado, librerías y establecimientos culturales, ferreterías y actividades técnicas, puestos y establecimientos vinculados a mercados, comercios tradicionales y negocios con propuestas singulares. Las grandes cadenas y superficies no constituyen el objeto principal, aunque forman parte del entorno competitivo en el que operan estas empresas.

El peso del comercio debe interpretarse simultáneamente en escala empresarial y territorial. Se inserta en un tejido dominado por pymes y microempresas -el estudio preliminar sitúa su peso por encima del 99,7 % del tejido empresarial madrileño de referencia- y, al mismo tiempo, distribuye actividad por una extensa red de puntos de venta. Esta implantación conecta cada establecimiento con proveedores, logística, mantenimiento y servicios profesionales, pero también con la funcionalidad cotidiana del barrio. Por ello, número de establecimientos, empleo y autoempleo son variables necesarias pero insuficientes: densidad, diversidad sectorial, continuidad comercial, prestación de servicios de proximidad y conexión con cadenas de valor locales forman parte igualmente de su aportación.

5.2. UNA ESTRUCTURA COMERCIAL DIVERSA: FRECUENCIA, ESPECIALIZACIÓN E IDENTIDAD

La diversidad sectorial modifica de manera sustancial la lógica competitiva. El comercio cotidiano depende especialmente de frecuencia, accesibilidad, confianza y recurrencia; el especializado puede generar valor mediante conocimiento técnico, selección, asesoramiento, personalización, reparación o servicio posventa; y el comercio tradicional incorpora activos acumulados de reputación, identidad, cultura empresarial y relación territorial. Estas diferencias impiden interpretar el sector mediante un promedio único y aconsejan analizar qué atributo sostiene la relación con el cliente en cada modelo.

En el comercio cotidiano, la fidelización y la continuidad de la relación pueden resultar más relevantes que una captación intensiva y permanente. La digitalización útil puede concentrarse en información correcta en buscadores, mensajería, pedidos, comunicación directa, promociones segmentadas, bases de datos sencillas o herramientas de gestión. En el comercio especializado, por el contrario, la tecnología puede ampliar el mercado potencial: contenidos, posicionamiento, reputación digital o ecommerce permiten que un establecimiento mantenga una identidad local y alcance al mismo tiempo públicos situados fuera de su entorno inmediato. La especialización deja así de ser únicamente una característica del surtido y se convierte en una capacidad de diferenciación y descubrimiento.

La trayectoria tampoco debe confundirse con inmovilismo. Un comercio con décadas de historia puede incorporar herramientas avanzadas y un negocio reciente puede carecer todavía de reputación, recurrencia o arraigo. La modernización del comercio tradicional debe operar, por tanto, mediante una lógica de preservar transformando: conservar identidad, confianza, conocimiento y especialización mientras se actualizan gestión, comunicación, productividad y relación con el cliente. Esta distinción es importante para evitar políticas que identifiquen modernización con sustitución indiscriminada de prácticas o tecnologías.

5.3. MERCADOS, ESTABLECIMIENTOS SINGULARES Y CAPACIDAD DE ATRACCIÓN

Los mercados municipales y los establecimientos singulares poseen una capacidad específica para articular comercio, gastronomía, servicios, cultura, emprendimiento y turismo. Su valor no deriva únicamente de concentrar oferta, sino de las complementariedades que pueden generar: tráfico cruzado,

mayor permanencia, programación, promoción conjunta, identidad y experiencia integrada. Cuando existe conexión con las calles comerciales próximas, estos nodos pueden reforzar la capacidad de atracción de un entorno más amplio.

Una lógica semejante se aplica a comercios históricos, negocios especializados, empresas artesanas o establecimientos con una identidad especialmente reconocible. En ellos, la singularidad combina dimensiones económicas, culturales y territoriales y puede alimentar rutas, turismo de compras, campañas y contenidos promocionales. Pero la singularidad solo produce valor cuando resulta identificable para el público: relato, visibilidad y promoción no son adornos comunicativos, sino mecanismos que permiten transformar un activo existente en capacidad efectiva de descubrimiento y captación.

5.4. COMERCIO INDEPENDIENTE, COMPETENCIA Y DIFERENCIACIÓN

La coexistencia con grandes operadores obliga a distinguir entre capacidades que la pequeña empresa no puede reproducir en la misma escala y desventajas que sí pueden reducirse. Economías de escala, capacidad de compra, logística, inversión publicitaria o sistemas avanzados de datos favorecen a organizaciones mayores; intentar replicar ese modelo en pequeño conduce con frecuencia a competir en variables desfavorables. El comercio independiente dispone, sin embargo, de rapidez de adaptación, personalidad propia, conocimiento del entorno, especialización, atención, flexibilidad y confianza. La estrategia no consiste en negar la diferencia de escala, sino en utilizar tecnología, gestión y cooperación para corregir desventajas evitables sin destruir los atributos que sostienen la diferenciación.

Esta lectura desplaza la modernización desde la imitación hacia la complementariedad. Una mejor gestión de información, una presencia digital coherente, herramientas de productividad, comunicación segmentada o servicios compartidos pueden elevar capacidad competitiva sin convertir a cada pequeño establecimiento en una réplica incompleta de un gran operador. Para COPYME, este principio permite diseñar acompañamientos proporcionales; para el Ayuntamiento, ayuda a orientar actuaciones que fortalezcan diversidad y competitividad sin homogeneizar el tejido.

5.5. EL ESTABLECIMIENTO FÍSICO DENTRO DE UN RECORRIDO OMNISCANAL

La expansión digital no elimina el establecimiento físico; modifica su función dentro del recorrido de compra. Un consumidor puede descubrir un negocio en redes, consultar información en buscadores, comparar alternativas, visitar la tienda, comprar presencialmente y continuar después la relación mediante mensajería, bases de datos o canales digitales. La omniscanalidad debe entenderse como coherencia entre esos puntos de contacto y no como obligación de desplegar una infraestructura tecnológica compleja en todos los negocios.

El establecimiento físico conserva ventajas difíciles de sustituir: contacto, prueba, asesoramiento, interacción humana, inmediatez, experiencia sensorial y capacidad para expresar identidad. Puede actuar además como punto de recogida, espacio de demostración, nodo relacional o escenario de actividades. La cuestión estratégica es conectar esas capacidades con los canales que facilitan descubrimiento, comparación, relación posterior y recomendación.

5.6. FORTALEZAS Y VULNERABILIDADES: UNA MISMA ESTRUCTURA COMPETITIVA

Las fortalezas y vulnerabilidades del pequeño comercio no forman dos inventarios independientes; suelen ser las dos caras de una misma estructura. La presencia directa de la persona titular favorece conocimiento y rapidez, pero concentra responsabilidades; la especialización diferencia, pero puede

reducir el mercado potencial; la proximidad facilita confianza y recurrencia, pero puede aumentar dependencia de una clientela territorial; y la autonomía preserva identidad, aunque puede reforzar fragmentación. Esta doble lectura permite evitar tanto una visión idealizada del comercio de proximidad como una interpretación basada exclusivamente en déficits.

ACTIVO ESTRUCTURAL	POTENCIAL COMPETITIVO	VULNERABILIDAD ASOCIADA	RESPUESTA ÚTIL
Proximidad y conocimiento	Confianza, recurrencia y adaptación	Mercado potencial limitado y conocimiento poco sistematizado	Fidelización, datos sencillos y comunicación
Especialización	Asesoramiento y diferenciación	Nicho reducido o baja visibilidad	Posicionamiento, reputación y descubrimiento digital
Personalización	Experiencia menos estandarizada	Dependencia de la persona titular	Organización, documentación y automatización útil
Flexibilidad	Rapidez de decisión	Menor planificación y recursos especializados	Herramientas simples y acompañamiento
Identidad y trayectoria	Reputación, arraigo y singularidad	Riesgo de inmovilismo o dificultad de relevo	Modernización compatible con identidad
Autonomía y pequeña escala	Personalidad propia y costes estructurales contenidos	Menor inversión, negociación y alcance promocional	Cooperación y servicios compartidos

5.7. MODERNIZACIÓN PROPORCIONAL Y PALANCAS POR TIPOLOGÍA

La modernización comercial debe entenderse como un proceso de mejora de gestión, productividad, relación con clientes, comunicación, organización, experiencia, datos, formación y cooperación. Su principio rector es la proporcionalidad: no todos los establecimientos necesitan *ecommerce*, CRM avanzado, plataformas o inteligencia artificial, pero prácticamente todos pueden beneficiarse de información correcta, procesos mejor organizados, una presencia digital coherente y un conocimiento más sistemático del cliente. La secuencia puede avanzar desde visibilidad y relación hacia operación, integración e inteligencia, pero no constituye una escalera obligatoria ni idéntica para todos los negocios.

TIPOLOGÍA	ACTIVO PRINCIPAL	RETO PREDOMINANTE	PALANCA PRIORITARIA
Comercio cotidiano	Recurrencia y proximidad	Mantener relación y frecuencia	Fidelización, comunicación directa y gestión
Comercio especializado	Conocimiento y prescripción	Ser descubierto fuera del entorno inmediato	Visibilidad, reputación y canales digitales
Comercio tradicional	Identidad y trayectoria	Adaptar procesos sin perder singularidad	Digitalización útil y productividad
Mercado / singular	Concentración, relato y diferenciación	Convertir singularidad en atracción	Promoción conjunta, contenidos y conexión territorial
Comercio omnicanal	Integración de puntos de contacto	Complejidad de coordinación	Datos, procesos y coherencia entre canales

La dimensión colectiva completa esta estrategia. Campañas compartidas, formación, servicios comunes, programas de fidelización territorial, herramientas tecnológicas y análisis de información pueden proporcionar capacidades que resultan difíciles de asumir individualmente. Desde esta perspectiva, el futuro del pequeño comercio depende tanto de la modernización dentro del establecimiento como de la capacidad del ecosistema comercial para generar escala funcional. El diagnóstico de COPYME debe servir

precisamente para identificar qué palancas son pertinentes para cada perfil y qué actuaciones pueden reforzarse mediante cooperación y política municipal.

6. HOSTELERÍA

La hostelería madrileña constituye uno de los sectores donde con mayor claridad se cruzan actividad económica, empleo, experiencia urbana e identidad territorial. Bares, cafeterías, restaurantes familiares, tabernas, casas de comidas, pastelerías, panaderías artesanas y otros establecimientos forman una red empresarial diversa, integrada en gran medida por personas trabajadoras autónomas, microempresas, negocios familiares y pequeñas sociedades. **Su importancia trasciende el consumo realizado dentro de cada local: activa cadenas de proveedores, distribuye empleo y autoempleo por la ciudad, prolonga la actividad de calles y barrios, complementa al comercio y participa de forma directa en la imagen cotidiana y turística de Madrid.**

Esa doble condición -actividad empresarial e infraestructura urbana de experiencia- explica también su exposición a transformaciones especialmente intensas. La digitalización de reservas y pagos, la reputación online, las plataformas de reparto, la evolución de los hábitos de consumo, la presión sobre costes y márgenes, las dificultades de captación y retención de personal y la creciente importancia de la experiencia han modificado las condiciones de competencia.

El sector debe analizarse, por tanto, desde su heterogeneidad: conviven negocios de clientela local y recurrente con establecimientos vinculados a turismo, ocio o población flotante; empresas de fuerte componente tradicional con modelos intensivos en canales digitales; y propuestas basadas en conveniencia con otras que compiten mediante gastronomía, historia, especialización o autenticidad.

6.1. FUNCIÓN ECONÓMICA, URBANA Y TERRITORIAL DE LA HOSTELERÍA

La hostelería funciona como nodo de una cadena de valor extensa. Cada establecimiento mantiene relaciones con distribuidores, productores agroalimentarios, mercados, empresas de bebidas, logística, equipamiento, mantenimiento, limpieza, energía, tecnología, servicios profesionales, comunicación, transporte, turismo y cultura. A esta capacidad tractora se añade una implantación territorial que no se limita a las grandes centralidades: en los barrios, bares, cafeterías y restaurantes actúan como servicios cotidianos, lugares de relación y generadores de actividad a distintas horas del día.

Su relevancia aumenta por la complementariedad con otras funciones urbanas. La oferta comercial, cultural o turística puede generar demanda hostelera y, a la inversa, una oferta gastronómica atractiva puede aumentar la permanencia, ampliar horarios de actividad y reforzar la capacidad de atracción de un área. Esta relación justifica que COPYME no interprete la hostelería exclusivamente como suma de establecimientos, sino como parte de ecosistemas territoriales en los que actividad económica, espacio urbano, movilidad, ocio, comercio y turismo interactúan.

6.2. PEQUEÑA EMPRESA, ORGANIZACIÓN Y CAPACIDAD DE MODERNIZACIÓN

La estructura empresarial del sector reproduce muchas de las características descritas para el conjunto del tejido analizado, pero con una intensidad operativa particular. En numerosos establecimientos la persona propietaria concentra dirección, compras, administración, relación con proveedores, gestión de personal, atención, comunicación y planificación económica. Esta concentración facilita decisiones rápidas y una relación directa con el cliente, pero reduce el tiempo disponible para planificación, formación, análisis de información o incorporación ordenada de nuevas herramientas.

La modernización hostelera debe partir de esta escala real. Un pequeño bar o restaurante familiar no puede asumir sin adaptación sistemas concebidos para grandes cadenas. La utilidad de tecnología, formación o apoyo público depende de que las soluciones sean comprensibles, proporcionadas, escalables y capaces de mejorar procesos cotidianos. En hostelería, además, modernizar no significa únicamente ganar visibilidad: significa gestionar mejor compras, inventarios, reservas, horarios, personal, costes, reputación y relación con clientes. Esta dimensión operativa será decisiva para interpretar las necesidades del sector.

6.3. TIPOLOGÍAS HOSTELERAS Y LÓGICAS COMPETITIVAS

La diversidad del sector aconseja distinguir tipologías funcionales, no como categorías rígidas, sino como instrumentos para reconocer combinaciones diferentes de demanda, activos y necesidades. Bares y cafeterías dependen especialmente de frecuencia, localización, rapidez, relación cotidiana y recurrencia; los restaurantes familiares combinan producto, servicio, reputación y un importante capital intangible; tabernas y establecimientos tradicionales incorporan historia, autenticidad e identidad; pastelerías, panaderías y negocios artesanos combinan elaboración, venta directa, oficio y especialización; y los establecimientos con elevada exposición turística dependen en mayor medida de visibilidad, reputación y capacidad de convertir flujos de visitantes en consumo.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ACTIVO PRINCIPAL	RETO DOMINANTE	PALANCA PRIORITARIA
Bar / cafetería	Recurrencia y conveniencia	Margen y fidelización	Relación con cliente y eficiencia
Restaurante familiar	Producto, reputación y conocimiento	Costes, gestión y continuidad	Gestión y relación directa
Taberna tradicional	Identidad y autenticidad	Visibilidad y adaptación	Relato, promoción y digitalización útil
Pastelería / panadería	Producto, oficio y elaboración	Diferenciación	Especialización y visibilidad
Negocio turístico	Localización y experiencia	Competencia y estacionalidad	Reputación y conversión
Negocio digitalizado	Canales y accesibilidad	Dependencia de intermediarios	Datos y canales propios

Estas diferencias impiden trasladar una misma receta de modernización a todo el sector. Para un bar de clientela recurrente puede resultar más útil mejorar fidelización, previsión de demanda o control de inventario que desarrollar una arquitectura digital compleja; para un restaurante especializado, reputación, reservas y análisis de costes pueden ser prioritarios; para una taberna histórica, la oportunidad puede residir en hacer visible su singularidad sin alterar la experiencia que constituye precisamente su ventaja competitiva.

6.4. EXPERIENCIA, IDENTIDAD, TURISMO Y REPUTACIÓN

La hostelería produce experiencia. El consumidor valora simultáneamente producto, servicio, atención, ambiente, comodidad, autenticidad, relación calidad-precio, historia, ubicación y hospitalidad. Estos atributos, difíciles de estandarizar completamente, permiten a pequeñas empresas competir mediante personalidad y diferenciación. De ahí que modernización no deba equivaler a homogeneización: preservar diversidad, oficios, establecimientos históricos y propuestas singulares puede tener valor económico además de cultural y territorial.

La relación con el turismo intensifica esta lógica, aunque de manera desigual. Existen negocios orientados fundamentalmente a residentes, establecimientos mixtos y locales con fuerte dependencia de visitantes, ocio, congresos o eventos. Para estos últimos, la visibilidad digital y la reputación adquieren una importancia especial, porque una parte de la decisión se produce antes de que el cliente llegue físicamente al establecimiento. La reputación online se convierte así en prolongación de la experiencia: puntuaciones, reseñas, fotografías, cartas, horarios y precios influyen en elección y confianza.

Esta información no debe gestionarse solo como marketing defensivo. Las reseñas pueden utilizarse como fuente sistemática de aprendizaje para detectar problemas recurrentes, atributos valorados y cambios en expectativas. La analítica y, cuando resulte proporcionado, herramientas de inteligencia artificial pueden facilitar ese tratamiento, siempre subordinadas a una finalidad empresarial concreta: mejorar decisiones y experiencia, no incorporar tecnología como fin autónomo.

6.5. RESERVAS, PLATAFORMAS, DELIVERY Y CONTROL DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Reservas online, plataformas y *delivery* han ampliado las posibilidades de descubrimiento, transacción y acceso a demanda, pero también introducen nuevas dependencias. Comisiones, presión comparativa, exposición a algoritmos, menor control sobre datos y pérdida de relación directa pueden afectar especialmente a empresas de pequeño tamaño. La cuestión analítica no es, por tanto, decidir entre utilizar o abandonar plataformas, sino distinguir entre un canal que amplía mercado y una dependencia estructural que reduce margen o autonomía comercial.

Una estrategia equilibrada combina intermediación útil con activos propios: información actualizada, base de clientes cuando sea posible, canales directos de reserva o comunicación, reputación gestionada y conocimiento de patrones de demanda. Para COPYME, esta distinción es relevante porque permite orientar apoyo y formación hacia la recuperación de capacidad empresarial: utilizar tecnología para acceder al mercado sin ceder innecesariamente el control de la relación con el cliente.

6.6. COSTES, MÁRGENES, EMPLEO Y EFICIENCIA OPERATIVA

La presión sobre costes constituye uno de los principales retos estructurales del sector. Energía, materias primas, alquileres, costes laborales, suministros y servicios externos pueden tensionar simultáneamente negocios con márgenes reducidos y escasa capacidad para generar economías de escala. La respuesta no puede descansar únicamente en trasladar incrementos al consumidor; exige mejorar productividad, compras, desperdicios, planificación, organización de plantillas y conocimiento de la rentabilidad real de productos y servicios.

Herramientas relativamente sencillas para trabajar escandallos, márgenes, inventarios, compras, desperdicios, horarios o rentabilidad por producto pueden generar mejoras relevantes. Esta capacidad de gestión debe relacionarse con el empleo, porque la hostelería es intensiva en trabajo y la calidad de la experiencia depende directamente de disponibilidad, cualificación y estabilidad de las personas. A las competencias tradicionales de cocina, sala y atención se añaden progresivamente reservas, reputación, idiomas, herramientas digitales, gestión de plataformas y análisis de información. La modernización exige, por tanto, combinar tecnología, organización y capital humano, evitando plantear la digitalización como sustituto de las capacidades profesionales.

6.7. FORTALEZAS, VULNERABILIDADES Y COMPLEMENTARIEDAD CON EL COMERCIO

Las fortalezas de la hostelería de proximidad -hospitalidad, autenticidad, experiencia, proximidad, conocimiento del cliente, identidad territorial y capacidad tractora- tienen vulnerabilidades asociadas. La hospitalidad depende de personas; la autenticidad puede ser difícil de escalar; la experiencia requiere costes operativos; la reputación implica exposición pública; y la pequeña dimensión limita capacidad inversora y negociación. El objetivo de modernización no consiste en eliminar estas características, sino en proteger los activos que generan diferenciación y compensar las restricciones que reducen sostenibilidad.

FORTALEZA	VALOR COMPETITIVO	VULNERABILIDAD ASOCIADA
Hospitalidad	Relación humana y servicio	Dependencia del personal
Autenticidad	Diferenciación y singularidad	Dificultad de escalabilidad
Proximidad	Recurrencia y conocimiento	Mercado local limitado
Experiencia	Permanencia y recomendación	Costes operativos elevados
Identidad	Vínculo territorial	Riesgo de homogeneización
Reputación	Confianza y descubrimiento	Exposición digital
Flexibilidad	Adaptación rápida	Menor planificación
Pequeña dimensión	Personalización	Menor capacidad inversora

Comercio y hostelería comparten calles, consumidores, flujos, accesibilidad, espacio público e identidad territorial. Una zona comercial atractiva puede generar clientes para la restauración y una oferta hostelera diversa puede aumentar permanencia y recorridos comerciales. Esta complementariedad abre posibilidades para campañas compartidas, rutas, eventos, fidelización territorial, turismo de compras, promoción de establecimientos singulares y comunicación conjunta. Para COPYME la unidad relevante de intervención no es siempre el establecimiento aislado: en muchos casos es el ecosistema comercial y hostelero en el que ese establecimiento opera.

7. DIFERENCIAS POR TAMAÑO, ACTIVIDAD Y PERFIL EMPRESARIAL

El análisis agregado resulta imprescindible para conocer la dimensión general del tejido comercial y hostelero madrileño, pero pierde capacidad explicativa cuando se utiliza como única referencia. **Bajo la denominación de pyme conviven personas autónomas sin asalariados, microempresas con estructuras mínimas, negocios familiares, establecimientos con varios trabajadores y empresas con más de un local**; del mismo modo, coexisten negocios recién creados y empresas históricas, modelos de gestión personalistas y profesionalizados, establecimientos orientados a residentes y otros dependientes de turismo o población flotante, así como grados muy distintos de digitalización, capacidad inversora y utilización de datos. El resultado es una heterogeneidad que no puede tratarse como ruido estadístico: constituye una de las variables centrales del diagnóstico.

Para COPYME, esta constatación tiene una consecuencia metodológica y otra operativa. Metodológicamente, obliga a utilizar con cautela las medias generales y a cruzar variables para identificar patrones empresariales reales. Operativamente, implica que las actuaciones de modernización, formación, promoción o digitalización no deberían diseñarse para una empresa media abstracta, sino adaptarse al punto de partida, al mercado y a la capacidad de cada perfil. **La segmentación se entiende así como un instrumento de interpretación y de intervención, no como una clasificación rígida de establecimientos.**

7.1. DE LOS PROMEDIOS A LA SEGMENTACIÓN EMPRESARIAL

Los indicadores agregados permiten describir tendencias, pero pueden ocultar diferencias sustantivas. Saber cuántas empresas utilizan redes sociales, por ejemplo, resulta insuficiente si no se distingue entre presencia ocasional, comunicación regular, publicidad, atención al cliente, captación o venta; del mismo modo, la antigüedad media aporta poco si no se relaciona con reputación, fidelización, digitalización o continuidad. El objetivo no consiste en abandonar los datos generales, sino en complementarlos con cruces capaces de explicar por qué empresas formalmente similares presentan necesidades y respuestas diferentes.

La segmentación debe ser multidimensional. Ninguna variable aislada —tamaño, actividad, antigüedad, territorio o tecnología— describe por sí sola la situación de una empresa. La unidad analítica relevante surge de la combinación entre estructura interna, mercado, localización, trayectoria y capacidades. Este enfoque permite pasar de una descripción estadística a una lectura funcional del tejido, en la que los grupos se construyen por la lógica de sus necesidades y no únicamente por su categoría administrativa.

7.2. DIMENSIÓN, ACTIVIDAD Y MODELO DE GESTIÓN

La dimensión empresarial condiciona la capacidad para distribuir funciones, especializar tareas, absorber procesos de cambio y dedicar recursos a inversión, formación o planificación. Una persona autónoma sin asalariados concentra normalmente dirección, administración, compras, comunicación y atención; una microempresa con varios trabajadores puede repartir parte de esas funciones; y una organización con varios establecimientos dispone de posibilidades distintas de especialización y sistematización. Esta relación no implica que mayor tamaño equivalga automáticamente a mejor gestión: significa que la escala modifica los recursos disponibles y, por tanto, el tipo de solución razonable.

La actividad introduce una segunda diferenciación. Comercio y hostelería comparten retos de visibilidad, gestión, digitalización y relación con clientes, pero sus prioridades no son idénticas: el comercio puede estar especialmente condicionado por tráfico, fidelización, especialización u omnicanalidad, mientras la hostelería incorpora con mayor intensidad reservas, reputación, costes operativos, personal y experiencia. Dentro de cada sector vuelven a aparecer diferencias: comercio cotidiano y especializado, cafetería y restaurante, establecimiento artesanal o negocio turístico responden a lógicas distintas. De ahí que el análisis deba trabajar con combinaciones —actividad + tamaño + clientela + territorio + digitalización— y no con etiquetas sectoriales aisladas.

El modelo de gestión completa esta lectura estructural. La gestión personalista aporta rapidez y conocimiento directo, pero puede generar dependencia de la persona titular; la gestión familiar facilita confianza y transmisión de conocimiento, aunque puede requerir procesos de profesionalización; los modelos más sistematizados permiten distribuir funciones y utilizar información de forma regular; y la externalización facilita acceso a capacidades especializadas, aunque exige coordinar proveedores y mantener control sobre decisiones clave. El grado de modernización debe interpretarse, por tanto, también a partir de cómo se organiza la empresa.

7.3. TRAYECTORIA, CAPACIDAD INVERSORA Y MADUREZ DIGITAL

La antigüedad modifica tanto los activos acumulados como las vulnerabilidades. Las empresas consolidadas pueden disponer de reputación, clientela estable, conocimiento del mercado, relaciones con proveedores e identidad territorial, pero también sostener procesos muy dependientes de experiencia personal o incorporar tecnología de forma menos integrada. Las empresas recientes pueden partir con mayor familiaridad digital y nuevos formatos de comunicación, pero necesitan construir reconocimiento, estabilidad y recurrencia. La antigüedad no debe utilizarse como indicador automático de fortaleza o atraso,

sino como una variable que ayuda a interpretar qué capital empresarial existe y qué capacidades necesitan actualización.

La capacidad inversora introduce otra diferencia decisiva. La modernización no debe medirse por volumen de gasto tecnológico, sino por la relación entre inversión, utilidad y capacidad de uso. Una herramienta sencilla que reduzca tareas administrativas o mejore la comunicación puede generar más valor para una microempresa que una solución sofisticada difícil de mantener. Esta lógica es especialmente relevante cuando se analice la madurez digital: el estudio distingue entre niveles básicos, intermedios y avanzados, pero el nivel superior no constituye un objetivo universal. La pregunta analítica relevante no es solo qué tecnología utiliza la empresa, sino qué problema empresarial resuelve con ella.

EJE	CATEGORÍAS ORIENTATIVAS	UTILIDAD ANALÍTICA
DIMENSIÓN	Autónomo / micro / pequeña	Capacidad organizativa y absorción del cambio
ACTIVIDAD	Comercio / hostelería / mixta	Lógica sectorial y necesidades específicas
ANTIGÜEDAD	Reciente / consolidada / histórica	Activos acumulados y adaptación
TERRITORIO	Residencial / mixto / turístico / alta afluencia	Condiciones de demanda y exposición
CLIENTELA	Residente / flotante / turística / mixta	Recurrencia, captación y horarios
INVERSIÓN	Baja / media / alta	Capacidad para financiar transformación
DIGITALIZACIÓN	Básica / intermedia / avanzada	Integración y utilidad tecnológica
GESTIÓN	Personalista / familiar / profesionalizada / externalizada	Sistematización y distribución de funciones

7.4. TERRITORIO, CLIENTELA Y EXPOSICIÓN A FLUJOS

La empresa no compite al margen del territorio. La intensidad y composición del tránsito, la accesibilidad, la proximidad al transporte, la densidad comercial y hostelera, la presencia turística, la actividad laboral, los equipamientos y los eventos alteran las condiciones de demanda. Por ello, dos establecimientos de actividad y tamaño semejantes pueden requerir estrategias muy diferentes si uno opera en un barrio residencial y otro en una centralidad turística o en un área de elevada población flotante. La localización debe entenderse como parte del modelo empresarial, no como un simple dato postal.

Esta dimensión territorial se expresa de manera especialmente clara a través de la clientela. Los negocios orientados a residentes dependen en mayor medida de proximidad, confianza, accesibilidad y recurrencia; los expuestos a trabajadores, estudiantes o población flotante presentan variaciones horarias y necesitan interpretar mejor los flujos; y los vinculados a turismo y ocio dependen con mayor intensidad de visibilidad, reputación online, idiomas, recomendación, experiencia y singularidad. La clientela mixta obliga a combinar estrategias. En consecuencia, la información sobre afluencia solo adquiere valor cuando se relaciona con el tipo de público, el momento y la capacidad del establecimiento para convertir tránsito en visita, compra y recurrencia.

7.5. CINCO PERFILES OPERATIVOS PARA EL DIAGNÓSTICO

A partir de los ejes anteriores, el estudio puede construir perfiles funcionales que permitan relacionar diagnóstico y actuación. No se trata de encerrar cada empresa en una categoría exclusiva: un establecimiento puede compartir rasgos de varios perfiles y evolucionar con el tiempo. La utilidad reside en reconocer configuraciones recurrentes de activos, brechas y prioridades suficientemente comprensibles como para orientar servicios, formación, campañas y acompañamiento.

PERFIL	MERCADO PRINCIPAL	ACTIVO DOMINANTE	PRIORIDAD
Proximidad tradicional	Residentes y clientela recurrente	Confianza, trayectoria e identidad	Fidelización, visibilidad básica, gestión y continuidad
En transición	Mercado local o mixto	Base empresarial consolidada	Organización, digitalización útil y capacitación
Digitalmente activo	Mercado mixto y multicanal	Canales y capacidad tecnológica	Integración, datos, automatización y retorno
Orientado a experiencia	Público específico, ocio o visitante	Especialización, producto, relato y servicio	Reputación, comunicación y diferenciación
Dependiente de flujos	Población flotante, turismo o alta afluencia	Localización y exposición	Horarios, captación, conversión y diversificación

7.6. DE LA SEGMENTACIÓN A LA INTERVENCIÓN

La segmentación solo tiene sentido si mejora la capacidad de actuación. Para COPYME, los perfiles permiten identificar qué empresas necesitan apoyo básico de visibilidad y organización, cuáles requieren formación o acompañamiento para integrar herramientas, cuáles pueden avanzar hacia datos y automatización y cuáles necesitan estrategias específicas de captación, fidelización o relación con flujos turísticos y laborales. También permiten evitar intervenciones sobredimensionadas: no todas las empresas requieren el mismo nivel tecnológico, la misma formación ni la misma intensidad de apoyo.

Para el Ayuntamiento de Madrid, esta lectura aporta una base para complementar las políticas generales con actuaciones más segmentadas por tipo de empresa y contexto territorial. El diagnóstico puede así distinguir entre problemas ampliamente compartidos y brechas concentradas en determinados perfiles, facilitando una asignación más precisa de instrumentos, contenidos y prioridades. La heterogeneidad deja de ser una dificultad para el análisis y se convierte en información útil para diseñar políticas y servicios proporcionados a la realidad empresarial.

8. GEOGRAFÍA COMERCIAL DE MADRID

La geografía comercial de Madrid no puede entenderse como una distribución homogénea de establecimientos sobre el territorio municipal. **Comercio, hostelería, residencia, trabajo, movilidad, turismo y ocio se superponen con intensidades diferentes y generan mercados locales, áreas de influencia y patrones de consumo muy distintos.** En consecuencia, la localización de una pyme comercial u hostelera no es una simple referencia espacial: forma parte de su modelo económico, condiciona la composición de la demanda, la afluencia potencial, los horarios, la competencia, los costes de acceso al mercado y las posibilidades de cooperación.

Esta premisa obliga a superar una lectura exclusivamente administrativa. **Los 21 distritos son una escala necesaria para ordenar información, pero insuficiente para explicar el funcionamiento comercial de la ciudad: dentro de un mismo distrito pueden coexistir centralidades de alta afluencia, calles de consumo local, espacios turísticos, ámbitos residenciales, ejes consolidados y tramos con discontinuidad.** COPYME adopta por ello una lectura multinivel —ciudad, distrito, barrio, eje y tipo de entorno— orientada a identificar cómo densidad, diversidad, accesibilidad, usos urbanos y composición de la demanda modifican las oportunidades y vulnerabilidades empresariales.

8.1. UNA CIUDAD, MÚLTIPLES MERCADOS Y ESCALAS DE ANÁLISIS

Madrid funciona como un sistema de mercados superpuestos. Un comercio del centro histórico puede depender de visitantes y turistas; un negocio de barrio, de residentes recurrentes; una cafetería próxima a oficinas, de franjas laborales; un restaurante de ocio, de tardes, noches y fines de semana; y una tienda altamente especializada puede atraer demanda desde fuera de su entorno inmediato. La heterogeneidad territorial no constituye una anomalía que deba corregirse mediante promedios, sino una característica estructural que debe incorporarse al diagnóstico.

La lectura territorial requiere observar simultáneamente quién vive, trabaja y visita cada entorno; qué actividades generan desplazamientos; qué accesibilidad existe; qué masa crítica de establecimientos se concentra; y hasta qué punto las actividades son complementarias. La utilidad de esta aproximación reside en conectar geografía y comportamiento empresarial: una misma herramienta de promoción, fidelización o digitalización puede producir resultados distintos según el mercado efectivo al que se enfrenta el establecimiento.

ESCALA	QUÉ PERMITE OBSERVAR	UTILIDAD ANALÍTICA
CIUDAD	Grandes patrones de distribución, movilidad y centralidad	Contextualizar el sistema comercial
DISTRITO / BARRIO	Composición residencial, actividad y diferencias internas	Comparar entornos sin asumir homogeneidad
EJE / ÁREA COMERCIAL	Continuidad, mix, afluencia y experiencia conjunta	Detectar competitividad colectiva y cooperación
ENTORNO INMEDIATO	Accesibilidad, fachadas activas, vacíos y relación con flujos	Interpretar condiciones concretas del establecimiento

8.2. DISTRIBUCIÓN, DENSIDAD Y DIVERSIDAD EMPRESARIAL

La distribución de comercio y hostelería responde a una combinación de densidad residencial, centralidad, transporte público, concentración de oficinas, turismo, ocio, equipamientos, mercados, tradición comercial y capacidad de atracción. Por ello, el número absoluto de establecimientos resulta insuficiente: dos áreas con cifras semejantes pueden tener estructuras radicalmente distintas si difieren en población, superficie, actividad laboral, visitantes o usos urbanos. El análisis debe combinar indicadores absolutos y relativos y, sobre todo, interpretar la concentración como propiedad de un ecosistema, no como simple suma de locales.

La densidad presenta una relación no lineal con la vitalidad. Una concentración elevada puede favorecer visibilidad, diversidad, tráfico cruzado, permanencia y economías de aglomeración, pero también intensificar competencia, presión sobre alquileres o saturación. Una densidad baja puede reducir competencia directa y, al mismo tiempo, debilitar los motivos de desplazamiento y la continuidad del recorrido. La variable relevante es, por tanto, la combinación entre densidad, diversidad, demanda, accesibilidad y complementariedad. Esta distinción será esencial para separar concentraciones competitivas saludables de situaciones de saturación o, en el extremo contrario, de pérdida de tejido.

8.3. COMPONENTES DEL ECOSISTEMA COMERCIAL TERRITORIAL

La geografía comercial se materializa en componentes con funciones distintas pero interdependientes. El comercio de proximidad sostiene necesidades frecuentes y recurrencia residencial; la hostelería amplía franjas de actividad y permanencia; los mercados pueden actuar como nodos de concentración,

identidad, gastronomía y emprendimiento; y los ejes y áreas comerciales convierten la continuidad de establecimientos en una experiencia territorial reconocible. Su valor no depende únicamente de la calidad individual de cada negocio, sino de las relaciones que se producen entre ellos.

COMPONENTE	FUNCIÓN TERRITORIAL	PALANCA PRINCIPAL
Comercio de proximidad	Servicio cotidiano, recurrencia y capilaridad	Fidelización, accesibilidad y continuidad
Hostelería	Permanencia, actividad horaria y complementariedad	Experiencia, recurrencia y conexión con flujos
Mercados	Nodo comercial, gastronómico y de identidad	Conexión con calles próximas y programación
Ejes comerciales	Continuidad de oferta y recorrido	Mix, fachadas activas, accesibilidad e identidad
Áreas de concentración	Masa crítica y capacidad de atracción	Cooperación, promoción y servicios colectivos

Esta perspectiva introduce una idea decisiva para COPYME: la competitividad puede ser colectiva. La proximidad entre actividades complementarias puede producir mercado, aumentar la permanencia y hacer más eficiente la promoción. En consecuencia, determinadas actuaciones municipales y asociativas ganan sentido cuando se diseñan sobre áreas funcionales —ejes, mercados y concentraciones— y no únicamente sobre establecimientos aislados.

8.4. TIPOLOGÍAS TERRITORIALES Y LÓGICAS DE DEMANDA

Para convertir la diversidad espacial en una herramienta operativa, el Informe propone trabajar con tipologías territoriales flexibles. No son categorías cerradas ni sustituyen el análisis de cada zona; sirven para reconocer combinaciones recurrentes entre demanda, afluencia, estructura empresarial y riesgo. Una misma área puede contener rasgos de más de una tipología y evolucionar con el tiempo como consecuencia de cambios residenciales, nuevas infraestructuras, equipamientos o transformaciones de movilidad.

TIPO DE ENTORNO	DEMANDA DOMINANTE	OPORTUNIDAD	RIESGO / ATENCIÓN PRIORITARIA
Alta centralidad	Mixta y elevada	Afluencia, compra cruzada y permanencia	Saturación y dificultad de diferenciación
Turístico	Visitantes	Gasto, experiencia y descubrimiento	Dependencia, homogeneización y presión sobre usos
Residencial	Residentes	Recurrencia y fidelización	Pérdida de densidad y servicios cotidianos
Mixto	Diversa	Complementariedad horaria y de públicos	Complejidad de gestión y segmentación
Emergente	Nueva demanda	Aperturas y nuevos mercados	Crecimiento desordenado o falta de mix
Baja densidad	Principalmente local	Servicios de proximidad y recuperación	Discontinuidad y pérdida de tejido

En las zonas turísticas, la oportunidad consiste en transformar afluencia en consumo distribuido mediante visibilidad, reputación, señalización, idiomas y conexión entre comercio, hostelería, cultura y experiencia urbana, evitando una dependencia excesiva o la sustitución del comercio cotidiano. En las áreas residenciales, la lógica se desplaza hacia proximidad, accesibilidad, diversidad y continuidad. Las centralidades emergentes requieren una mirada prospectiva: nuevos desarrollos, infraestructuras y

equipamientos pueden crear demanda, pero también producir estructuras comerciales desequilibradas si no se observa tempranamente su evolución.

8.5. BAJA DENSIDAD, LOCALES VACÍOS Y CONTINUIDAD COMERCIAL

Una menor densidad no debe identificarse automáticamente con debilidad. Puede responder a la propia estructura funcional o residencial de un territorio. El problema aparece cuando la baja densidad refleja pérdida acumulada de actividad y afecta a la accesibilidad a servicios cotidianos, la vitalidad urbana o la capacidad de atracción. La distinción relevante es, por tanto, entre baja densidad funcional y pérdida de tejido.

Los locales vacíos constituyen uno de los indicadores más visibles de esa posible discontinuidad. Su impacto depende menos del número aislado que de su concentración espacial: varios locales inactivos consecutivos pueden romper recorridos, reducir fachadas activas, deteriorar la percepción del entorno y dificultar nuevas aperturas, generando una dinámica acumulativa de menor actividad, menor afluencia y menor atractivo. Por ello, su seguimiento debe incorporarse al sistema de observación comercial y conectarse, cuando exista evidencia suficiente, con medidas de intermediación, activación temporal, apoyo a aperturas, transmisión de negocios, promoción o cooperación.

8.6. GEOGRAFÍA Y COMPETITIVIDAD: EMPRESA Y TERRITORIO

La principal conclusión analítica del capítulo es que los resultados empresariales no pueden atribuirse exclusivamente a las capacidades internas del establecimiento. La competitividad surge de la interacción entre una dimensión interna —gestión, producto, servicio, digitalización, marketing y productividad— y una dimensión territorial —afluencia, accesibilidad, densidad, diversidad, continuidad, imagen, cooperación y programación—. Dos negocios comparables pueden enfrentarse a oportunidades muy diferentes por operar en entornos distintos.

SITUACIÓN	LECTURA	IMPLICACIÓN
Empresa competitiva + territorio activo	Capacidades internas y entorno se refuerzan	Mayor capacidad de atracción y conversión
Empresa competitiva + territorio debilitado	La empresa compensa parcialmente un entorno adverso	Oportunidades limitadas; necesidad de actuación territorial
Empresa débil + territorio atractivo	Existe demanda potencial no aprovechada	Prioridad en capacidades empresariales y conversión
Empresa débil + territorio debilitado	Se acumulan vulnerabilidades internas y externas	Intervención combinada y selectiva

Esta lectura evita dos errores frecuentes: responsabilizar al establecimiento de todas sus dificultades o atribuir al territorio problemas que pertenecen a la gestión empresarial. Para COPYME y el Ayuntamiento de Madrid, la consecuencia es directa: el diagnóstico debe identificar qué parte del problema requiere capacidades empresariales y qué parte exige actuaciones sobre el ecosistema, la cooperación, la promoción, la continuidad o la activación territorial.

8.7. PRODUCTO CENTRAL: MAPA 8.1. GEOGRAFÍA COMERCIAL DE MADRID

El producto central del capítulo será el Mapa 8.1. Geografía Comercial de Madrid, elaborado cuando se disponga de información territorial suficientemente consolidada. Su finalidad no será establecer un ranking de distritos ni producir una apariencia de precisión superior a la que permitan los datos, sino representar de manera prudente y verificable la diversidad funcional de la ciudad y proporcionar una

base común para los análisis posteriores de afluencia, centralidades, tipología territorial y oportunidades de intervención.

CAPA / CONTENIDO	REPRESENTACIÓN PREVISTA
Tejido empresarial	Distribución e intensidad relativa de establecimientos
Actividad	Comercio y hostelería, con diferenciación cuando los datos lo permitan
Nodos	Mercados y otros puntos de concentración relevantes
Estructura territorial	Principales ejes y áreas de concentración
Lógicas de demanda	Áreas turísticas, residenciales y otros entornos funcionales
Continuidad	Territorios de menor densidad y discontinuidades solo con evidencia suficiente

El mapa debe entenderse como instrumento de interpretación y no como ilustración decorativa. Su valor reside en permitir que COPYME relacione información empresarial con condiciones territoriales y que el Ayuntamiento disponga de una lectura espacial útil para orientar actuaciones diferenciadas. La secuencia analítica que resume el capítulo es sencilla: localización → afluencia, accesibilidad, densidad y mix → oportunidad comercial → captación, conversión y recurrencia → viabilidad. Esa cadena territorial acompañará el resto del Informe.

9. DISTRITOS, BARRIOS, EJES Y CENTRALIDADES

La geografía comercial adquiere utilidad analítica cuando se desciende desde la escala general de la ciudad hacia unidades capaces de explicar cómo funcionan realmente la demanda, la competencia y la complementariedad. **Distrito, barrio, calle, eje y centralidad no son denominaciones equivalentes: cada escala permite observar fenómenos distintos.** El distrito ofrece un marco estable para comparar grandes áreas; el barrio aproxima la relación entre actividad económica y vida cotidiana; la calle y el eje muestran continuidad, rupturas y concentraciones; y la centralidad identifica espacios cuya capacidad de atracción supera su entorno inmediato.

Esta lectura multiescalar es especialmente necesaria en Madrid porque la unidad administrativa no coincide necesariamente con la unidad económica. Dentro de un mismo distrito pueden coexistir barrios residenciales, espacios turísticos, zonas de oficinas, calles de consumo local y ejes con capacidad de atracción suprabarrial. El objetivo no consiste, por tanto, en ordenar territorios de mayor a menor importancia, sino en **reconocer formas diferentes de centralidad y construir una geografía económica útil para la intervención de COPYME y del Ayuntamiento de Madrid.**

9.1. ESCALAS TERRITORIALES: DEL DISTRITO AL EJE COMERCIAL

El distrito constituye la primera escala de contextualización porque dispone de información administrativa relativamente estable sobre población, actividad, comercio, hostelería, mercados, movilidad, turismo y estructura residencial. Su ventaja es comparativa; su limitación, la amplitud. Los promedios distritales pueden ocultar diferencias internas importantes y, por ello, deben utilizarse para situar fenómenos, no para atribuir automáticamente a todo el distrito una única lógica comercial.

El barrio acerca el análisis a la economía cotidiana. Permite observar mejor proximidad, consumo recurrente, dependencia residencial, mercados, concentración hostelera, transformaciones de usos y discontinuidades. Además, incorpora una dimensión de identidad: la expresión “comercio de barrio” describe no solo una ubicación, sino una relación basada en confianza, recurrencia, reconocimiento e integración con la comunidad próxima.

La calle y el eje comercial representan la escala donde la experiencia territorial se hace más visible. Fachadas activas, tránsito peatonal, escaparates, accesibilidad, terrazas, locales vacíos y relación entre comercio y hostelería configuran recorridos concretos. Cuando existe suficiente continuidad y diversidad, una calle deja de ser una simple localización y se convierte en eje: una estructura reconocible capaz de generar identidad, permanencia, tráfico cruzado y compra complementaria.

ESCALA	QUÉ PERMITE OBSERVAR	USO PRINCIPAL
DISTRITO	Grandes patrones de población, actividad, movilidad y oferta	Contextualización y comparación
BARRIO	Proximidad, recurrencia, identidad y servicios cotidianos	Comprender mercados locales y comunidad
CALLE / EJE	Continuidad, fachadas activas, tránsito, vacíos y mix	Detectar recorridos y competitividad colectiva
CENTRALIDAD	Capacidad de atracción y diversidad de públicos	Identificar áreas funcionales de intervención

9.2. CENTRALIDADES: CAPACIDAD DE ATRACCIÓN Y FUNCIÓN URBANA

La centralidad comercial expresa la capacidad de un territorio para concentrar actividades y atraer demanda. Las centralidades metropolitanas combinan comercio, hostelería, empleo, cultura, transporte, ocio y turismo, y reúnen públicos muy diversos. Su gran afluencia constituye una oportunidad, pero no garantiza ventas: exige visibilidad, diferenciación, reputación, conversión y adaptación horaria. La centralidad proporciona mercado potencial; la empresa debe ser capaz de transformarlo en consumo efectivo.

Las centralidades de barrio responden a una lógica distinta. Se apoyan principalmente en residentes, frecuencia y combinación de necesidades cotidianas, y pueden estructurarse alrededor de mercados, plazas, calles principales, nodos de transporte o equipamientos. Su fortaleza reside en la recurrencia y la posibilidad de combinar varias actividades dentro del mismo desplazamiento; su principal vulnerabilidad aparece cuando la pérdida progresiva de establecimientos rompe la concentración y obliga a desplazamientos mayores.

Entre ambos extremos aparecen áreas tradicionales, ejes consolidados, centralidades turístico-comerciales, espacios emergentes y áreas en reestructuración. La antigüedad o la intensidad de la actividad no determinan por sí solas su valor: lo relevante es la función que desempeñan, la demanda a la que sirven y la capacidad de mantener o construir una masa crítica suficiente.

9.3. MERCADOS, EJES Y ÁREAS TRADICIONALES COMO NODOS

Los mercados municipales deben interpretarse como nodos territoriales y no únicamente como agrupaciones de puestos. Pueden concentrar alimentación, gastronomía, servicios, emprendimiento y comercio especializado, generar flujos hacia las calles próximas y actuar como anclas para rutas, eventos y promoción. Su área de influencia resulta, por ello, tan relevante como el interior del edificio: un mercado conectado con su entorno puede reforzar una centralidad de barrio o contribuir a una centralidad más amplia.

Los ejes consolidados y las áreas comerciales tradicionales incorporan un activo adicional: memoria comercial. Trayectoria, establecimientos históricos, mercados, mezcla de actividades y reconocimiento colectivo generan hábitos de visita difíciles de crear rápidamente. Esa ventaja convive con riesgos de relevo, pérdida de locales, presión sobre costes o dificultad de adaptación. La modernización debe reforzar capacidades sin destruir los elementos que hacen reconocible el territorio.

Las nuevas concentraciones de actividad plantean el problema inverso: disponen de demanda potencial derivada de desarrollos residenciales, oficinas, transporte o equipamientos, pero necesitan consolidar continuidad, diversidad y reconocimiento. La dimensión comercial debe incorporarse desde fases tempranas a la lectura de estas transformaciones para evitar que el crecimiento produzca espacios con demanda, pero sin tejido suficiente o con una oferta excesivamente homogénea.

9.4. MIX, COMPLEMENTARIEDAD Y EFECTOS DE AGLOMERACIÓN

La capacidad de atracción territorial depende tanto de la cantidad de establecimientos como de su combinación. Un mix diverso de comercio cotidiano, compra ocasional, hostelería, ocio y servicios puede generar distintos motivos de visita, públicos y franjas horarias, prolongar la permanencia y reducir la dependencia de una única demanda. No existe, sin embargo, una composición ideal universal: el mix adecuado depende de la población, la función urbana, la movilidad, el turismo y la estructura preexistente.

Comercio y hostelería desempeñan aquí funciones complementarias. El comercio puede atraer flujos en determinadas franjas y la hostelería prolongar estancia y actividad en otras; mercados, servicios y equipamientos añaden nuevos motivos de desplazamiento. La concentración produce simultáneamente competencia y mercado: negocios similares compiten por una parte de la demanda, pero una masa crítica suficiente puede convertir el área en destino. El objetivo territorial no consiste en eliminar competencia, sino en alcanzar combinaciones de especialización, diversidad y cooperación capaces de aumentar el atractivo conjunto.

MECANISMO	EFFECTO TERRITORIAL	RIESGO SI SE DESEQUILIBRA
Continuidad	Facilita recorridos y percepción de zona comercial	Vacíos y rupturas reducen atractivo
Diversidad / mix	Amplía públicos, horarios y motivos de visita	Homogeneización o dispersión funcional
Agglomeración	Genera masa crítica, reconocimiento y comparación	Saturación o competencia excesiva
Complementariedad	Favorece permanencia y consumo cruzado	Actividades desconectadas entre sí
Cooperación	Permite promoción y servicios colectivos	Falta de coordinación o baja participación

9.5. TIPOLOGÍA OPERATIVA DE CENTRALIDADES COMERCIALES

A efectos del diagnóstico, COPYME propone una tipología de seis centralidades que permite relacionar función territorial, demanda dominante, ventaja y reto. Se trata de una clasificación operativa y flexible:

una zona puede presentar rasgos híbridos o evolucionar de un tipo a otro. Su utilidad no reside en etiquetar Madrid, sino en evitar que actuaciones idénticas se apliquen a entornos con lógicas económicas diferentes.

TIPO	DEMANDA DOMINANTE	PRINCIPAL VENTAJA	PRINCIPAL RETO
Metropolitana	Mixta	Atracción y diversidad de públicos	Competencia y conversión
Turístico-comercial	Visitantes y mixta	Gasto potencial y experiencia	Dependencia y equilibrio de usos
De barrio	Residentes	Reurrencia y proximidad	Continuidad del tejido
Eje consolidado	Mixta	Identidad y masa crítica	Modernización sin pérdida de singularidad
Emergente	Nueva demanda	Crecimiento y nuevos mercados	Consolidación y construcción de mix
En reestructuración	Principalmente local	Potencial de recuperación	Pérdida de densidad y discontinuidad

Esta tipología convierte la geografía en criterio de intervención. Una centralidad metropolitana puede requerir herramientas de conversión, diferenciación y gestión de flujos; una centralidad de barrio, continuidad, fidelización y servicios cotidianos; un eje tradicional, modernización compatible con identidad; una centralidad emergente, cooperación y consolidación; y un área en reestructuración, medidas más intensivas de activación y recuperación del tejido.

9.6. PRODUCTOS TERRITORIALES Y UTILIDAD INSTITUCIONAL

El capítulo debe traducirse en un conjunto limitado de productos territoriales que puedan actualizarse y utilizarse. El objetivo no es multiplicar mapas por razones expositivas, sino construir una base cartográfica y analítica que permita a COPYME localizar dinámicas, comparar escalas y formular propuestas proporcionadas, y al Ayuntamiento de Madrid disponer de una lectura complementaria a la división administrativa convencional.

Producto	Contenido y función
Mapa 9.1. Distritos, barrios y centralidades	Localizar las principales unidades funcionales y relacionarlas con la estructura urbana
Mapa 9.2. Principales ejes comerciales	Representar continuidad, concentración y recorridos relevantes cuando exista evidencia suficiente
Mapa 9.3. Mercados como nodos	Mostrar mercados y su relación potencial con el tejido de las áreas próximas
Matriz 9.1. Tipologías de centralidad	Relacionar demanda, ventaja, reto y lógica de intervención
Cuadro 9.1. Escalas territoriales	Establecer qué preguntas puede responder cada nivel de observación

La conclusión es sencilla pero metodológicamente importante: la capacidad comercial de Madrid no se distribuye únicamente por distritos; se organiza mediante barrios, calles, mercados, ejes y centralidades que producen combinaciones distintas de afluencia, reurrencia, diversidad y capacidad de atracción. Pasar de la geografía administrativa a esta geografía económica permite segmentar mejor las actuaciones, interpretar con mayor precisión los resultados empresariales y conectar los siguientes análisis de movilidad, afluencia, turismo y comportamiento de la demanda.

10. AFLUENCIA, MOVILIDAD Y GENERACIÓN DE DEMANDA

La afluencia constituye una variable central para comprender el funcionamiento territorial del comercio y la hostelería de Madrid, pero solo adquiere valor analítico cuando se interpreta como parte de un proceso más amplio de formación de demanda. **El paso de personas por una calle, un eje o una centralidad expresa una oportunidad potencial, no un resultado económico.** Entre el movimiento urbano y la compra existe una secuencia de filtros y decisiones en la que intervienen la composición del flujo, el motivo del desplazamiento, la temporalidad, la accesibilidad, la visibilidad del establecimiento, la adecuación de la oferta, la experiencia y la capacidad de mantener posteriormente la relación con el cliente.

Madrid Comercio Futuro sitúa por ello la afluencia y el comportamiento comercial en el centro de la lectura conjunta de empresa, territorio y demanda. **Para COPYME, la finalidad no es producir cifras aisladas de tránsito, sino comprender cuándo, dónde, para qué públicos y bajo qué condiciones los flujos urbanos se convierten en oportunidades comerciales aprovechables.** Una centralidad con alta afluencia puede presentar baja conversión; un entorno residencial con menor volumen de paso puede sostener una elevada recurrencia; y un área turística puede registrar intensa presencia de visitantes sin que esa presencia se traduzca proporcionalmente en consumo en la pequeña empresa. La variable decisiva no es el flujo en sí mismo, sino la capacidad del ecosistema y del establecimiento para transformar exposición en relación económica.

10.1. DE LA MOVILIDAD A LA DEMANDA: CONCEPTOS Y CADENA DE CONVERSIÓN

La afluencia puede definirse como el volumen de personas que atraviesan o permanecen en un espacio durante un periodo determinado. Desde una perspectiva comercial, sin embargo, el volumen representa solo el primer nivel de análisis. Todo flujo debe caracterizarse, siempre que la fuente lo permita, mediante cuatro preguntas básicas: cuántas personas están presentes, quiénes son, cuándo se produce su presencia y cuál es el motivo del desplazamiento o permanencia. Dos flujos cuantitativamente semejantes pueden tener valores comerciales muy diferentes si uno corresponde a tránsito laboral rápido y otro a ocio, turismo, compras o restauración con mayor tiempo de estancia.

Conviene diferenciar cuatro conceptos que no deben utilizarse como sinónimos. La afluencia potencial designa el conjunto de presencias que podrían entrar en relación con la oferta; la afluencia efectiva recoge las presencias que generan algún contacto observable o razonablemente identificable; la demanda accesible representa aquella parte del público cuya motivación, localización, horario y perfil resultan compatibles con la propuesta del establecimiento; y el resultado comercial aparece únicamente cuando esa oportunidad se transforma en visita, compra, consumo, recurrencia o recomendación. Esta distinción protege el análisis frente a una de sus simplificaciones más frecuentes: asumir que más personas equivalen automáticamente a más mercado.

FASE	PREGUNTA ANALÍTICA	VARIABLE PRINCIPAL	LECTURA PARA LA INTERVENCIÓN
Movilidad / afluencia	¿Cuántas personas están presentes y cómo se desplazan?	Volumen y flujo	Dimensionar la oportunidad territorial
Composición	¿Quiénes son y por qué están allí?	Perfil y motivo	Identificar públicos relevantes
Temporalidad	¿Cuándo se produce la oportunidad?	Hora, día, periodo	Ajustar horarios y campañas
Exposición / captación	¿Quién percibe el establecimiento y muestra interés?	Visibilidad y atención	Reducir pérdida antes de la visita
Visita / entrada	¿Quién entra, consulta o interactúa?	Interacción	Detectar fricciones de acceso
Conversión	¿Quién compra, reserva o consume?	Resultado transaccional	Mejorar propuesta, precio o servicio
Experiencia	¿Cómo se valora la interacción?	Satisfacción / percepción	Reforzar calidad y diferenciación
Recurrencia / fidelización	¿Quién vuelve y recomienda?	Repetición y relación	Construir demanda estable

10.2. MOVILIDAD URBANA, ACCESIBILIDAD Y GENERACIÓN DE FLUJOS

La demanda urbana se alimenta de desplazamientos cotidianos por trabajo, estudios, compras, ocio, cuidados, gestiones, turismo y eventos. Estos movimientos producen concentraciones espaciales y temporales que generan diferentes tiempos comerciales dentro de la ciudad. Las zonas de oficinas pueden concentrar demanda en días laborables y franjas vinculadas al trabajo; los entornos residenciales dependen en mayor medida de rutinas domésticas y consumo recurrente; los espacios de ocio y restauración intensifican actividad por la tarde, la noche o durante el fin de semana; y determinados nodos turísticos o culturales pueden registrar picos estacionales y composiciones de público muy cambiantes. Para muchos establecimientos, conocer estos ritmos resulta más útil que observar exclusivamente la población residente.

La accesibilidad determina, además, qué parte del flujo urbano puede convertirse realmente en demanda accesible. El transporte público amplía el área potencial de influencia, pero exige distinguir entre nodos de paso y nodos de permanencia. Un intercambiador puede concentrar miles de

desplazamientos sin generar proporcionalmente consumo en su entorno si los recorridos son rápidos, cerrados o poco permeables comercialmente. La movilidad peatonal aumenta exposición, descubrimiento y posibilidad de combinar comercio, hostelería y servicios, mientras que el vehículo privado, el aparcamiento, la carga y descarga o la accesibilidad universal pueden resultar decisivos para determinadas actividades. No existe una solución modal única: la utilidad comercial depende del territorio, el público y la naturaleza del negocio.

Componente	Oportunidad comercial	Riesgo de lectura simplista	Condición para aprovecharla
Movilidad laboral	Recurrencia y conveniencia	Confundir paso rápido con consumo	Horarios, rapidez y oferta adecuada
Transporte público	Ampliación del área de influencia	Equiparar nodo con permanencia	Conexión entre nodo, calle y negocios
Movilidad peatonal	Exposición, descubrimiento y permanencia	Suponer que todo peatón es cliente	Continuidad, visibilidad y atractivo
Vehículo / aparcamiento	Acceso para determinados públicos y compras	Generalizar su relevancia	Adecuación a actividad y territorio
Accesibilidad integral	Facilitar llegada de clientes y personal	Reducirla a un solo modo	Solución proporcionada al entorno

10.3. TEMPORALIDAD: HORAS, DÍAS, ESTACIONALIDAD Y MOMENTOS DE DEMANDA

La afluencia no se distribuye uniformemente a lo largo del tiempo. Las franjas horarias reflejan ritmos de trabajo, comidas, ocio, rutinas domésticas, turismo y programación urbana, y pueden modificar tanto el volumen como la composición del público. Un mismo establecimiento puede enfrentarse a consumidores distintos por la mañana, al mediodía y por la tarde; y una misma calle puede funcionar como corredor laboral entre semana y como espacio de ocio o consumo durante el fin de semana. El día y la hora son, por tanto, variables comerciales capaces de modificar el valor de una misma localización.

La estacionalidad añade una escala temporal más amplia asociada a campañas comerciales, vacaciones, calendario escolar, turismo, climatología, congresos, grandes eventos y ciclos propios de cada actividad. Por ello, las mediciones breves deben tratarse como fotografías parciales y no como representación automática del año completo. Cuando resulte posible, la información directa debe contrastarse con series, calendarios, observación repetida o conocimiento empresarial sobre ciclos anuales. El objetivo no es solo medir cuándo hay más personas, sino identificar cuándo existe una mayor correspondencia entre público, motivación y oferta.

PATRÓN TEMPORAL	PÚBLICO O LÓGICA DOMINANTE	IMPLICACIÓN EMPRESARIAL
Laborable diurno	Trabajo, gestiones, estudios	Conveniencia, rapidez y previsibilidad
Tardes	Compras, ocio, cuidados, retorno al hogar	Captación y combinación de usos
Noches	Restauración, ocio y experiencia	Permanencia, seguridad y reputación
Fin de semana	Familias, ocio, visitantes y compras	Experiencia, recorridos y programación
Estacional / eventos	Turismo, campañas, congresos, festividades	Adaptación temporal y captación específica

10.4. COMERCIO Y HOSTELERÍA ANTE LOS MISMOS FLUJOS

Comercio y hostelería pueden responder de manera diferente a una misma afluencia. El comercio suele estar más condicionado por horarios comerciales, franjas diurnas, compras planificadas o de conveniencia y capacidad de comparación; la hostelería puede prolongar la actividad hacia comidas, tardes, noches y ocio, y depende con mayor intensidad de permanencia, experiencia y reputación. Esta diferencia produce complementariedad temporal y funcional: una zona puede atraer público mediante actividad comercial durante parte del día y prolongar estancia y recorridos mediante la oferta hostelera en otras franjas.

La calidad de un flujo no debe valorarse únicamente por su volumen, sino por su capacidad para sostener actividades diversas y producir recorridos complementarios. Un público que entra en un mercado puede continuar hacia comercio próximo; una zona gastronómica puede aumentar permanencia y favorecer compras; y un eje comercial puede alimentar consumo hostelero posterior. Desde la perspectiva de COPYME y del Ayuntamiento de Madrid, este efecto de complementariedad aconseja observar no solo establecimientos individuales, sino también secuencias de uso y ecosistemas territoriales.

10.5. DE LA AFLUENCIA A LA OPORTUNIDAD COMERCIAL: DIAGNÓSTICO DE LA CONVERSIÓN

El verdadero valor de la información de movilidad aparece cuando se traduce en decisiones empresariales y territoriales. La empresa no controla por completo la cantidad de personas que circulan por su entorno, pero sí puede actuar sobre numerosas etapas posteriores: hacerse visible, mejorar captación, facilitar la entrada, adecuar la propuesta, aumentar conversión, mejorar experiencia y favorecer recurrencia. Esta lógica permite localizar con mayor precisión dónde se pierde una oportunidad y evita convertir cualquier problema comercial en un problema de falta de tráfico.

SITUACIÓN OBSERVADA	LECTURA POSIBLE	PRIORIDAD DE ACTUACIÓN
Alta afluencia + baja exposición	El público pasa pero apenas percibe la oferta	Visibilidad, señalización y comunicación
Alta exposición + baja entrada	Existe atención pero no suficiente interés o accesibilidad	Escaparate, propuesta, acceso y confianza
Entrada + baja conversión	La visita no termina en compra o consumo	Producto, precio, servicio y experiencia
Conversión + baja recurrencia	Relación puntual con escasa continuidad	CRM, comunicación y fidelización
Baja afluencia + alta recurrencia	Base local sólida con mercado limitado	Retención y captación selectiva
Afluencia muy variable	Oportunidad desigual por franjas o días	Horarios, personal y campañas segmentadas
Alta afluencia turística + baja compra local	Visitantes desconectados de la oferta de proximidad	Descubrimiento, información, rutas y reputación

MATRIZ COPYME DE AFLUENCIA Y CONVERSIÓN

ALTA AFLUENCIA / ALTA CONVERSIÓN · ALTA AFLUENCIA / BAJA CONVERSIÓN · BAJA AFLUENCIA / ALTA RECURRENCIA · BAJA AFLUENCIA / BAJA CONVERSIÓN

Esta matriz permite separar cuatro situaciones que exigen respuestas muy distintas. Allí donde existen flujo y conversión, el reto puede ser sostener experiencia y recurrencia; donde existe flujo pero baja conversión, la prioridad se desplaza hacia visibilidad, propuesta y relación comercial; donde la afluencia es menor pero la recurrencia es elevada, conviene proteger la base local y ampliar selectivamente

mercado; y donde coinciden baja afluencia y baja conversión, la respuesta requiere combinar actuación territorial y fortalecimiento empresarial. El diagnóstico gana así precisión y evita soluciones uniformes.

La misma lógica debe aplicarse a las campañas. Una actuación promocional no debería evaluarse únicamente mediante impactos, alcance o tránsito adicional, sino mediante su capacidad para modificar alguna etapa observable de la cadena: notoriedad, visita, consulta, compra, repetición o recomendación. Cuando no sea posible medir todos los eslabones, deberá explicitarse cuál se observa y cuál permanece como inferencia.

10.6. LÍMITES DE LOS DATOS DE AFLUENCIA Y CRITERIOS DE INTERPRETACIÓN

Los datos de afluencia son útiles precisamente cuando se conocen sus límites. Afluencia no es venta ni intención de compra; una parte importante del tránsito responde a desplazamientos sin relación directa con el consumo. La composición del público puede importar tanto como el volumen; la distribución temporal modifica el significado de una misma cifra; la estacionalidad puede distorsionar observaciones puntuales; y una medición localizada en una calle no representa necesariamente un barrio, un distrito o toda la ciudad. Determinadas fuentes trabajan además con información agregada por razones de privacidad y resolución espacial, lo que impone límites adicionales a la interpretación.

Tampoco debe inferirse causalidad automática. Que afluencia y ventas aumenten simultáneamente no demuestra por sí solo que una haya provocado la otra. Por esta razón, COPYME debe triangular información de movilidad con observación, encuesta, entrevistas, percepción empresarial, datos disponibles de clientela y comportamiento comercial. La fortaleza de la afluencia reside en añadir contexto territorial y temporal al diagnóstico, no en sustituirlo. La prudencia metodológica no reduce el valor de la información: lo hace defendible y utilizable ante el Ayuntamiento de Madrid.

LÍMITE	IMPLICACIÓN METODOLÓGICA
Afluencia ≠ venta ni intención	No inferir gasto, interés o rentabilidad a partir del tránsito
Composición del flujo	Segmentar públicos cuando la fuente lo permita
Temporalidad y estacionalidad	Comparar franjas y evitar extrapolaciones de periodos breves
Resolución espacial	No generalizar mediciones puntuales a unidades mayores
Privacidad y agregación	Explicitar el nivel real de precisión de la fuente
Correlación ≠ causalidad	Triangular antes de atribuir efectos
Percepción ≠ medición objetiva	Distinguir opinión empresarial y dato observado
Potencial ≠ demanda accesible	Relacionar flujo con perfil, motivación, horario y oferta

10.7. PRODUCTOS DEL CAPÍTULO Y LECTURA OPERATIVA DE LA DEMANDA URBANA

El análisis de afluencia adquiere sentido cuando permite pasar de una visión estática del territorio a una lectura dinámica de la demanda. La localización determina una parte de la oportunidad; la movilidad produce flujos; la temporalidad modifica su valor; la composición del público condiciona su compatibilidad con la oferta; y las capacidades empresariales determinan en qué medida esa oportunidad se transforma en visita, consumo, experiencia y relación recurrente. Esta lectura conecta la geografía comercial con los capítulos posteriores sobre hábitos de consumo, motivaciones, captación, fidelización y experiencia.

PRODUCTO	CONTENIDO	UTILIDAD
Producto 10.1. Cadena COPYME de Conversión de la Afluencia	Secuencia movilidad–afluencia–exposición–captación–visita–conversión–experiencia–recurrencia–fidelización	Localizar pérdidas y palancas de mejora
Producto 10.2. Matriz Afluencia × Conversión	Cruce entre intensidad de flujo y capacidad de transformación comercial	Distinguir problemas territoriales y empresariales
Producto 10.3. Tipología temporal de la demanda	Patrones laborales, residenciales, turísticos, de ocio, eventos y fines de semana	Ajustar horarios, campañas y recursos
Producto 10.4. Matriz Públicos × Momentos × Territorios	Relación entre composición del flujo, temporalidad y entorno	Segmentar actuaciones y mensajes
Producto 10.5. Mapa de Afluencia Comercial	Representación territorial cuando exista evidencia suficiente y comparable	Apoyar lectura espacial y priorización sin crear rankings simplistas

La tesis del capítulo puede resumirse de forma sencilla: la ciudad genera movimientos, pero el comercio necesita relaciones. Medir cuántas personas pasan constituye solo el punto de partida. El valor económico aparece cuando es posible comprender quiénes son, cuándo están presentes, qué buscan, qué parte de esa presencia resulta accesible para la pequeña empresa y qué condiciones convierten el flujo en una relación comercial sostenible. Desde esta perspectiva, la afluencia deja de ser una cifra aislada y se convierte en una herramienta para diagnosticar mejor, segmentar actuaciones y evaluar con mayor precisión la capacidad de Madrid Comercio Futuro para conectar territorio, consumidor y empresa.

11. TURISMO, POBLACIÓN FLOTANTE, EVENTOS Y CONSUMO URBANO

Madrid constituye un mercado urbano cuya dimensión económica efectiva supera ampliamente a la población residente. A la demanda cotidiana de quienes viven en la ciudad se suma la generada por trabajadores no residentes, estudiantes, visitantes de otros municipios, turistas nacionales e internacionales, viajeros profesionales, asistentes a congresos y eventos y públicos vinculados a cultura, ocio, compras y restauración. **Esta superposición amplía el mercado potencial del comercio y la hostelería, pero también hace que la demanda sea más móvil, temporal, segmentada y territorialmente desigual.**

La base preliminar utilizada por el proyecto combina una población residente superior a 3,5 millones de personas con una intensa población flotante y más de 11 millones de visitantes con pernoctación anual. Estas magnitudes deben interpretarse como referencias de contexto sujetas a consolidación estadística. Su relevancia no reside en presentar cada visitante como consumidor automático, sino en evidenciar que determinados territorios y establecimientos operan sobre mercados funcionales mucho más amplios que su población próxima y que, por tanto, el análisis comercial debe incorporar quién está presente, cuándo, por qué motivo y con qué posibilidades reales de conexión con la oferta local.

Desde la perspectiva de COPYME, la cuestión aplicada consiste precisamente en reducir la distancia entre mercado potencial, mercado accesible y demanda efectiva. La presencia de públicos externos solo se transforma en oportunidad para la pequeña empresa cuando existen mecanismos de descubrimiento, información, confianza, acceso, adecuación de la oferta y conexión con el territorio. Esta lectura permite trasladar al Ayuntamiento de Madrid una visión más útil que el simple volumen turístico: qué públicos existen, dónde y cuándo aparecen, qué motivaciones presentan, qué comportamiento comercial cabe asociar prudentemente a cada uno y qué instrumentos pueden distribuir mejor esa demanda entre establecimientos y territorios.

11.1. MADRID COMO MERCADO AMPLIADO: PÚBLICOS Y RADIOS DE DEMANDA

Madrid funciona simultáneamente como lugar de residencia, centro de trabajo y estudio, destino turístico, nodo de transporte, espacio cultural y escenario de acontecimientos. Cada función genera públicos con distinta frecuencia, permanencia, motivación y relación posible con el consumo. Los residentes aportan recurrencia y conocimiento del entorno; trabajadores y estudiantes concentran demanda en días y franjas específicas; los turistas organizan parte de sus decisiones mediante itinerarios, reputación e información previa; los viajeros profesionales priorizan tiempo y conveniencia; y los eventos producen incrementos puntuales que pueden ser intensos pero espacial y temporalmente acotados. Por ello, el tamaño del mercado urbano no puede estimarse únicamente mediante población empadronada ni mediante cifras agregadas de visitantes.

Esta distinción conduce a separar tres conceptos. El mercado potencial está formado por el conjunto de personas cuya presencia podría generar una oportunidad comercial; el mercado accesible comprende aquella parte que puede razonablemente descubrir, alcanzar, comprender y considerar una oferta; y la demanda efectiva aparece cuando esa accesibilidad se transforma en interacción comercial. Un establecimiento puede localizarse en una ciudad con millones de consumidores y depender de un radio reducido; otro puede ampliar su área de influencia mediante especialización, reputación, singularidad, presencia digital o capacidad de convertirse en destino. La variable decisiva no es solo cuántas personas existen en Madrid, sino qué parte de ellas puede llegar a relacionarse realmente con cada negocio.

PÚBLICO	TEMPORALIDAD	MOTIVACIÓN DOMINANTE	FACTOR COMERCIAL CLAVE
Residentes	Alta y recurrente	Vida cotidiana	Fidelización, confianza y proximidad
Trabajadores / estudiantes	Recurrente y concentrada	Trabajo / estudio	Conveniencia, rapidez y horarios
Turista nacional	Ocasional / repetible	Ocio, cultura, gastronomía, compras	Experiencia y singularidad
Turista internacional	Ocasional	Experiencia urbana	Visibilidad, información y reputación
Viajero profesional	Puntual / laborable	Actividad profesional	Rapidez, acceso y reserva
Público cultural y ocio	Variable	Cultura / ocio	Complementariedad y permanencia
Asistente a eventos	Puntual y concentrada	Acontecimiento	Captación y conexión territorial

11.2. RESIDENTES, POBLACIÓN FLOTANTE Y DIVERSIFICACIÓN DE LA DEMANDA

La primera segmentación relevante diferencia entre demanda residente y demanda flotante, pero el análisis debe ir un paso más allá. La población residente presenta mayor conocimiento del entorno, posibilidad de fidelización y utilización cotidiana de servicios; la población flotante incorpora trabajadores, estudiantes, visitantes y usuarios temporales cuya presencia depende de horarios, desplazamientos y motivos concretos. Un territorio con escasa población residencial puede sostener una demanda diaria elevada si concentra oficinas, universidades, hospitales, administraciones, estaciones, equipamientos o atracciones, del mismo modo que una zona densamente residencial puede depender mucho más de consumo recurrente que de flujos externos.

Para la pequeña empresa, la estructura más robusta no es necesariamente la que maximiza un único tipo de público, sino la que combina de manera compatible diferentes fuentes de demanda. CLIENTELA

LOCAL + POBLACIÓN FLOTANTE + VISITANTES puede reducir la dependencia de un solo ciclo, estabilizar actividad entre franjas y temporadas y ampliar oportunidades de captación. Esa diversificación no será posible ni deseable en todos los modelos de negocio, pero constituye una variable útil para diagnosticar vulnerabilidad, dependencia y margen de crecimiento comercial.

11.3. TURISMO, ACTIVIDAD PROFESIONAL, CULTURA Y EVENTOS: DISTINTAS LÓGICAS DE CONSUMO

La demanda externa no constituye una categoría homogénea. El turismo nacional puede presentar mayor familiaridad con la ciudad y posibilidades de repetición, mientras que el internacional depende en mayor medida de buscadores, mapas, reseñas, plataformas, idiomas, medios de pago e información clara. Los viajeros profesionales suelen disponer de menos tiempo y concentrarse alrededor de oficinas, hoteles, recintos congresuales y nodos de transporte. Los públicos culturales y de ocio presentan mayor predisposición a combinar actividades, y los eventos generan picos de demanda cuya traducción en consumo local depende de la preparación del entorno.

Estas diferencias tienen consecuencias prácticas. La demanda profesional valora especialmente conveniencia, rapidez, horarios y reservas; la turística, descubrimiento, reputación, autenticidad y facilidad de orientación; la cultural puede favorecer permanencia y consumo complementario; y la asociada a eventos requiere anticipación mediante información, señalización, promociones, rutas, horarios y colaboración. Un gran acontecimiento puede atraer miles de personas y producir un impacto limitado en las pequeñas empresas próximas si el flujo permanece desconectado del tejido económico. La presencia de público, por tanto, debe analizarse conjuntamente con su motivación, tiempo disponible, recorrido y capacidad de elección.

TIPO DE DEMANDA	PATRÓN DOMINANTE	OPORTUNIDAD PARA PYMES	CONDICIÓN DE APROVECHAMIENTO
Turismo nacional	Ocio y escapadas	Gastronomía, mercados, comercio singular	Identidad visible y experiencia
Turismo internacional	Itinerarios e información previa	Oferta auténtica y especializada	Descubrimiento digital, idiomas y confianza
Negocios / congresos	Tiempo limitado y concentración espacial	Restauración, servicios y compras rápidas	Conveniencia, reservas y horarios
Cultura y ocio	Permanencia y combinación	Consumo complementario	Conexión entre programación y tejido local
Eventos	Picos temporales de afluencia	Captación extraordinaria	Preparación, comunicación y distribución del flujo

11.4. TURISMO DE COMPRAS Y GASTRONOMÍA: CONVERTIR SINGULARIDAD EN VALOR

El turismo de compras no debe identificarse exclusivamente con grandes marcas o zonas de alta gama. Madrid dispone también de comercio histórico, mercados, artesanía, diseño, establecimientos especializados y negocios singulares capaces de formar parte de una experiencia de ciudad. Del mismo modo, bares, tabernas, restaurantes familiares, pastelerías y mercados pueden incorporar gastronomía, oficio, historia y formas de atención difíciles de reproducir mediante modelos estandarizados. La oportunidad para la pequeña empresa reside precisamente en transformar esa singularidad en una oferta descubrible, comprensible y conectada con los motivos de visita de distintos públicos.

Esta transformación requiere conexión. Mapas, rutas, directorios, campañas, contenidos digitales y vínculos con cultura y gastronomía pueden ampliar el radio comercial de establecimientos que, aun siendo valiosos, quedan fuera de los itinerarios habituales. Para COPYME, la intervención colectiva resulta especialmente relevante porque una microempresa aislada dispone de capacidad limitada para incorporarse por sí sola a circuitos turísticos o culturales; la cooperación empresarial y municipal puede reducir ese coste de acceso y construir relatos territoriales compartidos sin homogeneizar la oferta.

11.5. DEL VISITANTE AL CONSUMIDOR: BARRERAS Y MECANISMOS DE CONEXIÓN

La existencia de demanda externa solo adquiere valor económico cuando puede conectarse con establecimientos concretos. Entre visitante y consumo aparecen barreras sucesivas: puede no conocer el negocio, desconocer su oferta u horarios, no saber cómo llegar, carecer de referencias suficientes para confiar, no comprender qué hace singular al establecimiento o encontrar una propuesta poco adaptada al momento de consumo. También puede existir una barrera de integración cuando el negocio permanece desconectado de otras experiencias, rutas o actividades del territorio.

BARRERA	PROBLEMA	RESPUESTA OPERATIVA
Descubrimiento	El público no conoce el establecimiento	Visibilidad digital, mapas, directorios y promoción
Información	No conoce oferta, horarios o condiciones	Información clara, actualizada y multicanal
Acceso	No identifica localización o recorrido	Señalización y geolocalización
Confianza	Carece de referencias	Reputación, reseñas y prescripción
Interpretación	No comprende la singularidad	Relato, historia, producto y comunicación
Adecuación	La propuesta no encaja con momento o necesidad	Oferta, horarios y servicio adaptados
Integración	El negocio queda fuera del itinerario	Rutas comerciales, gastronómicas y culturales

La cadena de conversión puede expresarse como VISITANTE → DESCUBRIMIENTO → INFORMACIÓN → CONFIANZA → VISITA → CONSUMO → EXPERIENCIA → RECOMENDACIÓN. Cuando el público posee capacidad de repetición —residentes, trabajadores, estudiantes o visitantes recurrentes— puede añadirse un eslabón decisivo: la recurrencia. Cada transición plantea una capacidad distinta y permite localizar mejor dónde se pierde demanda. Esta lógica enlaza directamente con el análisis de afluencia del capítulo anterior: no basta con producir o recibir flujo; es necesario crear condiciones para que una parte relevante del mismo encuentre una oferta adecuada y pueda transformarse en relación económica.

11.6. OPORTUNIDAD, DEPENDENCIA Y EQUILIBRIO TERRITORIAL

La demanda externa amplía mercado, gasto potencial y visibilidad, pero también puede introducir estacionalidad, volatilidad, concentración territorial, dependencia de plataformas y cambios en la composición de la oferta. Una orientación excesiva hacia visitantes puede favorecer procesos de homogeneización o desplazar servicios dirigidos a residentes; asimismo, los establecimientos situados fuera de los circuitos principales pueden participar poco del crecimiento global de visitantes. Por ello, el objetivo no debe formularse como maximización indiscriminada del turismo, sino como mejor conexión y distribución de oportunidades manteniendo diversidad económica y funcional.

OPORTUNIDAD	RIESGO ASOCIADO	CRITERIO DE INTERVENCIÓN
Ampliación del mercado	Dependencia de demanda externa	Diversificar públicos
Mayor gasto potencial	Estacionalidad y volatilidad	Combinar ciclos y monitorizar temporalidad
Visibilidad exterior	Dependencia digital / intermediación	Reforzar canales y datos propios
Turismo gastronómico y de compras	Homogeneización	Proteger singularidad y diversidad
Eventos y acontecimientos	Concentración espacial y temporal	Conectar y distribuir flujos
Reputación global	Exposición competitiva	Gestionar experiencia y reputación

Para COPYME esta lectura permite orientar las actuaciones hacia una finalidad más precisa: conseguir que la escala turística, cultural, laboral y económica de Madrid amplíe las oportunidades de la pequeña empresa sin sustituir la base residente que sostiene buena parte del comercio y la hostelería de proximidad. La política útil es, por tanto, aquella que conecta públicos y negocios, distribuye mejor los flujos, facilita descubrimiento y confianza, favorece la conversión y reduce dependencias evitables.

11.7. PÚBLICOS, MOMENTOS Y MECANISMOS DE CONVERSIÓN

El capítulo permite sustituir una visión agregada de la demanda por una lectura funcional. No existe un único “consumidor urbano”, sino públicos con distinta frecuencia, motivación, permanencia, conocimiento del territorio y posibilidad de recurrencia. Tampoco existe un valor comercial fijo asociado a cada público: su capacidad para generar oportunidad depende del territorio, del momento y de la conexión entre necesidades y oferta. Esta perspectiva convierte la segmentación de públicos en un instrumento para diseñar campañas, ajustar información, priorizar canales, organizar horarios, construir rutas y evaluar de forma más precisa qué mecanismos acercan la demanda potencial al pequeño comercio y la hostelería.

PÚBLICO / FLUJO	TERRITORIO TÍPICO	MOMENTO DOMINANTE	OBJETIVO COMERCIAL
Residente	Barrio / centralidad local	Cotidiano	Recurrencia y fidelización
Trabajador / estudiante	Áreas mixtas, oficinas, campus	Laborable	Captación recurrente y conveniencia
Turista	Centralidades y áreas turístico-comerciales	Variable / estacional	Descubrimiento, conversión y recomendación
Cultura / ocio	Ejes culturales y de ocio	Tarde, noche, fin de semana	Permanencia y consumo complementario
Eventos	Entornos de recintos y centralidades	Puntual	Captación temporal y distribución del flujo

12. TRANSFORMACIÓN DE LOS HÁBITOS DE CONSUMO

La transformación de los hábitos de consumo constituye uno de los factores que más ha modificado las condiciones competitivas del pequeño comercio y la hostelería madrileños. El consumidor dispone de más información, más canales y más alternativas; puede comparar precios, productos, horarios, localizaciones, opiniones y experiencias antes de entrar en un establecimiento y, al mismo tiempo, concede creciente importancia a dimensiones que desbordan la transacción: conveniencia, rapidez, personalización, reputación, facilidad de relación, autenticidad y coherencia entre canales. **Para COPYME, esta evolución obliga a interpretar la competitividad no solo desde lo que la empresa ofrece, sino también desde la forma en que el consumidor descubre, compara, evalúa, visita, compra o consume, experimenta, recomienda y recuerda esa oferta.**

El cambio fundamental no consiste en la sustitución del consumo presencial por el digital, sino en la hibridación del recorrido comercial. Una persona puede descubrir un negocio en redes, mapas o recomendaciones, comparar alternativas desde el teléfono, visitar físicamente el establecimiento, pagar presencialmente, valorar después la experiencia y mantener una relación posterior mediante mensajería, bases de datos o canales digitales. El establecimiento físico continúa siendo central, especialmente en actividades donde asesoramiento, confianza, producto, ambiente o servicio forman parte del valor, pero deja de ser el único punto de contacto. **El comportamiento comercial debe analizarse, por tanto, como un recorrido compuesto por decisiones sucesivas y no como un único acto de compra.**

Esta perspectiva conecta directamente con los capítulos anteriores. La movilidad genera afluencia; la afluencia reúne públicos diferentes; pero solo una parte de esos públicos entra en contacto con una oferta concreta y avanza a través del recorrido comercial. **Comprender los hábitos de consumo significa identificar qué ocurre entre la presencia de una persona en un territorio y su transformación eventual en cliente, consumidor recurrente o prescriptor.** La cuestión no es únicamente qué compra el consumidor, sino cómo descubre, qué compara, qué valora, qué fricciones encuentra, qué le hace entrar, qué determina la conversión y qué elementos explican que vuelva o recomiende.

12.1. INFORMACIÓN, COMPARACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL PERÍMETRO COMPETITIVO

La disponibilidad de información ha desplazado una parte de la decisión de compra hacia momentos anteriores a la visita. Horarios, precios, fotografías, cartas, localización, disponibilidad, reseñas y alternativas permiten al cliente formarse una expectativa antes de entrar, de modo que la calidad y actualización de la información pasan a formar parte del propio proceso comercial. Una oportunidad puede perderse no porque el producto sea inadecuado, sino porque el horario publicado sea incorrecto, la oferta resulte difícil de interpretar, la localización no sea clara o la reputación digital genere incertidumbre. Información y visibilidad no son funciones accesorias de comunicación: constituyen condiciones de acceso a la demanda.

La mayor información incrementa también la capacidad de comparación y amplía el perímetro competitivo. Un establecimiento puede competir simultáneamente con negocios próximos, cadenas, marketplaces, tiendas online y empresas situadas en otros territorios. Esta presión dificulta competir exclusivamente mediante precio, pero también permite que un pequeño negocio especializado o singular sea descubierto por públicos que antes no habrían conocido su existencia. La empresa necesita hacer explícita su propuesta de valor y facilitar que el consumidor comprenda por qué debería elegirla entre alternativas crecientemente visibles.

En términos del recorrido de decisión, DESCUBRIR y COMPARAR constituyen ya fases comerciales. Si el establecimiento no aparece, aparece con información incompleta o no permite comprender con rapidez su propuesta, puede quedar excluido antes de que exista una visita. La captación comienza, por tanto, antes de la puerta del local.

12.2. CONVENIENCIA E INMEDIATEZ: REDUCIR FRICCIONES SIN PROMETER DISPONIBILIDAD PERMANENTE

La conveniencia puede definirse como la facilidad con la que el cliente obtiene información, contacta, reserva, compra, paga, recoge, devuelve o resuelve una necesidad. No equivale necesariamente a velocidad absoluta; consiste, sobre todo, en reducir fricciones evitables. Para una pequeña empresa, mejorar la conveniencia puede depender de decisiones relativamente sencillas —horarios claros, canales de contacto definidos, información actualizada, medios de pago adecuados, sistemas de reserva o recogida cuando sean pertinentes— y no de grandes inversiones tecnológicas.

La expectativa de inmediatez debe interpretarse con el mismo criterio de proporcionalidad. La digitalización ha acostumbrado al consumidor a confirmaciones rápidas y datos disponibles, pero una microempresa no puede ni necesita mantener una disponibilidad permanente en todos los canales. El objetivo razonable es gestionar expectativas: indicar cuándo se responde, automatizar confirmaciones sencillas, evitar información contradictoria y concentrar los canales que realmente pueden atenderse.

Desde la perspectiva del comportamiento, las fricciones importan porque pueden interrumpir el recorrido en cualquiera de sus fases. Un consumidor interesado puede abandonar antes de visitar por falta de información, durante la visita por dificultades de acceso o espera, o después de la compra si la relación posterior resulta compleja. Analizar fricciones permite localizar pérdidas de demanda que no dependen de generar más afluencia, sino de aprovechar mejor la ya existente.

12.3. PRECIO, VALOR PERCIBIDO Y DIFERENCIACIÓN

El precio continúa siendo una variable central y su visibilidad aumenta con la capacidad de comparación, pero la sensibilidad no es uniforme: depende de frecuencia de compra, necesidad, renta, diferenciación, experiencia y disponibilidad de alternativas. Para buena parte de las pequeñas empresas comerciales y

hostelerías resulta difícil sostener una estrategia basada exclusivamente en precio frente a operadores con mayores economías de escala. Su margen competitivo se encuentra con mayor frecuencia en la construcción de valor percibido mediante especialización, calidad, confianza, asesoramiento, producto singular, comodidad o experiencia.

Esto no implica ignorar el precio ni presuponer que el consumidor pagará cualquier diferencial por proximidad o autenticidad. Significa analizar qué atributos justifican una elección y si esos atributos son visibles y reconocibles. En la fase VALORA del recorrido, el consumidor combina precio con otros criterios y decide si la propuesta merece desplazamiento, entrada, compra o consumo. La política de modernización que COPYME pueda trasladar al Ayuntamiento debe ayudar a hacer comprensible esa diferenciación y a reducir costes improductivos, no trasladar mecánicamente a la pequeña empresa una competencia puramente tarifaria.

12.4. PERSONALIZACIÓN, EXPERIENCIA Y ATRIBUTOS DIFÍCILES DE ESTANDARIZAR

La personalización constituye una ventaja potencial de la pequeña empresa porque el conocimiento directo del cliente permite adaptar recomendaciones, producto, servicio, comunicación o promociones. Esta capacidad ha formado históricamente parte del comercio de proximidad y puede reforzarse mediante herramientas que sistematicen, cuando tenga sentido, información que antes permanecía únicamente en la memoria del titular. El salto relevante no consiste en sustituir la relación personal por un CRM, sino en pasar de un conocimiento exclusivamente informal a una capacidad organizada que facilite continuidad, segmentación y seguimiento sin perder cercanía.

La experiencia amplía esta lógica. Cuando un producto o servicio puede encontrarse por múltiples canales, el establecimiento físico necesita aportar razones adicionales para ser elegido: trato, asesoramiento, ambiente, autenticidad, demostración, aprendizaje, historia, servicio posventa o interacción. En hostelería, producto, atención, ambiente e identidad forman parte de una misma propuesta; en comercio, la capacidad de explicar, seleccionar, recomendar o generar confianza puede transformar una compra en una experiencia difícil de reproducir de manera estandarizada. La experiencia no es decoración: puede producir permanencia, recomendación y recurrencia.

Proximidad y autenticidad deben entenderse en este mismo marco. La proximidad no es solo distancia física, sino conocimiento, relación, adaptación y pertenencia; la autenticidad tampoco equivale a antigüedad. En un mercado más comparable y estandarizable, estos atributos pueden ganar valor precisamente porque son difíciles de copiar. El reto consiste en hacerlos visibles sin convertirlos en un artificio promocional que termine homogeneizando aquello que pretendía diferenciar.

Transformación del consumidor	Fase del recorrido más afectada	Implicación empresarial	Respuesta proporcional
-------------------------------	---------------------------------	-------------------------	------------------------

Más información y comparación	Descubre / compara	La decisión comienza antes de la visita	Información correcta, visibilidad y propuesta de valor clara
Conveniencia e inmediatez	Valora / visita	Menor tolerancia a fricciones evitables	Canales claros, organización y confirmaciones útiles
Mayor presión sobre el precio	Compara / valora	Comparación más sencilla	Productividad + diferenciación + valor percibido
Personalización	Compra / experiencia	Expectativa de relevancia	Conocimiento del cliente y segmentación proporcionada
Experiencia	Experiencia / recomienda	El local debe aportar razones para ser elegido	Servicio, asesoramiento, ambiente e identidad
Hibridación	Todo el recorrido	El recorrido cruza canales	Coherencia entre presencia digital y experiencia física

12.5. CONSUMO HÍBRIDO, REDES Y REPUTACIÓN

La distinción rígida entre consumo físico y digital describe cada vez peor el comportamiento real. El consumidor combina canales según la fase del recorrido: puede descubrir digitalmente, comparar desde el móvil, visitar físicamente, comprar o consumir, mantener relación online y volver después. No todas las empresas necesitan comercio electrónico ni presencia intensiva en todas las plataformas, pero prácticamente todas pueden beneficiarse de una mínima coherencia entre la información que el cliente encuentra antes de la visita y la experiencia que recibe después. La omnicanalidad, entendida de forma proporcionada, no exige multiplicar canales sino evitar rupturas innecesarias entre ellos.

Las redes sociales y la reputación online forman parte de este recorrido porque influyen en descubrimiento, confianza y recomendación. Las redes pueden mostrar producto, explicar historias, comunicar novedades, generar comunidad o dirigir tráfico, pero su mera existencia no acredita madurez comercial: importa para quién se comunica, con qué objetivo, con qué regularidad y cómo se evalúa el resultado. Del mismo modo, las opiniones y reseñas no son solo un escaparate reputacional. Analizadas con prudencia, pueden revelar atributos valorados, problemas recurrentes y oportunidades de mejora.

La reputación introduce además una circularidad en el recorrido: la experiencia de un cliente puede convertirse en información para el siguiente. OPINA y RECOMIENDA no son, por ello, fases posteriores sin efecto comercial, sino mecanismos que retroalimentan DESCUBRE y COMPARA para otros consumidores. Esta conexión resulta especialmente importante para pequeños establecimientos cuya capacidad de inversión publicitaria es limitada y cuyo crecimiento puede depender en mayor medida de confianza, prescripción y recomendación.

12.6. SOSTENIBILIDAD, VALORES Y COHERENCIA

La sostenibilidad aparece con mayor frecuencia dentro de las expectativas de consumo mediante cuestiones como eficiencia, reducción de residuos, proximidad, circularidad o producto local. Sin embargo, el análisis debe evitar convertirla en una motivación universal o dominante sin evidencia específica. Su importancia varía por público, actividad y producto, y puede coexistir con criterios de precio, comodidad, calidad o disponibilidad.

Para la pequeña empresa, la oportunidad más sólida consiste en conectar sostenibilidad con dimensiones económicas y competitivas concretas —ahorro, eficiencia, autenticidad, diferenciación o reducción de desperdicios— y comunicar prácticas reales de manera comprensible. Desde la perspectiva

del comportamiento, los valores solo influyen en la elección cuando son relevantes para el público, resultan creíbles y pueden reconocerse dentro de la propuesta de valor; por ello, deben analizarse como una motivación posible y segmentada, no como una explicación general del consumo.

12.7. DEL ESTABLECIMIENTO TRANSACCIONAL AL NODO DE RELACIÓN

La acumulación de estas transformaciones modifica lo que determinados consumidores esperan del establecimiento. Disponer de producto sigue siendo condición necesaria, pero puede no resultar suficiente cuando el cliente valora simultáneamente información, atención, conveniencia, transparencia, reputación, facilidad de contacto y coherencia entre canales. El espacio físico evoluciona así desde una función exclusivamente transaccional hacia otra más amplia: punto de asesoramiento, lugar de experiencia, espacio de relación, nodo de comunidad y extensión de una presencia que comienza o continúa fuera del local.

Esta evolución no debe convertirse en una receta uniforme. Una tienda de compra cotidiana, un comercio especializado, una cafetería de oficinas o un restaurante orientado a visitantes no necesitan responder del mismo modo a cada expectativa. La utilidad del diagnóstico consiste precisamente en identificar qué transformaciones son relevantes para cada perfil empresarial y cada tipo de clientela. Para COPYME, esta lectura permite trasladar al Ayuntamiento una lógica de apoyo segmentada: modernizar no significa exigir a todos los establecimientos más canales, más tecnología o más experiencia, sino reducir las fricciones que importan y reforzar los atributos que realmente sostienen su elección por parte del consumidor.

El recorrido del consumidor proporciona, en este sentido, una herramienta de diagnóstico. Cada establecimiento puede presentar fortalezas y pérdidas en fases diferentes: ser poco visible pero convertir bien a quien entra; atraer visitas pero generar poca compra; convertir adecuadamente pero no conseguir recurrencia; o disponer de clientela fiel y tener dificultades para captar nuevos públicos. La intervención debe responder al punto concreto en el que se produce la brecha, evitando aplicar la misma solución a problemas comerciales distintos.

PUNTO DEL RECORRIDO	BRECHA OBSERVABLE	PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO	RESPUESTA POSIBLE
Descubre	Baja visibilidad	¿El público objetivo encuentra el negocio?	Presencia, mapas, señalización, comunicación
Compara / valora	Propuesta poco comprensible	¿Entiende por qué debería elegirlo?	Información, diferenciación, reputación
Visita	Interés sin entrada	¿Qué frena el acceso o la captación?	Escaparate, acceso, horarios, llamada a la acción
Compra / consume	Visita sin conversión	¿Qué impide transformar interés en transacción?	Oferta, precio, servicio, disponibilidad
Experiencia	Compra sin vínculo	¿La experiencia genera satisfacción y recuerdo?	Atención, ambiente, posventa, coherencia
Vuelve / recomienda	Baja recurrencia	¿Existe mecanismo de relación posterior?	Datos, fidelización, comunicación, comunidad

13. FRANJAS, FRECUENCIA, RECURRENCIA Y MOTIVACIONES

El comportamiento comercial no puede comprenderse únicamente a partir de la presencia de consumidores, la afluencia territorial o los canales utilizados. **Para COPYME, el diagnóstico debe incorporar una lectura temporal y motivacional capaz de explicar cuándo se produce el consumo, con qué frecuencia se repite, qué motivos desencadenan la elección y qué condiciones permiten transformar una visita ocasional en una relación más estable.** Esta perspectiva completa los capítulos anteriores porque desplaza el análisis desde la disponibilidad abstracta de demanda hacia la forma concreta en que esa demanda se relaciona con cada establecimiento.

La intensidad de esa relación no puede medirse mediante un único indicador. Una persona puede pasar a diario frente a un negocio sin entrar, realizar una compra puntual de elevado valor, volver periódicamente por una necesidad específica o convertirse en cliente habitual. **Frecuencia, recurrencia, temporalidad, motivación, valor de la compra, tipo de público y naturaleza de la actividad deben interpretarse conjuntamente.** La pregunta relevante deja de ser solo quién consume y pasa a incluir cuándo lo hace, cuánto vuelve, por qué elige, qué valor tiene cada contacto y qué aumenta la probabilidad de una nueva elección. Esta combinación permite construir patrones de consumo más útiles que una lectura basada exclusivamente en volúmenes agregados y conecta directamente el comportamiento de la demanda con decisiones empresariales concretas.

13.1. EL TIEMPO COMERCIAL: HORA, DÍA, TERRITORIO Y ACTIVIDAD

El consumo urbano presenta ritmos diarios, semanales y anuales que responden a horarios laborales, escolares, comerciales, culturales, turísticos y de ocio, así como a rutinas familiares y personales. Sin embargo, una franja horaria carece de significado comercial si se interpreta de forma aislada: la misma hora puede generar comportamientos muy distintos en un área de oficinas, un barrio residencial, una zona turística o un entorno de ocio. Por ello, la información temporal debe cruzarse sistemáticamente con territorio, actividad y tipo de cliente. La utilidad del dato no reside en saber que existe más tránsito a una determinada hora, sino en comprender qué demanda aparece entonces y si el establecimiento dispone de oferta, horario, personal y visibilidad adecuados para aprovecharla.

Comercio y hostelería presentan además temporalidades parcialmente distintas. El comercio suele concentrarse en horarios comerciales, desplazamientos cotidianos, tardes, campañas y determinados fines de semana, mientras que la hostelería distribuye su actividad entre desayuno, media mañana, comida, tarde, cena y ocio nocturno. Esta diferencia explica parte de su complementariedad territorial: distintas actividades pueden mantener activo un entorno durante momentos sucesivos del día y ampliar la permanencia del consumidor. Desde la perspectiva de COPYME, analizar estas secuencias permite conectar los datos de afluencia con decisiones empresariales sobre horarios, personal, inventario, promociones y comunicación.

13.2. CICLOS SEMANALES, CAMPAÑAS Y ESTACIONALIDAD

El día de la semana y el calendario anual modifican tanto la intensidad como la composición de la demanda. Las áreas de oficinas pueden concentrar actividad de lunes a viernes; los territorios de ocio o turismo pueden reforzarse durante fines de semana; y los barrios residenciales pueden pasar de compras rápidas vinculadas a rutinas laborales a consumos familiares o de mayor disponibilidad temporal. A escala anual, Navidad, rebajas, vuelta al colegio, vacaciones, puentes, festividades, eventos, temporadas turísticas y climatología alteran los patrones ordinarios y generan picos que exigen anticipación.

Para la pequeña empresa, una campaña no representa únicamente una oportunidad de venta: intensifica simultáneamente competencia, necesidades de stock, organización, comunicación y, en algunos casos, personal. De ahí que el valor del análisis temporal sea esencialmente operativo. Un calendario de demanda comercial y hostelera que combine campañas, acontecimientos, turismo y patrones territoriales permitiría a COPYME y al Ayuntamiento de Madrid orientar acciones de dinamización con mayor precisión, evitando intervenciones homogéneas en momentos y espacios cuya lógica de consumo es diferente.

13.3. FRECUENCIA, RECURRENCIA Y VALOR DE LA RELACIÓN

La frecuencia expresa cuántas veces utiliza un consumidor un establecimiento durante un periodo, pero solo adquiere significado cuando se relaciona con la naturaleza de la actividad. No puede esperarse la misma frecuencia en alimentación cotidiana, cafetería, restauración, moda, equipamiento o comercio especializado. Por ello, una frecuencia baja no implica necesariamente una relación comercial débil: en actividades de compra ocasional, el objetivo puede ser aumentar el valor por visita, la recomendación o la probabilidad de repetición futura; en negocios cotidianos, en cambio, la recurrencia constituye una parte central del modelo económico.

Conviene mantener una distinción terminológica durante todo el Informe. La frecuencia indica cuánto vuelve el cliente; la recurrencia constata que existe repetición; y la fidelización implica que esa repetición comienza a consolidarse como una relación comercial relativamente estable. La fidelización, por tanto, no debe reducirse a descuentos o programas de puntos. Puede construirse mediante reconocimiento,

utilidad, experiencia, confianza y consistencia. La ventaja histórica de muchas pequeñas empresas — conocer y reconocer al cliente— puede reforzarse mediante herramientas que sistematicen la relación sin sustituir su componente humano.

CONCEPTO	QUÉ MIDE	LECTURA EMPRESARIAL
Frecuencia	Número o ritmo de visitas/compras	Debe compararse con la frecuencia potencial de la actividad.
Recurrencia	Existencia de repetición	Indica capacidad para generar nuevas elecciones.
Fidelización	Estabilidad relativa de la relación	Combina repetición, confianza, satisfacción y preferencia.

13.4. COMPRA OCASIONAL Y COMPRA RECURRENTE

La compra ocasional puede responder a turismo, eventos, regalos, ocio o necesidades especializadas. Su menor repetición directa no la convierte en irrelevante: puede concentrar un valor elevado, generar recomendación, producir reputación o abrir una relación futura. La estrategia consiste en aprovechar el contacto y facilitar que la experiencia permanezca más allá de la transacción mediante información, comunicación posterior o canales de relación proporcionados al tipo de negocio.

La compra recurrente, por el contrario, reduce la necesidad de captación permanente y aporta mayor estabilidad. Se sostiene en satisfacción, confianza, conveniencia, reconocimiento, calidad consistente, atención y conocimiento del cliente. Entre ambos extremos existe una amplia variedad de patrones: compras periódicas, visitas laborales, consumos asociados a ocio o actividades de baja frecuencia y alto valor. El diagnóstico debe identificar qué patrón es razonable para cada empresa antes de fijar como objetivo genérico “aumentar la frecuencia”.

13.5. MOTIVACIONES: DE LA UTILIDAD A LA EXPERIENCIA

Las motivaciones funcionales aparecen cuando el consumidor pretende resolver eficazmente una necesidad y valora proximidad, rapidez, disponibilidad, precio, calidad, horario o conveniencia. Incluso en estas compras, sin embargo, la relación puede influir: un establecimiento cercano puede ser elegido repetidamente porque el cliente conoce la oferta, confía en quien le atiende y reduce el coste temporal y cognitivo de decidir. La proximidad, por ello, no es solo distancia física; puede convertirse en familiaridad, certidumbre y proximidad relacional.

Las motivaciones experienciales incorporan descubrimiento, disfrute, socialización, aprendizaje, identidad, entretenimiento o autenticidad. Son especialmente relevantes en hostelería, comercio especializado, mercados, establecimientos históricos y actividades artesanales, donde el servicio, el relato, el ambiente o la singularidad permiten diferenciarse de modelos basados exclusivamente en precio o conveniencia. Turismo y ocio refuerzan esta lógica: el visitante puede tener baja recurrencia directa, pero aportar gasto, recomendación, reputación y visibilidad. Por ello, su valor no debe medirse exclusivamente mediante repetición.

MOTIVACIÓN	QUÉ BUSCA EL CLIENTE	RESPUESTA EMPRESARIAL
Proximidad	Facilidad, certidumbre y familiaridad	Accesibilidad y relación
Rapidez / conveniencia	Reducir tiempo y fricciones	Organización y facilidad de compra
Precio	Ahorro o control del gasto	Valor percibido y transparencia
Confianza	Seguridad en la elección	Consistencia y relación
Especialización	Conocimiento y solución específica	Asesoramiento
Experiencia	Disfrute y participación	Servicio y diferenciación
Autenticidad	Singularidad e identidad	Relato y coherencia
Turismo / ocio	Descubrimiento	Visibilidad y conversión

13.6. TIPOLOGÍA COPYME DE PATRONES DE CONSUMO Y PRIORIDAD EMPRESARIAL

Cruzar tiempo, frecuencia, recurrencia, motivación y tipo de público permite abandonar respuestas comerciales indiferenciadas y construir una Tipología COPYME de Patrones de Consumo. Su finalidad no es encasillar consumidores de manera rígida, sino reconocer lógicas dominantes de relación con los establecimientos y asociarlas a prioridades empresariales distintas. Una empresa orientada a necesidades funcionales debe priorizar disponibilidad, rapidez, conveniencia y fiabilidad; una orientada a motivaciones experienciales necesita reforzar diferenciación, ambiente, relato y servicio; una basada en recurrencia debe invertir especialmente en relación y conocimiento; y una expuesta a visitantes necesita facilitar descubrimiento, reputación, información y conversión. La estrategia comienza, por tanto, identificando qué patrón domina, qué combinación de públicos lo sostiene y en qué fase se encuentra el principal cuello de botella.

PATRÓN COPYME	LÓGICA DOMINANTE	TEMPORALIDAD / FRECUENCIA	PRIORIDAD EMPRESARIAL
Cotidiano	Necesidad próxima y repetida	Alta frecuencia	Consistencia, conveniencia y fidelización
Periódico	Compra planificada o recurrente	Frecuencia media	Recordatorio, recurrencia y relación
Especializado	Necesidad específica y alto valor de elección	Baja frecuencia	Asesoramiento, valor por visita y recomendación
Ocasional	Necesidad puntual, regalo o acontecimiento	Irregular	Conversión, recuerdo y reputación
Laboral / estudio	Rutina vinculada a desplazamientos	Franjas y días definidos	Rapidez, horario y conveniencia
Turístico / visitante	Descubrimiento y consumo no habitual	Concentrada y de baja repetición directa	Visibilidad, confianza, conversión y recomendación
Experiencial / ocio	Disfrute, socialización o descubrimiento	Variable, con mayor permanencia	Diferenciación, experiencia y prescripción

13.7. IMPLICACIONES PARA LA CAPTACIÓN Y LA FIDELIZACIÓN

La principal implicación para COPYME es que no existe una única secuencia prioritaria para todas las empresas. Algunos establecimientos necesitan captar más público; otros reciben suficiente afluencia

pero convierten poco; otros convierten adecuadamente y necesitan aumentar recurrencia; y otros operan en actividades donde la repetición será necesariamente baja y deben maximizar valor, recomendación o reputación. La tipología anterior permite, además, vincular cada patrón de consumo con el punto de intervención dominante: CAPTAR cuando falta descubrimiento o alcance; CONVERTIR cuando existe presencia o visita sin resultado suficiente; REPETIR cuando la primera compra no se transforma en nueva elección; y FIDELIZAR cuando existe recurrencia susceptible de consolidarse como preferencia. Esta lectura permite que las actuaciones de apoyo se diseñen sobre problemas concretos y no sobre categorías empresariales demasiado generales.

Para el Ayuntamiento de Madrid, esta diferenciación refuerza la utilidad de combinar información temporal, territorial y empresarial. Campañas, dinamización, formación y herramientas de fidelización pueden ser más eficaces cuando se adaptan a los ritmos de demanda y al tipo de relación comercial que caracteriza a cada actividad y entorno. El paso siguiente consiste precisamente en analizar las fases sobre las que la empresa puede intervenir de manera directa: atraer atención, conseguir la visita, facilitar la compra y construir una relación posterior.

13.8. SÍNTESIS OPERATIVA: DEL PATRÓN DE DEMANDA AL CUELLO DE BOTELLA COMERCIAL

El valor aplicado del capítulo reside en combinar dos lecturas que no deben confundirse. La primera identifica el patrón de consumo dominante —cotidiano, periódico, especializado, ocasional, laboral, turístico o experiencial— y permite comprender qué temporalidad, frecuencia y motivación caracterizan la relación. La segunda localiza el punto de pérdida dentro de la cadena comercial. Dos establecimientos con un patrón de consumo semejante pueden requerir actuaciones completamente distintas si uno presenta un problema de captación y otro una baja recurrencia. Por ello, el diagnóstico debe cruzar PATRÓN DE CONSUMO × FASE DE RELACIÓN × TERRITORIO × TIPO DE PÚBLICO.

CUELLO DE BOTELLA	SEÑAL DIAGNÓSTICA	PREGUNTA OPERATIVA	RESPUESTA PRIORITARIA
Captación	Existe demanda potencial pero poco descubrimiento	¿El público objetivo conoce y reconoce el negocio?	Visibilidad, comunicación, geolocalización y promoción
Conversión	Hay afluencia o visita, pero poco consumo	¿La oferta, precio, información y experiencia facilitan la decisión?	Propuesta de valor, servicio, información y reducción de fricciones
Repetición	Existe primera compra pero poca nueva elección	¿Hay razones y mecanismos para volver?	Seguimiento, recordatorio, consistencia y relación
Fidelización	Hay recurrencia pero relación poco consolidada	¿La repetición se convierte en preferencia y confianza?	Conocimiento del cliente, personalización y beneficios relacionales
Recomendación	La experiencia es positiva pero apenas se amplifica	¿El cliente prescribe o deja señales de confianza para otros?	Reputación, reseñas, recomendación y comunidad

Para COPYME esta doble matriz convierte el análisis del comportamiento en un criterio directamente utilizable para segmentar campañas, contenidos formativos, acompañamiento y evaluación. El objetivo no es conseguir que todos los consumidores compren más veces, sino identificar qué relación resulta razonable para cada actividad y qué intervención puede mejorarla sin ignorar la temporalidad, la motivación y el contexto territorial que la producen.

14. CAPTACIÓN, CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

La relación entre una pequeña empresa y sus clientes no puede reducirse al momento de la compra. Entre la existencia de un público potencial y la consolidación de una relación estable se suceden fases distintas —ser descubierto, generar visita, convertir la interacción en compra o consumo, favorecer la repetición, construir preferencia y estimular la recomendación— que exigen capacidades diferentes. Para el comercio y la hostelería de proximidad esta secuencia resulta especialmente relevante porque una parte sustancial de su ventaja competitiva se construye precisamente en la continuidad de la relación y en la capacidad de transformar conocimiento, confianza y experiencia en recurrencia.

Desde la perspectiva de COPYME, la utilidad del diagnóstico no consiste en prescribir una herramienta genérica de marketing, sino en localizar en qué punto del recorrido comercial se pierde la oportunidad. Una empresa con escasa visibilidad necesita una respuesta distinta de otra que recibe visitas, pero convierte poco; del mismo modo, una compra única plantea un problema diferente de una recurrencia irregular o de una base de clientes satisfechos que apenas genera recomendación. Esta lectura vincula el diagnóstico empresarial con actuaciones segmentadas y proporcionadas, tanto desde el acompañamiento asociativo como desde las políticas municipales de apoyo al tejido comercial y hostelero.

El capítulo completa además la secuencia construida en los capítulos anteriores. La movilidad genera afluencia; la afluencia reúne públicos; los públicos presentan patrones temporales y motivaciones diferentes; y la empresa dispone de una capacidad parcial —pero decisiva— para transformar esa oportunidad en relación comercial. Por ello, el análisis debe seguir la cadena completa y evitar que indicadores de una fase se utilicen como sustitutos de otra: notoriedad no equivale a visita, visita no equivale a compra, compra no equivale a recurrencia y recurrencia no equivale automáticamente a fidelización.

14.1. LA RELACIÓN COMERCIAL COMO PROCESO ACUMULATIVO

A efectos analíticos conviene distinguir tres grandes momentos —captación, conversión y fidelización—, aunque cada uno contiene fases intermedias. La captación busca que una persona potencialmente interesada conozca el establecimiento y considere interactuar con él; la conversión transforma esa visita, consulta o contacto en una compra, reserva o consumo efectivo; y la fidelización aumenta la probabilidad de repetición hasta construir una preferencia relativamente estable. Ninguna fase garantiza por sí sola la siguiente: una campaña puede aumentar notoriedad sin generar visitas; una elevada afluencia puede convivir con una baja conversión; y una experiencia satisfactoria puede no traducirse en recurrencia si el negocio carece de mecanismos para mantener la relación.

Esta secuencia permite interpretar el rendimiento comercial como un sistema de transiciones. Cada paso contiene una oportunidad y una posible pérdida: del flujo a la atención, de la atención a la visita, de la visita a la compra, de la compra a la repetición y de la repetición a la preferencia y la recomendación. El objetivo del diagnóstico no es atribuir un porcentaje universal a cada transición, sino identificar, con la evidencia disponible, cuál constituye el principal cuello de botella para cada perfil de establecimiento, actividad y territorio.

FASE	PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO	OBJETIVO EMPRESARIAL	PALANCA PRINCIPAL
Atención	¿Nos conoce el público relevante?	Ser descubierto	Visibilidad y relevancia
Captación / visita	¿El interés se convierte en interacción?	Reducir fricciones	Información, acceso y llamada a la acción
Conversión	¿La visita termina en compra o reserva?	Generar transacción	Oferta, servicio y experiencia
Repetición / recurrencia	¿Existe una nueva elección?	Favorecer continuidad	Consistencia y relación
Fidelización	¿Se construye preferencia?	Estabilizar la relación	Confianza y personalización
Recomendación	¿El cliente amplifica la reputación?	Alimentar nueva captación	Satisfacción y prescripción

14.2. CAPTACIÓN: DE LA ATENCIÓN A LA VISITA

La captación comienza por la atención, pero no consiste simplemente en emitir más mensajes. En un entorno saturado de estímulos, el objetivo es resultar visible y relevante para el público adecuado. La pequeña empresa suele disponer de menor capacidad publicitaria que operadores de mayor escala, pero puede movilizar activos menos estandarizados —historia, especialización, producto singular, autenticidad, relación local, recomendación o reputación— y combinar captación física y digital. Escaparates, fachadas, señalización, localización, eventos y actividad del eje comercial conviven con buscadores, mapas, redes, reseñas, contenido y plataformas; la cuestión no es estar en todos los canales, sino seleccionar aquellos que conectan con el cliente objetivo y medirlos por su capacidad para generar consultas, visitas, reservas o ventas, no únicamente por seguidores o impresiones.

Entre atención y visita aparecen fricciones que pueden anular el interés: horarios desactualizados, localización confusa, ausencia de información sobre producto o servicio, dificultades de acceso, canales de contacto poco claros o falta de confianza. Por ello, la captación incorpora una dimensión informativa y territorial. La visibilidad despierta interés; la información permite actuar; y el entorno —una calle caminable, un eje reconocible, una campaña conjunta o una señalización adecuada— puede amplificar la capacidad individual del establecimiento. Esta combinación es especialmente relevante para COPYME

y el Ayuntamiento de Madrid porque muestra que parte de la captación depende de decisiones empresariales y parte de condiciones colectivas del área comercial.

La conexión con la afluencia resulta aquí especialmente importante. Un territorio puede disponer de un flujo abundante y, sin embargo, presentar una baja captación comercial si los establecimientos permanecen poco visibles, la oferta no resulta legible para el público presente o existen barreras entre el recorrido urbano y la entrada. En sentido contrario, un negocio de destino puede captar clientes con una afluencia espontánea limitada gracias a especialización, reputación o descubrimiento digital. AFLUENCIA y CAPTACIÓN deben, por tanto, analizarse conjuntamente pero nunca confundirse.

14.3. CONVERSIÓN: TRANSFORMAR INTERACCIÓN EN RESULTADO COMERCIAL

La conversión se produce cuando una visita, consulta o interacción genera una compra, reserva o consumo efectivo. Su nivel depende de la adecuación entre público y oferta, pero también de precio, disponibilidad, presentación, asesoramiento, confianza, facilidad de pago, ambiente y tiempos de espera. En comercio, la conversión puede verse condicionada por la capacidad para presentar alternativas, resolver dudas o disponer del producto; en hostelería, por la acogida, la carta, el servicio, los tiempos y el ambiente. Por ello, una zona con elevada afluencia o un establecimiento con muchas visitas no puede considerarse automáticamente exitoso: si la conversión es baja, el principal cuello de botella puede encontrarse dentro del propio proceso de compra.

Esta distinción tiene una consecuencia práctica importante para la evaluación de campañas y actuaciones de dinamización. Generar impactos o tráfico solo constituye una primera condición; el resultado económico depende de la capacidad de los negocios para transformar ese flujo en relación comercial. La lectura conjunta de afluencia, captación, visita y conversión permite evitar dos errores frecuentes: atribuir a la falta de demanda problemas que proceden de la oferta o la experiencia, y exigir al establecimiento resultados que dependen de condiciones territoriales o de visibilidad que no controla completamente.

Cuando existan datos suficientes, la conversión debe aproximarse mediante indicadores coherentes con la actividad y la fuente disponible —consultas que generan reserva, visitas que terminan en compra, promociones que producen interacción o campañas que generan tráfico cualificado—, sin presentar como tasa objetiva aquello que solo procede de percepción empresarial. Esta cautela mantiene la trazabilidad metodológica establecida en el Capítulo 3 y evita fabricar precisión allí donde la evidencia no la permite.

14.4. RECURRENCIA Y FIDELIZACIÓN: CONSTRUIR RAZONES PARA VOLVER

La recurrencia aparece cuando la relación se repite; la fidelización supone un estadio más avanzado, en el que el establecimiento comienza a ocupar una posición preferente entre las alternativas del consumidor. Ambas se apoyan en satisfacción, conveniencia, calidad consistente, confianza, reconocimiento, atención y conocimiento del cliente, pero no deben confundirse con una política permanente de descuentos. En los negocios de proximidad, la repetición puede constituir uno de los principales activos económicos porque reduce la necesidad de captar continuamente desde cero y aporta mayor previsibilidad. Fidelizar significa, por tanto, aumentar el valor y la estabilidad de la relación, no retener artificialmente al cliente.

Las herramientas deben adaptarse al modelo empresarial. Bases de datos y sistemas CRM pueden ayudar a transformar relaciones ocasionales en contacto continuado y reducir dependencia de plataformas externas; programas de fidelización pueden utilizar puntos, ventajas, acceso anticipado,

experiencias o reconocimiento; y las promociones pueden servir para captar una primera visita, activar demanda, introducir producto o reactivar clientes. Sin embargo, su utilidad depende de simplicidad, objetivo y capacidad de gestión. En microempresas, un sistema excesivamente complejo puede generar más carga que beneficio, y una promoción reiterada puede erosionar margen y acostumar al cliente al descuento. El criterio no es utilizar más herramientas, sino emplear la mínima combinación que resuelva el problema identificado.

La recurrencia debe interpretarse, además, en relación con el patrón de consumo identificado en el capítulo anterior. No cabe exigir la misma repetición a una compra cotidiana, una compra especializada de baja frecuencia, una visita turística o una experiencia hostelera ocasional. En determinados modelos, el indicador de valor puede desplazarse desde la repetición directa hacia la recomendación, la reputación o el valor por visita. La fidelización útil es, por tanto, específica de la actividad y del tipo de relación posible con el cliente.

14.5. CONOCIMIENTO, PERSONALIZACIÓN Y CONTACTO DIRECTO

La personalización constituye una de las áreas donde la pequeña empresa puede convertir una ventaja tradicional —el conocimiento directo del cliente— en una capacidad más sistemática. Recomendaciones, comunicaciones específicas, ofertas relevantes o reconocimiento pueden apoyarse en datos e historial sin sustituir el componente humano de la relación. La combinación entre conocimiento personal y herramientas de gestión permite pasar de una memoria informal del cliente a una capacidad organizada de relación, siempre que se respete el consentimiento, la protección de datos, la relevancia y la moderación. Una base de datos sin estrategia aporta poco valor; una personalización invasiva puede destruir precisamente la confianza que pretende reforzar.

El contacto directo tiene además una dimensión estratégica: permite a la empresa conservar una relación propia con personas que ya han mostrado interés y disminuir su dependencia de intermediarios digitales. Desde esta perspectiva, CRM, correo, mensajería o registros de preferencias no deben considerarse fines tecnológicos, sino infraestructuras de relación. Su grado de sofisticación debe ser proporcional al tamaño y necesidades del negocio, cuestión que se desarrollará posteriormente al analizar madurez digital y gestión de datos.

14.6. SATISFACCIÓN, RECOMENDACIÓN Y CICLO DE CAPTACIÓN

La recomendación constituye una consecuencia especialmente valiosa de una experiencia satisfactoria porque transforma al cliente en un mecanismo de captación basado en confianza previa. Puede materializarse mediante conversación, reseñas, valoraciones, redes sociales o recomendaciones personales. Para la pequeña empresa este efecto resulta particularmente relevante: una persona que llega recomendada dispone ya de información y reduce parte de la incertidumbre asociada a la primera visita. De este modo, el recorrido comercial deja de ser lineal y se convierte en un ciclo en el que la fidelización y la recomendación alimentan nueva captación.

Esta circularidad conecta comportamiento y reputación. Una experiencia positiva no solo incrementa la probabilidad de regreso del mismo cliente; puede aumentar la probabilidad de descubrimiento y confianza de terceros. De manera inversa, una experiencia deficiente puede afectar a futuras decisiones de consumidores que nunca han visitado todavía el establecimiento. La experiencia individual adquiere así una dimensión colectiva, especialmente en mercados donde reseñas, mapas, redes y prescripción personal forman parte del proceso de comparación.

14.7. DEL DIAGNÓSTICO A UNA RESPUESTA SEGMENTADA

La principal aportación operativa del capítulo consiste en relacionar señales observables con problemas distintos y, por tanto, con respuestas diferentes. Esta lógica evita aplicar la misma solución a empresas cuya pérdida de oportunidad se produce en fases distintas. Para COPYME, permite orientar diagnóstico, formación y acompañamiento hacia necesidades concretas; para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece un criterio para complementar campañas generales con actuaciones segmentadas por tipo de empresa, territorio, público y momento del recorrido comercial.

PROBLEMA OBSERVADO	SEÑAL PRINCIPAL	INTERPRETACIÓN	RESPUESTA PRIORITARIA
Afluencia sin atención	Flujo elevado con escaso descubrimiento	Pérdida de exposición / relevancia	Visibilidad, señalización, escaparate, comunicación
Baja visibilidad	Poco conocimiento del negocio	Déficit de captación	Presencia, reputación, campañas y mapas
Interés sin visita	Consultas o atención sin interacción	Fricción de acceso / información	Horarios, localización, contacto y llamada a la acción
Muchas visitas, pocas compras	Baja conversión	Desajuste en oferta o experiencia	Producto, servicio, precio, disponibilidad y proceso
Compra única	Escasa repetición	Déficit de recurrencia	Contacto directo, utilidad, consistencia y recuerdo
Recurrencia irregular	Relación poco estable	Déficit de fidelización	Reconocimiento, personalización y confianza
Clientes satisfechos pero invisibles	Poca recomendación	Prescripción desaprovechada	Reseñas, reputación y recomendación

La matriz debe utilizarse como herramienta de diagnóstico y no como mecanismo automático de atribución causal. Una misma señal puede responder a factores diferentes y requiere contraste con información empresarial, territorial y de comportamiento. Su valor reside en ordenar preguntas y orientar la investigación hacia el punto concreto en el que parece producirse la pérdida, antes de seleccionar la herramienta de intervención.

14.8. MATRIZ COPYME DE PÉRDIDAS DE OPORTUNIDAD COMERCIAL

La secuencia anterior puede sintetizarse en una Matriz COPYME de Pérdidas de Oportunidad Comercial destinada a conectar diagnóstico, intervención y evaluación. Su lógica parte de una idea sencilla: no toda empresa necesita más demanda y no toda pérdida de resultado se resuelve mediante promoción. Algunos establecimientos necesitan aumentar exposición; otros mejorar la capacidad de transformar exposición en visita; otros convertir mejor; otros construir repetición; y otros activar la recomendación de una clientela ya satisfecha. Identificar correctamente la fase evita dedicar recursos a generar más flujo cuando el problema real se encuentra en el aprovechamiento del flujo existente.

FASE CRÍTICA	QUÉ CONVIENE OBSERVAR	PRODUCTO DIAGNÓSTICO	INTERVENCIÓN ASOCIADA
Afluencia / exposición	Volumen, composición, franjas, visibilidad	Lectura territorial de oportunidad	Dinamización, señalización, conexión de flujos
Captación / visita	Descubrimiento, consultas, accesibilidad, entrada	Brecha de captación	Campaña, presencia, información, escaparate
Conversión	Compra, reserva o consumo tras la interacción	Brecha de conversión	Oferta, proceso, servicio, precio, experiencia
Recurrencia	Repetición compatible con el tipo de actividad	Brecha de recurrencia	Contacto, consistencia, utilidad, CRM proporcionado
Fidelización	Preferencia y estabilidad de la relación	Brecha de fidelización	Personalización, reconocimiento, relación directa
Recomendación	Reseñas, prescripción y reputación	Brecha de recomendación	Experiencia, reputación y activación de prescriptores

Esta matriz ofrece una base especialmente útil para las fases posteriores de Madrid Comercio Futuro: el mapa de brechas puede incorporar una dimensión específica de demanda y conversión; las tipologías empresariales pueden diferenciar establecimientos según su principal cuello de botella; las recomendaciones pueden vincularse a la fase crítica; y el cuadro de mando puede seleccionar indicadores coherentes con el objetivo perseguido. De esta forma, la secuencia de comportamiento deja de ser únicamente explicativa y se convierte en arquitectura de intervención.

La fidelización debe entenderse finalmente como un activo competitivo y no como una técnica aislada de marketing. Una base estable de clientes aporta previsibilidad, conocimiento del mercado, menor dependencia de captación continua y capacidad de recomendación. En el caso de la pequeña empresa, permite competir en una dimensión donde la escala no garantiza una ventaja automática: la calidad de la relación. El objetivo institucional no debería ser que todos los establecimientos implanten idénticas herramientas, sino que cada uno pueda identificar su principal pérdida de oportunidad y disponer de una respuesta proporcionada para mejorarla.

15. LA EXPERIENCIA COMERCIAL Y HOSTELERA

La transformación del comportamiento del consumidor obliga a ampliar el concepto de competitividad. En un mercado caracterizado por abundancia de alternativas, comparación sencilla y recorridos híbridos, el producto o servicio sigue siendo imprescindible, pero ya no explica por sí solo la elección. La atención, la confianza, el conocimiento profesional, la facilidad de compra, el ambiente, la identidad del establecimiento, la coherencia entre canales y la relación posterior forman parte del valor percibido y pueden reforzar o deteriorar la propuesta empresarial. **La experiencia debe entenderse, por tanto, como el resultado acumulativo de todos los contactos que permiten al consumidor descubrir, interpretar, acceder, utilizar y recordar una oferta.**

Esta ampliación resulta especialmente relevante para el pequeño comercio y la hostelería madrileños. Su posición competitiva difícilmente puede descansar exclusivamente en escala, inversión publicitaria, amplitud de catálogo o precio. Sus activos diferenciales se encuentran con frecuencia en la especialización, la proximidad, el conocimiento del cliente, la autenticidad y la capacidad de construir relaciones. La modernización debe utilizar tecnología, gestión y comunicación para hacer más visibles, consistentes y accesibles esas fortalezas, no para sustituirlas por una imitación de formatos de mayor dimensión.

La experiencia, además, no empieza al cruzar la puerta ni termina al pagar. Puede iniciarse en una búsqueda, un mapa, una recomendación o una red social; continuar mediante una consulta, reserva o desplazamiento; materializarse en el acceso, la acogida, el producto, el servicio y el espacio físico; y prolongarse después mediante reseñas, comunicación, recurrencia o recomendación. Esta lógica conecta directamente con los capítulos anteriores: la afluencia crea oportunidad, la captación genera contacto, la conversión produce transacción y la experiencia condiciona en buena medida la satisfacción y la probabilidad de una relación posterior.

15.1. DEL PRODUCTO A UNA PROPUESTA DE VALOR AMPLIADA

El producto continúa siendo el núcleo de la actividad: ninguna estrategia experiencial compensa de manera estable una oferta insuficiente, una calidad inadecuada o un servicio deficiente. La diferencia es que alrededor de ese núcleo se acumulan atributos que influyen en la elección y en el recuerdo. En comercio, el valor puede incorporar descubrimiento, asesoramiento, prueba, personalización y atención posventa; en hostelería, acogida, servicio, ambiente, producto, tiempo e interacción social. La experiencia no sustituye al producto: organiza y amplía la manera en que el cliente accede a él, lo interpreta y lo recuerda.

Esta lectura evita reducir la experiencia a decoración, espectáculo o sofisticación. Para una empresa de proximidad puede consistir en rapidez, reconocimiento y confianza; para un comercio especializado, en selección, conocimiento y asesoramiento; para un restaurante, en producto, atención, ambiente e identidad; para un establecimiento histórico, en autenticidad y relato; y para un negocio orientado a visitantes, en descubrimiento, información y singularidad. No existe una experiencia universalmente superior: existe una experiencia coherente con la propuesta de valor, con el patrón de consumo y con las expectativas del público al que se dirige.

PERFIL DE NEGOCIO	NÚCLEO EXPERIENCIAL PRIORITARIO	VALOR QUE DEBE REFORZAR
Comercio cotidiano	Conveniencia + confianza	Facilidad, previsibilidad y reconocimiento
Comercio especializado	Asesoramiento + conocimiento	Reducción de incertidumbre y elección informada
Comercio tradicional	Identidad + autenticidad	Singularidad, trayectoria y relación
Hostelería cotidiana	Servicio + recurrencia	Consistencia, agilidad y vínculo
Restauración	Producto + ambiente + atención	Calidad integral de la experiencia
Negocio turístico	Descubrimiento + singularidad	Visibilidad, comprensión y recuerdo
Mercado / eje	Diversidad + territorio	Recorrido, complementariedad e identidad local

15.2. ATENCIÓN, CONFIANZA, ESPECIALIZACIÓN Y ASESORAMIENTO

La dimensión relacional constituye uno de los ámbitos donde la pequeña empresa puede disponer de ventajas difíciles de estandarizar. Una atención de calidad no significa dedicar el máximo tiempo a cada cliente, sino responder de forma adecuada a su expectativa: escucha y conocimiento cuando necesita asesoramiento; rapidez y claridad cuando busca resolver una compra cotidiana. La atención adquiere valor competitivo cuando reduce esfuerzo, incertidumbre o riesgo y cuando convierte el conocimiento empresarial en una solución concreta.

La confianza es el resultado acumulativo de esa consistencia. Se construye mediante calidad estable, cumplimiento, transparencia, conocimiento, resolución de incidencias y trato, y puede requerir años de relaciones comerciales. En actividades especializadas o recurrentes actúa como verdadero capital relacional. La especialización refuerza esta lógica al permitir que una empresa con un catálogo más limitado compita mediante profundidad de conocimiento, selección, producto singular o experiencia acumulada. En un mercado de catálogos casi ilimitados, saber seleccionar y orientar puede resultar tan valioso como disponer de más opciones.

15.3. ESPACIO, CONVENIENCIA Y ACCESIBILIDAD

La experiencia también se construye mediante el espacio y la facilidad de relación. Distribución, iluminación, limpieza, orden, escaparate y recorrido influyen en comercio; confort, ruido, decoración, terraza, disposición y ritmo del servicio adquieren especial relevancia en hostelería. El objetivo no es maximizar la inversión estética, sino conseguir que el espacio sea funcional, mantenido y coherente con la identidad y el tipo de consumo que se pretende facilitar.

Conveniencia y accesibilidad amplían esta dimensión. Información comprensible, horarios claros, reservas, disponibilidad, pago, recogida y comunicación reducen fricciones; facilidad de llegada, transporte, acceso peatonal, accesibilidad universal, señalización y entrada condicionan incluso la posibilidad de que la experiencia interior llegue a producirse. Parte de estos factores dependen de la empresa y parte del entorno urbano. Por ello, la experiencia no puede evaluarse únicamente dentro del local: comienza en el acceso físico e informativo al establecimiento y debe relacionarse con la afluencia y los recorridos analizados en la Parte III.

15.4. IDENTIDAD, HISTORIA Y AUTENTICIDAD

La identidad permite que el establecimiento sea reconocible y diferenciable. No equivale a disponer de una marca gráfica, sino a mantener coherencia entre lo que el negocio dice, ofrece y hace: producto, imagen, especialización, lenguaje, espacio, relación e historia. En mercados con elevada homogeneización, esa coherencia puede convertirse en un criterio de elección porque proporciona significado y reduce la intercambiabilidad entre alternativas aparentemente similares.

La trayectoria de determinados comercios y establecimientos hosteleros madrileños puede formar parte de esta propuesta, siempre que resulte visible, comprensible y relevante para el cliente. La autenticidad, sin embargo, no debe confundirse con inmovilidad. Un negocio histórico puede modernizar gestión, comunicación, pagos, reservas y herramientas digitales sin renunciar a los atributos que explican su singularidad. Modernizar no significa homogeneizar: significa mejorar capacidades preservando y proyectando aquello que genera diferenciación.

15.5. COHERENCIA ENTRE EXPERIENCIA FÍSICA Y DIGITAL

La experiencia contemporánea es híbrida. Un consumidor puede descubrir un establecimiento digitalmente, visitarlo físicamente, comprar, opinar en línea y regresar de nuevo al espacio físico. Gestionar ambos ámbitos como mundos independientes genera discontinuidades: un horario incorrecto puede deteriorar la experiencia antes de la visita; una excelente atención presencial pierde parte de su valor si después resulta imposible contactar; una comunicación digital atractiva genera expectativas que el establecimiento debe ser capaz de cumplir.

La omnicanalidad, en este sentido, no exige multiplicar canales ni implantar soluciones complejas en todas las empresas. Exige que los canales realmente utilizados sean coherentes, estén actualizados y faciliten el recorrido del cliente. La variable crítica es la continuidad de la experiencia: que lo prometido antes de la visita, lo vivido durante ella y la relación posterior no entren en contradicción. Para la pequeña empresa, eliminar estas rupturas puede producir más valor que ampliar indiscriminadamente su presencia digital.

15.6. DEL ESTABLECIMIENTO A LA EXPERIENCIA TERRITORIAL

Existe finalmente una dimensión que supera a la empresa individual. El consumidor no experimenta únicamente una tienda o un restaurante: experimenta también una calle, un mercado, un eje, un barrio

y, en determinados desplazamientos, una parte de la ciudad. Diversidad comercial, continuidad, limpieza, seguridad percibida, accesibilidad, hostelería, comercio, cultura y calidad del espacio urbano forman parte del recorrido. Un establecimiento puede ofrecer una experiencia excelente y beneficiarse de un entorno atractivo; también puede ver limitada su capacidad de captación por un entorno discontinuo, poco accesible o escasamente legible.

Esta relación recupera una de las conclusiones centrales de la Parte III: competitividad empresarial y competitividad territorial se refuerzan mutuamente. La experiencia completa se coproduce entre empresas y ecosistema urbano. Para COPYME, esta lectura permite distinguir qué mejoras corresponden a capacidades empresariales y cuáles requieren cooperación, dinamización, señalización, promoción territorial o coordinación con las políticas municipales del Ayuntamiento de Madrid.

NIVEL	QUÉ EXPERIMENTA EL CONSUMIDOR	ÁMBITO PRINCIPAL DE ACTUACIÓN
Producto	Calidad y utilidad	Empresa
Servicio	Atención y resolución	Empresa
Establecimiento	Ambiente y funcionalidad	Empresa
Canal digital	Información y continuidad de relación	Empresa
Calle / eje	Accesibilidad, continuidad y legibilidad	Empresa + ecosistema
Barrio / mercado	Diversidad, identidad y recorrido	Ecosistema territorial
Ciudad	Oferta, movilidad y experiencia urbana	Sistema comercial y políticas públicas

15.7. COMPETIR MEDIANTE EXPERIENCIA: DIAGNÓSTICO Y ACTUACIÓN

Competir mediante experiencia no significa convertir todos los establecimientos en espacios espectaculares, sino identificar qué componentes de la relación generan valor para cada tipo de negocio y gestionarlos deliberadamente. La utilidad del diagnóstico consiste en detectar si la principal debilidad se encuentra en la expectativa previa, el acceso, la atención, la confianza, el asesoramiento, el espacio, la conveniencia, la identidad, la coherencia entre canales, la satisfacción posterior o el entorno territorial. Solo después tiene sentido seleccionar instrumentos de formación, modernización, comunicación, cooperación o mejora urbana.

Para COPYME, esta perspectiva traduce un concepto amplio como “experiencia” en variables observables y líneas de intervención proporcionadas. Para el Ayuntamiento de Madrid, aporta una lectura complementaria: no toda mejora de la experiencia depende de inversiones dentro del establecimiento, del mismo modo que no toda debilidad territorial puede compensarse mediante esfuerzo individual. La intervención más eficaz surge cuando empresa, asociación y política municipal actúan sobre el nivel donde se localiza realmente la fricción.

DIMENSIÓN	VALOR PARA EL CLIENTE	ACTIVO O CAPACIDAD
Atención	Sentirse comprendido y bien atendido	Relación
Confianza	Reducir incertidumbre	Reputación y consistencia
Especialización	Encontrar conocimiento	Diferenciación
Asesoramiento	Elegir mejor	Experiencia profesional
Ambiente	Disfrutar y comprender el espacio	Identidad y funcionalidad
Conveniencia	Reducir esfuerzo	Organización y eficiencia
Accesibilidad	Facilitar interacción	Apertura física e informativa
Autenticidad	Encontrar singularidad	Historia e identidad
Coherencia digital	Facilitar descubrimiento y continuidad	Alcance y relación
Territorio	Mejorar el recorrido comercial	Ecosistema

15.8. MATRIZ COPYME DE EXPERIENCIA Y FRICCIONES COMERCIALES

La experiencia puede incorporarse al diagnóstico mediante una matriz de puntos de contacto. Su función no es asignar una puntuación universal a los establecimientos, sino localizar fricciones concretas y determinar en qué ámbito pueden resolverse. La misma pérdida de demanda puede tener causas muy diferentes: una expectativa digital incumplida, una dificultad de acceso, una acogida deficiente, una propuesta poco comprensible, una experiencia correcta sin mecanismo de continuidad o un entorno territorial que dificulta el recorrido. Distinguir estas causas evita respuestas genéricas y permite relacionar experiencia, conversión y recurrencia.

PUNTO DE CONTACTO	EXPECTATIVA	FRICCIÓN OBSERVABLE	EFFECTO COMERCIAL POSIBLE	ÁMBITO DE INTERVENCIÓN
Descubrimiento	Encontrar una oferta relevante	Baja visibilidad o información incompleta	Pérdida antes de la visita	Empresa + promoción colectiva
Expectativa previa	Comprender qué ofrece el negocio	Promesa confusa o incoherente	Interés débil / desconfianza	Empresa
Acceso	Llegar y entrar con facilidad	Localización, horario o accesibilidad deficientes	Interés sin visita	Empresa + territorio
Acogida	Ser atendido de forma adecuada	Espera, desorientación o trato inadecuado	Visita sin conversión	Empresa
Producto / servicio	Resolver la necesidad	Desajuste de oferta, calidad o precio percibido	Baja conversión	Empresa
Experiencia	Obtener valor integral	Fricciones en ambiente, proceso o servicio	Satisfacción insuficiente	Empresa
Poscompra	Mantener continuidad	Ausencia de contacto o resolución	Compra aislada	Empresa
Entorno	Disfrutar un recorrido coherente	Discontinuidad, baja legibilidad o accesibilidad	Menor captación / permanencia	Ecosistema + Ayuntamiento

Esta matriz permite enlazar el capítulo con los productos posteriores del Informe. Las fricciones recurrentes pueden incorporarse al Mapa de Brechas; los activos diferenciales, al Mapa de Oportunidades; la combinación de problemas, a las tipologías de establecimientos; y las respuestas, a la matriz de recomendaciones y al cuadro de indicadores. La experiencia deja así de funcionar como una categoría abstracta y pasa a formar parte de la arquitectura aplicada de Madrid Comercio Futuro.

16. NIVEL DE MADUREZ DIGITAL

La digitalización constituye una dimensión central de la modernización empresarial, pero no puede evaluarse mediante una dicotomía entre empresas digitalizadas y no digitalizadas ni por la simple presencia en internet. Una web, una ficha de negocio, las redes sociales o un TPV pueden representar avances relevantes, pero la madurez depende de la extensión, integración y utilidad de las herramientas, de su conexión con los procesos del negocio y, sobre todo, de su capacidad para mejorar gestión, relación con clientes, productividad y toma de decisiones.

Para el comercio y la hostelería de proximidad, esta precisión es especialmente importante. **No todos los negocios necesitan las mismas soluciones ni deben recorrer idéntico itinerario tecnológico.** El punto de partida puede ir desde una presencia básica hasta sistemas integrados de clientes, gestión, datos y automatización; lo relevante es identificar qué herramientas resultan pertinentes para cada modelo y si se utilizan de forma efectiva. La tecnología debe reducir desventajas de escala y complejidad, no convertirse en una nueva fuente de carga para la microempresa.

Sobre esta lógica se construye uno de los productos centrales del Informe: **el Índice COPYME de Madurez Digital.** Su finalidad no es elaborar un ranking tecnológico, sino diagnosticar el punto de partida de cada establecimiento, identificar brechas, orientar formación y acompañamiento, comparar perfiles y observar evolución. Para COPYME el valor del índice reside precisamente en convertir una noción genérica como digitalización en una herramienta de segmentación y decisión.

16.1. DE LA PRESENCIA DIGITAL A LA UTILIDAD EMPRESARIAL

La primera fase de digitalización se asocia a ser encontrado, ofrecer información correcta y facilitar contacto: correo electrónico, mensajería, redes sociales, mapas, fichas de negocio o herramientas operativas básicas. Este nivel no debe infravalorarse, porque para una pequeña empresa puede producir mejoras significativas de visibilidad y funcionamiento. Sin embargo, presencia no equivale a transformación. Una empresa puede aparecer correctamente en internet y continuar gestionando manualmente inventarios, clientes, compras o documentación, sin analizar ventas ni conectar canales.

La madurez aumenta cuando la tecnología deja de ser una colección de presencias aisladas y comienza a resolver problemas empresariales. Comunicar significa mantener una relación útil; vender, facilitar transacciones o reservas; gestionar, digitalizar procesos internos; conocer, convertir registros en información para decidir; y automatizar, reducir intervención manual en tareas repetitivas. Dos empresas que utilizan las mismas redes sociales pueden encontrarse, por tanto, en niveles muy diferentes si una las emplea como escaparate y otra las integra en un sistema de captación, medición y relación con clientes.

16.2. SEIS DIMENSIONES DE LA MADUREZ DIGITAL

La madurez digital debe analizarse como una realidad multidimensional. El modelo propuesto utiliza seis dimensiones que cubren el recorrido desde la visibilidad hasta la automatización y permiten evaluar no solo qué herramientas existen, sino para qué se utilizan. Esta arquitectura evita identificar digitalización con marketing y reconoce que, para muchas microempresas, una mejora en facturación, inventarios, compras o planificación puede generar un retorno superior al de una nueva acción promocional.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DIAGNÓSTICA	CONTENIDO PRINCIPAL
D1. Visibilidad	¿Pueden encontrarme?	Web, mapas, fichas de negocio, redes e información actualizada
D2. Comercialización	¿Pueden comprar o reservar?	Campañas, ecommerce, reservas, delivery y promociones
D3. Clientes	¿Mantengo relación?	Mensajería, bases de datos, CRM, fidelización y segmentación
D4. Gestión	¿Trabajo mejor?	TPV, facturación, inventarios, compras, reservas y planificación
D5. Datos	¿Aprendo de la actividad?	Ventas, clientes, campañas, márgenes, horarios e indicadores
D6. Automatización	¿Ahorro tiempo y apoyo decisiones?	Automatización, IA, previsión, análisis y apoyo administrativo

16.3. DE LA DIGITALIZACIÓN BÁSICA A LA GESTIÓN BASADA EN DATOS

La evolución puede entenderse como un continuo. En el nivel básico predominan visibilidad, contacto y operación elemental. La digitalización comercial aparece cuando la tecnología se utiliza para captar, vender, reservar, promocionar o fidelizar y obliga a relacionar métricas de actividad digital con resultados comerciales: consultas, visitas, reservas, compras o recurrencia, no únicamente seguidores, impresiones o visualizaciones. La digitalización de gestión, por su parte, actúa sobre facturación, inventarios, compras, planificación, horarios, documentación y control de costes, reduciendo tareas manuales, errores, tiempos y duplicidades.

El salto hacia una digitalización basada en datos se produce cuando la empresa utiliza la información generada por su actividad para responder preguntas concretas: qué productos funcionan mejor, qué horas concentran demanda, qué promociones producen resultados, qué clientes repiten, qué márgenes presentan distintas líneas o qué días requieren mayor capacidad. El cambio decisivo no consiste en acumular registros, sino en recorrer la secuencia registrar → analizar → decidir. La tecnología se convierte entonces en inteligencia empresarial y no únicamente en infraestructura.

16.4. AUTOMATIZACIÓN E INTEGRACIÓN: MADUREZ SIN COMPLEJIDAD INNECESARIA

La automatización añade una fase de madurez al reducir intervención manual en comunicaciones, recordatorios, reservas, facturación, pedidos, informes, campañas o contenidos. Su beneficio potencial es especialmente relevante en microempresas donde pocas personas concentran numerosas funciones. No obstante, automatizar no garantiza mejorar: una tarea mal diseñada puede ejecutarse con mayor rapidez y seguir siendo innecesaria. La secuencia adecuada es simplificar → digitalizar → automatizar, de modo que la tecnología consolide procesos útiles en lugar de acelerar ineficiencias.

La integración diferencia también la digitalización fragmentada de la madura. Cuando reserva, cliente, base de datos, comunicación y fidelización se conectan, o cuando venta, inventario, compra y análisis comparten información, disminuyen duplicidades, errores y pérdida de datos. Pero integración no significa construir un ecosistema tecnológico complejo. Para una microempresa basta con que las herramientas esenciales se comuniquen suficientemente bien para facilitar el trabajo. El criterio sigue siendo proporcionalidad: la complejidad tecnológica solo se justifica cuando genera utilidad empresarial.

16.5. MADUREZ RELATIVA: SECTOR, TAMAÑO Y CAPACIDADES

La madurez no puede interpretarse al margen del modelo de negocio. En comercio pueden resultar especialmente relevantes catálogo, ecommerce, inventarios, fidelización y omnicanalidad; en hostelería, reservas, delivery, reputación, horarios, gestión de mesas y compras. Un índice riguroso no debe penalizar a una empresa por no utilizar una herramienta que carece de sentido para su actividad. La referencia correcta es herramienta pertinente + uso efectivo, no el número total de soluciones implantadas.

El tamaño condiciona recursos, personal, especialización, capacidad de inversión, tiempo disponible y posibilidades de implantación. Sin embargo, determinadas herramientas pueden beneficiar precisamente más a las microempresas al compensar su menor estructura: automatización administrativa, sistemas sencillos de gestión o información accesible pueden liberar tiempo y mejorar control. Las soluciones deben ser comprensibles, escalables y proporcionadas, de forma que la tecnología reduzca desventajas de escala en lugar de añadir una capa de complejidad.

La dimensión generacional puede influir sobre la familiaridad con determinadas herramientas, pero no constituye una explicación automática. Empresa joven no equivale a empresa digital ni empresa tradicional a empresa no digital. Experiencia, formación, disposición, tiempo y percepción de utilidad resultan variables más informativas. La consecuencia práctica es que la capacitación debe adaptarse en ritmo, lenguaje, contenidos y acompañamiento, evitando segmentaciones basadas en estereotipos generacionales.

16.6. ÍNDICE COPYME DE MADUREZ DIGITAL

El Índice COPYME de Madurez Digital traduce las seis dimensiones anteriores en una escala sencilla de diagnóstico. Cada dimensión puede valorarse de 0 a 4 —0, inexistente; 1, uso inicial; 2, uso habitual; 3, uso integrado; 4, uso avanzado—, siempre atendiendo a la pertinencia de la herramienta para el modelo de negocio. La puntuación agregada no debe interpretarse como una clasificación competitiva entre establecimientos, sino como una referencia orientativa para identificar el siguiente paso razonable de modernización.

NIVEL	CARACTERÍSTICA DOMINANTE	NECESIDAD PRINCIPAL
A. Inicial	Predominio de presencia y herramientas básicas	Visibilidad y funcionamiento elemental
B. Funcional	Uso habitual de herramientas comerciales y de gestión	Consolidación y uso efectivo
C. Integrado	Conexión entre canales, clientes y procesos	Eficiencia e integración
D. Basado en datos	Analítica aplicada a la actividad	Mejora de decisiones
E. Avanzado	Automatización e IA donde aportan valor	Optimización y escalabilidad

La lectura por dimensiones es tan importante como la puntuación global. Dos empresas pueden alcanzar un nivel agregado similar y presentar brechas completamente distintas: una puede tener buena visibilidad pero escasa gestión interna; otra, sistemas operativos sólidos pero una relación digital limitada con clientes. El índice debe permitir construir perfiles, no ocultarlos bajo una media. Esta característica resulta esencial para orientar formación, asistencia técnica y programas de modernización de manera segmentada.

16.7. PRINCIPIOS DE APLICACIÓN Y UTILIDAD INSTITUCIONAL

Para ser útil, el Índice debe cumplir cinco principios: sencillez, para que empresa y técnico comprendan el diagnóstico; proporcionalidad, para no exigir la misma tecnología a todos los negocios; utilidad, vinculando herramientas con problemas reales; comparabilidad, permitiendo observar evolución; y orientación a la acción, identificando el siguiente paso viable. Estos principios convierten el instrumento en algo distinto de un inventario de herramientas y permiten utilizarlo como base de acompañamiento empresarial.

Para COPYME, el índice puede servir como instrumento común de diagnóstico, segmentación de empresas, diseño de itinerarios formativos y seguimiento. Para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para diferenciar necesidades y evaluar la evolución de las políticas de digitalización sin reducir su éxito al número de herramientas implantadas. La pregunta final deja de ser cuánto se ha digitalizado una empresa en abstracto y pasa a ser si utiliza tecnología pertinente para trabajar mejor, conocer mejor su actividad y relacionarse mejor con sus clientes.

17. PRESENCIA ONLINE Y COMUNICACIÓN

La presencia online constituye hoy una dimensión básica de la competitividad comercial y hostelera, pero su importancia no puede reducirse a la existencia de una web, una ficha o varios perfiles sociales. La utilidad empresarial aparece cuando la presencia digital permite ser encontrado, explicar con claridad la propuesta de valor, generar confianza, facilitar contacto, visita, reserva o compra y, finalmente, conocer qué acciones producen resultados. Para COPYME, la comunicación digital debe analizarse por tanto como un sistema y no como una suma de canales aislados: cada herramienta cumple una función distinta y solo adquiere sentido cuando se integra en un objetivo comercial reconocible.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante para microempresas y pequeños establecimientos, que rara vez pueden sostener estructuras complejas de comunicación. Profesionalizar no significa convertir al negocio en una agencia ni multiplicar publicaciones, sino asegurar coherencia, actualización, claridad, capacidad de respuesta y medición proporcional. **La cuestión no es cuántos canales utiliza una empresa, sino si las personas adecuadas pueden encontrarla, comprenderla, confiar en ella y relacionarse con facilidad.**

17.1. VISIBILIDAD Y DESCUBRIMIENTO: SER ENCONTRADO ANTES DE SER ELEGIDO

En numerosos recorridos de compra el primer contacto ya no se produce ante el escaparate, sino mediante una búsqueda, un mapa, una recomendación, una reseña o un contenido compartido. La visibilidad digital funciona así como una extensión del espacio comercial físico: un establecimiento puede encontrarse en una calle con elevada afluencia y, sin embargo, permanecer prácticamente invisible para consumidores que preparan su decisión mediante el teléfono. Por ello, nombre, categoría, localización, horario, fotografías, información de servicios y reputación deben considerarse infraestructura comercial básica.

Para la pequeña empresa, esta lógica concede especial importancia a la búsqueda local. Buscadores, mapas y fichas de negocio conectan una intención concreta -encontrar un producto, un comercio especializado, un restaurante o un establecimiento abierto- con una posible visita. Una ficha correctamente gestionada ofrece una relación especialmente favorable entre sencillez y utilidad; una ficha desactualizada, por el contrario, puede producir desplazamientos fallidos, frustración y pérdida de confianza antes incluso de que exista contacto con el negocio. La prioridad no es simplemente estar en internet, sino ser encontrado por el público pertinente en el momento adecuado.

17.2. UN ECOSISTEMA DE CANALES CON FUNCIONES DIFERENTES

La web, los buscadores, las fichas de negocio, las redes sociales y la mensajería no son sustitutos entre sí. La web aporta un espacio sobre el que la empresa conserva mayor control y puede cumplir funciones de presentación, catálogo, reserva, venta o contacto; no todas las empresas necesitan una web compleja, pero cualquier web debe responder a una función, estar actualizada y facilitar la navegación. Los buscadores y fichas trabajan principalmente sobre descubrimiento y localización. Las redes sociales permiten visibilidad, relato y relación, mientras que la mensajería añade rapidez, cercanía y contacto directo para consultas, reservas, pedidos o incidencias.

La profesionalización consiste en asignar a cada canal un cometido y evitar dos errores frecuentes: abrir herramientas que después no pueden mantenerse y confundir actividad con estrategia. Publicar mucho no garantiza captar clientes, del mismo modo que disponer de mensajería no mejora la atención si no existen horarios, responsables y expectativas razonables de respuesta. En microempresas, un sistema reducido de canales bien atendidos puede ser más competitivo que una presencia extensa, fragmentada y desactualizada.

CANAL	FUNCIÓN DOMINANTE	CONDICIÓN DE UTILIDAD
Web	Información, confianza y control	Contenido claro, actualizado y orientado a una función
Buscadores y mapas	Descubrimiento local	Datos precisos, categoría y localización correctas
Ficha de negocio	Localización y decisión rápida	Horarios, servicios, imágenes y opiniones actualizados
Redes sociales	Visibilidad, relato y relación	Público, objetivo y contenidos coherentes
Mensajería	Contacto directo	Organización, tiempos de respuesta y alcance definido

17.3. CONTENIDO E IDENTIDAD VISUAL: EXPLICAR POR QUÉ ELEGIR EL NEGOCIO

Una vez que el establecimiento puede ser encontrado, la comunicación debe explicar aquello que lo diferencia. Los contenidos son especialmente eficaces cuando se apoyan en activos reales del negocio: conocimiento especializado, historia, producto singular, equipo, procesos, recomendaciones, recetas, novedades o experiencia acumulada. Su función no es alimentar mecánicamente una red social, sino contribuir a visibilidad, confianza, educación del cliente, diferenciación o captación. En este sentido, el contenido convierte activos empresariales que ya existen en argumentos comprensibles para el mercado.

Fotografía y vídeo cumplen una función semejante en actividades donde producto, espacio, ambiente, proceso y personas forman parte de la elección. La calidad visual no exige necesariamente una producción costosa: claridad, autenticidad, coherencia y buena presentación son más importantes que una estética genérica. Para Madrid Comercio Futuro, esta dimensión resulta además directamente aplicable a materiales colectivos de promoción: la comunicación institucional puede amplificar la singularidad de los establecimientos, pero no debería sustituirla por una imagen homogénea que borre aquello que precisamente los diferencia.

17.4. REPUTACIÓN Y RESEÑAS: CONFIANZA PÚBLICA Y ESCUCHA EMPRESARIAL

La reputación online reúne las percepciones públicas que circulan sobre el establecimiento y puede influir directamente en confianza, elección y conversión. La empresa no controla completamente esas percepciones, pero sí puede gestionar las condiciones que las originan -calidad, atención, información, resolución de incidencias- y la manera en que responde. Las reseñas son, en este sentido, una forma pública de recomendación que reduce incertidumbre y ofrece señales sobre producto, atención, tiempos, ambiente o precio.

Gestionarlas profesionalmente significa leer, responder y aprender, no contestar defensivamente ni perseguir únicamente una puntuación. Una crítica puede identificar una fricción recurrente y una valoración positiva puede revelar un activo que la propia empresa no estaba comunicando adecuadamente. Integrar estas señales en la escucha empresarial transforma la reputación de un problema puramente comunicativo en una fuente de información para la mejora del servicio.

17.5. PUBLICIDAD DIGITAL Y MEDICIÓN: DE LA ACTIVIDAD AL RESULTADO

La publicidad digital permite ampliar el alcance orgánico y dirigir mensajes a públicos, territorios o momentos específicos, pero su facilidad de activación puede favorecer gasto poco eficiente cuando no existe una lógica previa. Toda campaña debería definir al menos objetivo, público, territorio, duración e indicador. La secuencia correcta es por tanto objetivo → audiencia → mensaje/canal → indicador, y no la selección de una herramienta seguida de la búsqueda posterior de una justificación.

La medición marca la diferencia entre comunicación intuitiva y comunicación gestionada. Alcance, interacción, visitas, consultas, reservas, ventas, repetición y valoraciones informan sobre fases distintas del proceso y no deben intercambiarse. Las llamadas métricas de vanidad pueden generar sensación de éxito sin producir resultado comercial: muchas visualizaciones no equivalen a muchas ventas. La elección del indicador debe depender del objetivo perseguido y, en la medida de lo posible, conectar comunicación con comportamiento observable.

OBJETIVO	QUÉ SE PRETENDE OBSERVAR	INDICADOR ORIENTATIVO
Visibilidad	Exposición ante público potencial	Alcance / apariciones
Interés	Respuesta al contenido	Interacciones / clics
Captación	Paso hacia el establecimiento	Consultas / visitas
Conversión	Resultado comercial	Reservas / ventas
Fidelización	Continuidad de la relación	Repetición / recurrencia
Reputación	Confianza pública	Valoraciones y contenido de reseñas

17.6. DE LA PRESENCIA FORMAL A LA COMUNICACIÓN DIGITAL PROFESIONAL

Existe una diferencia sustantiva entre disponer de presencia digital y gestionar profesionalmente la comunicación. La presencia meramente formal suele caracterizarse por perfiles abiertos sin función definida,

información desactualizada, publicación irregular, canales desconectados y ausencia de objetivos o medición. La comunicación profesional, por el contrario, se apoya en coherencia, regularidad suficiente, conocimiento del público, asignación de funciones a cada canal y revisión de resultados. No exige necesariamente grandes presupuestos; exige planificación proporcional a la dimensión y capacidad del negocio.

Para COPYME, esta lectura permite convertir el diagnóstico digital en una secuencia de intervención. Una empresa difícil de encontrar necesita resolver primero visibilidad e información básica; otra visible pero poco diferenciada requiere contenido y propuesta; una con interés pero escasa respuesta comercial debe revisar contacto y conversión; y una empresa activa sin medición necesita aprender a relacionar acciones con resultados. La política de apoyo puede así abandonar la lógica uniforme de “más redes” o “más contenidos” y orientar formación, acompañamiento y campañas hacia brechas concretas, facilitando al Ayuntamiento de Madrid una segmentación más útil de las actuaciones de modernización.

18. COMERCIO ELECTRÓNICO, RESERVAS, DELIVERY Y OMNISCANALIDAD

La transformación digital del comercio y la hostelería no conduce necesariamente a sustituir el establecimiento físico por canales online. La evolución relevante es la integración progresiva entre ambos espacios: el consumidor puede descubrir un negocio digitalmente, consultar información o catálogo, reservar o pedir, acudir al establecimiento, recoger una compra y mantener después la relación mediante canales digitales. **Desde esta perspectiva, la cuestión no es elegir entre actividad presencial y actividad online, sino determinar qué combinación de canales reduce fricciones, amplía mercado, mejora la experiencia o aumenta la eficiencia sin introducir costes y complejidad desproporcionados.**

Para COPYME, esta lectura resulta especialmente importante porque evita identificar modernización con acumulación tecnológica. Comercio electrónico, reservas, delivery y otras fórmulas transaccionales presentan una utilidad desigual según sector, dimensión, producto, clientela y capacidad de gestión. La política de apoyo a la digitalización debe partir, por tanto, de la pertinencia empresarial y no de un itinerario tecnológico uniforme. El criterio transversal de este capítulo es sencillo: primero el problema empresarial; después la herramienta.

18.1. INTEGRACIÓN FÍSICO-DIGITAL: CONTINUIDAD, NO ACUMULACIÓN DE CANALES

La integración físico-digital parte de una realidad observable en el recorrido del consumidor: los puntos de contacto pueden alternarse sin un orden único. Una relación puede comenzar en una búsqueda, continuar con una visita física y terminar en una recompra digital; otra puede iniciarse en el establecimiento, seguir mediante una consulta online y concluir con un pedido para recogida; en hostelería, una recomendación puede conducir a una reserva digital, una experiencia presencial y una reseña posterior. Lo importante no es el orden de los canales, sino la continuidad de la relación y la ausencia de contradicciones relevantes en información, disponibilidad, atención, identidad o servicio.

Por ello, la pregunta empresarial útil deja de ser «¿vendemos online o físicamente?» y pasa a ser «¿cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros y qué canal necesitan en cada momento?». Esta reformulación permite hablar de omnicanalidad de manera proporcional: una microempresa puede integrar correctamente ficha de negocio, mensajería, catálogo y establecimiento sin reproducir la arquitectura tecnológica de un gran operador.

18.2. CANALES PROPIOS Y HERRAMIENTAS TRANSACCIONALES LIGERAS

El comercio electrónico propio ofrece control, autonomía, conocimiento del cliente y capacidad de construir marca, pero debe entenderse como un proceso empresarial completo y no como una web adicional. Catálogo, fotografías, precios, stock, pagos, logística, devoluciones, atención y promoción generan exigencias operativas que pueden resultar estratégicas para unas empresas y desproporcionadas para otras. La viabilidad depende de que exista demanda suficiente y capacidad real para gestionar el canal.

Entre la mera presencia informativa y un ecommerce completo existen soluciones intermedias que pueden ser especialmente adecuadas para microempresas. Los catálogos digitales facilitan descubrimiento y decisión sin exigir transacción online; los pedidos mediante web, formulario o mensajería digitalizan una parte concreta del proceso; y el click & collect combina información o compra digital con recogida física, reduciendo costes logísticos y manteniendo el establecimiento como nodo comercial. La modernización puede consistir, por tanto, en simplificar un punto de fricción sin transformar todo el modelo.

HERRAMIENTA	FUNCIÓN PRINCIPAL	COMPLEJIDAD	UTILIDAD POTENCIAL
Ficha / catálogo	Descubrimiento e información	Baja	Alta y transversal
Mensajería / pedido	Contacto y transacción simple	Baja	Alta en modelos compatibles
Click & collect	Integración digital-física	Media	Selectiva
Ecommerce propio	Venta digital directa	Alta	Dependiente de actividad y demanda

18.3. RESERVAS Y DELIVERY: UTILIDAD COMERCIAL Y ECONOMÍA DEL CANAL

Las reservas digitales tienen especial relevancia en hostelería y determinadas actividades de servicios porque combinan conveniencia para el cliente con capacidad de planificación empresarial. Reducen incertidumbre, permiten organizar capacidad y anticipar demanda y, cuando la información se conserva y utiliza correctamente, aportan conocimiento sobre días, horarios, tamaño de los grupos, recurrencia o cancelaciones. Una herramienta inicialmente comercial puede convertirse así en instrumento de gestión.

El delivery amplía el radio potencial de mercado, pero altera simultáneamente la estructura económica y parte de la experiencia. Preparación, embalaje, logística, tiempos, comisiones e incidencias deben incorporarse al cálculo, de modo que una venta adicional no equivale automáticamente a un margen adicional equivalente. Además, negocios cuya propuesta descansa en ambiente, atención o identidad trasladan solo parcialmente esos atributos al consumo a domicilio. La pregunta correcta no es si el delivery genera ventas, sino qué rentabilidad genera una vez incorporados todos sus costes y qué efecto produce sobre el modelo de negocio.

18.4. PLATAFORMAS EXTERNAS: ALCANCE, INTERMEDIACIÓN Y DEPENDENCIA

Marketplaces y otras plataformas externas pueden aportar visibilidad, audiencia, tecnología, pagos, reservas, distribución o confianza del consumidor, reduciendo barreras que una pequeña empresa tendría dificultades para superar individualmente. Su utilidad, sin embargo, debe evaluarse junto con comisiones, competencia interna, condiciones contractuales, acceso a datos, control de la relación y dependencia. El problema no es la plataforma en sí, sino la función que ocupa dentro de la estrategia y el grado en que condiciona el acceso al cliente.

Un canal externo puede funcionar como mecanismo de descubrimiento, expansión o complemento de determinadas categorías sin convertirse en el centro de la relación comercial. Desde esta perspectiva, la plataforma debe analizarse como cualquier proveedor estratégico: aporta capacidades, pero también costes y riesgos. Para COPYME, el objetivo de la digitalización debe ser ampliar capacidades sin erosionar innecesariamente la autonomía de la pequeña empresa.

DIMENSIÓN	CANAL PROPIO	PLATAFORMA EXTERNA
Control	Mayor	Menor
Alcance inicial	Menor	Potencialmente mayor
Relación con cliente	Directa	Intermediada
Datos	Mayor control	Acceso variable
Costes	Inversión y gestión propias	Comisiones y condiciones
Dependencia	Menor	Potencialmente mayor

18.5. COSTE TOTAL, MARGEN, TIEMPO, CONTROL Y DATOS

La evaluación económica de un canal digital debe incorporar costes que no siempre aparecen en el precio de contratación. Junto a comisiones, suscripciones, publicidad o mantenimiento existen costes operativos de preparación, logística, atención y coordinación; costes de tiempo asociados a actualización, contenidos e incidencias; y costes de dependencia vinculados a algoritmos, condiciones externas, pérdida de contacto directo o acceso limitado a datos. Una herramienta aparentemente barata puede resultar costosa si exige una dedicación elevada, mientras que otra con coste económico explícito puede ser rentable si reduce de manera significativa trabajo manual o mejora el margen.

18.6. DE LA MULTICANALIDAD A UNA OMNICANALIDAD PROPORCIONAL

La omnicanalidad no consiste en disponer de muchos canales, sino en conseguir que los canales existentes funcionen como partes de una misma experiencia. La empresa puede tener establecimiento, web, redes, ecommerce y mensajería y seguir operando de forma fragmentada si información, precios, disponibilidad, cliente, comunicación y servicio no guardan coherencia. La integración aparece cuando el consumidor puede cambiar de canal sin tener que empezar de nuevo y cuando la empresa evita duplicidades innecesarias.

En microempresas, esta integración debe ser proporcional. No siempre exige sistemas complejos ni una identificación perfecta del cliente entre plataformas; puede consistir en coordinar correctamente la información, asegurar que los pedidos llegan al proceso operativo adecuado, mantener coherencia entre catálogo y establecimiento y conservar los datos necesarios para continuar la relación. La madurez no se mide por la sofisticación de la arquitectura, sino por la continuidad que consigue con recursos razonables.

18.7. SELECCIÓN TECNOLÓGICA: LA COMBINACIÓN ÓPTIMA PARA CADA NEGOCIO

La pregunta decisiva no es qué herramientas digitales existen, sino cuáles necesita realmente cada empresa. No todas las microempresas requieren ecommerce, marketplace, delivery, CRM avanzado o automatización; prácticamente todas, sin embargo, deberían comprobar si sus soluciones actuales permiten ser encontradas,

informar correctamente, facilitar contacto y transacción, reducir fricciones, gestionar mejor y mantener relación con el cliente. A partir de estas funciones puede construirse una selección tecnológica coherente con el modelo de negocio.

PERFIL	COMBINACIÓN ORIENTATIVA	LÓGICA PRINCIPAL
Comercio cotidiano	Ficha + mensajería + catálogo sencillo + gestión	Conveniencia y relación
Comercio especializado	Web/catálogo + asesoramiento digital + base de clientes	Información y conocimiento
Producto enviable	Ecommerce + logística + stock	Venta a distancia viable
Hostelería	Ficha + reservas + reputación + pedidos cuando proceda	Planificación y captación
Orientado a visitantes	Mapas + información/idiomas + reputación + reservas	Descubrimiento y confianza

MATRIZ DE DECISIÓN · ¿NECESITA REALMENTE ESTA HERRAMIENTA?

PREGUNTA	QUÉ PERMITE EVALUAR
¿Qué problema empresarial resuelve?	Utilidad
¿Cuántos clientes la utilizarán?	Demanda
¿Qué coste total implica?	Viabilidad
¿Quién la gestionará?	Capacidad operativa
¿Qué resultado podremos medir?	Evaluación

Esta matriz puede utilizarse como criterio transversal de la Parte V y como principio de intervención para COPYME y el Ayuntamiento de Madrid. El objetivo no es conducir a todas las empresas hacia el máximo número posible de herramientas, sino ayudar a cada establecimiento a alcanzar una combinación tecnológica suficiente, gestionable y económicamente justificable. La digitalización útil es la que resuelve un problema real, encaja en la capacidad de la empresa y permite comprobar si el resultado compensa el esfuerzo.

19. CRM, DATOS, ANALÍTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La transformación digital alcanza un nivel cualitativamente diferente cuando la empresa deja de utilizar la tecnología únicamente para estar presente, comunicar o realizar transacciones y comienza a emplearla para conocer mejor su actividad y tomar decisiones. Ventas, clientes, horarios, reservas, inventarios, márgenes, campañas, consultas y reseñas generan señales de forma continua; el problema habitual de muchas microempresas no es que carezcan por completo de datos, sino que estos permanecen dispersos entre sistemas, documentos, plataformas y conocimiento personal. **El salto relevante consiste en convertir esa información fragmentada en conocimiento operativo**, sin sustituir la experiencia empresarial, sino complementándola, contrastándola y haciendo visibles patrones que la intuición puede no detectar.

La inteligencia artificial debe situarse dentro de esta misma lógica. **Su interés no reside en demostrar que una empresa utiliza tecnología avanzada, sino en reducir tareas, facilitar análisis, apoyar la comunicación o ampliar capacidades que antes exigían tiempo, conocimientos especializados o servicios externos.** El criterio de modernización sigue siendo, por tanto, la utilidad empresarial: qué problema resuelve, con qué información trabaja, qué complejidad introduce y cómo puede comprobarse su resultado.

19.1. EXPERIENCIA, DATO Y CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

La pequeña empresa ha gestionado históricamente una parte importante de sus decisiones mediante experiencia directa: conoce días fuertes y débiles, productos con mayor salida, clientes habituales, cambios estacionales o promociones que parecen funcionar. Ese conocimiento constituye un activo y no debe ser desplazado por una concepción tecnocrática de la gestión. Sin embargo, la memoria selecciona, simplifica y puede sobrevalorar acontecimientos recientes; el dato permite contrastar percepciones, identificar tendencias y documentar decisiones. La mejora no consiste en sustituir intuición por información cuantitativa, sino en combinar conocimiento acumulado y evidencia disponible.

Además, comenzar a trabajar con datos no exige necesariamente implantar una infraestructura sofisticada. TPV, facturación, reservas, inventarios, pedidos, ecommerce, campañas, fichas digitales, redes y reseñas ya contienen información potencialmente útil. El primer ejercicio de madurez consiste en identificar qué información existe, dónde se encuentra, con qué calidad se registra y para qué decisión puede utilizarse. Esta lógica reduce barreras de entrada y permite que la analítica avance de manera gradual y proporcional.

FUENTE	INFORMACIÓN DISPONIBLE	UTILIDAD POSIBLE
TPV / facturación	Ventas, productos, días y horas	Demanda, mix y evolución
Reservas / pedidos	Volumen, franjas, recurrencia, cancelaciones	Planificación y capacidad
Cientes / CRM	Contacto, compras, frecuencia e interacciones	Segmentación y fidelización
Inventario	Stock, rotación y disponibilidad	Compras, liquidez y reposición
Campañas / canales	Alcance, consultas, reservas, conversiones	Evaluación comercial
Reseñas	Opiniones, incidencias y atributos valorados	Experiencia y mejora

19.2. CLIENTES, BASES DE DATOS, CRM Y SEGMENTACIÓN

Una base de datos de clientes transforma contactos dispersos en información organizada y permite distinguir, dentro del marco jurídico aplicable, entre clientes nuevos, recurrentes, inactivos u ocasionales. Su valor no reside en acumular registros, sino en mantener relaciones relevantes. Conocer mejor al cliente no significa invadirlo: el uso de información personal exige consentimiento, proporcionalidad, seguridad y una finalidad legítima. La transición útil es pasar de una relación completamente anónima a un conocimiento suficiente para prestar mejor servicio, comprender recurrencias y evitar comunicaciones indiscriminadas.

El CRM estructura esta relación mediante funciones de registro, organización, segmentación, comunicación y seguimiento. Para una microempresa no necesita adoptar la forma de una infraestructura compleja: su conveniencia depende de que exista suficiente recurrencia y relación con clientes para que ordenar esa información produzca valor. La segmentación completa esta lógica al reconocer que no todos los clientes presentan el mismo comportamiento; criterios sencillos como frecuencia, tipo de compra, canal, interés o actividad permiten pasar de la comunicación masiva a una comunicación más relevante. La herramienta debe responder a una relación real, no crear burocracia digital alrededor de una relación que apenas existe.

19.3. ANALÍTICA APLICADA: VENDER, OPERAR Y DECIDIR MEJOR

La analítica empresarial adquiere sentido cuando responde preguntas concretas. Los datos de ventas pueden mostrar productos, categorías, combinaciones, ticket, días y horas; la dimensión temporal permite ajustar horarios, personal, inventario, promociones o capacidad; el análisis de márgenes obliga a diferenciar facturación de rentabilidad, especialmente cuando existen comisiones de marketplaces, delivery, publicidad o

descuentos; y el inventario permite equilibrar disponibilidad, rotación, espacio y capital inmovilizado. El objetivo no es generar informes por el hecho de disponer de datos, sino convertir actividad pasada en decisiones futuras.

ÁMBITO	PREGUNTA ÚTIL	DECISIONES QUE PUEDE APOYAR
Ventas	¿Qué vendo y cómo evoluciona?	Surtido, categorías, promoción
Tiempo / demanda	¿Cuándo se concentra la actividad?	Horarios, personal, capacidad
Margen	¿Qué contribuye realmente al resultado?	Precios, promociones, canales
Inventario	¿Qué rota, falta o inmoviliza capital?	Compra, reposición, liquidez
Campañas	¿Qué ocurrió después de comunicar?	Inversión, contenido, segmentación

Esta última distinción resulta especialmente importante para COPYME y para la evaluación de actuaciones: alcance, impresiones o interacciones son métricas de actividad, pero no sustituyen indicadores de resultado. Cuando el objetivo sea captación importarán consultas o visitas; cuando sea conversión, reservas o ventas; cuando sea fidelización, repetición. La pregunta deja de ser “¿ha tenido repercusión?” y pasa a ser “¿qué comportamiento produjo?”.

19.4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL: COMUNICACIÓN, GESTIÓN Y ANÁLISIS

La inteligencia artificial puede reducir el coste de capacidades que tradicionalmente requerían tiempo, conocimientos técnicos o apoyo externo. Para la microempresa, sus aplicaciones pueden agruparse en tres familias. En comunicación puede asistir borradores, descripciones, traducciones, respuestas y planificación de contenidos; en gestión puede apoyar organización, documentación, clasificación, síntesis, atención inicial y planificación; y en análisis puede facilitar la exploración de ventas, reseñas, campañas, inventarios o consultas para detectar patrones, tendencias e incidencias repetidas. La incorporación debe ser gradual y partir de una pregunta empresarial: qué tarea repetitiva, costosa o intensiva en tiempo puede realizarse mejor con asistencia tecnológica.

ÁREA	APLICACIÓN ORIENTATIVA	VALOR POTENCIAL
Comunicación	Borradores, descripciones, traducción, planificación	Ahorro de tiempo y consistencia
Gestión	Documentación, clasificación, síntesis, organización	Productividad y capacidad liberada
Análisis	Ventas, campañas, reseñas, inventario, consultas	Patrones y apoyo a decisiones

La utilidad de la IA aumenta cuando existe información suficientemente organizada. Sin datos fiables y contexto empresarial, su capacidad de análisis se reduce. Del mismo modo, el contenido generado debe revisarse: la empresa mantiene la responsabilidad sobre exactitud, tono, información e identidad. Una utilización indiscriminada puede homogeneizar la comunicación precisamente allí donde la pequeña empresa necesita expresar conocimiento propio, especialización y singularidad.

19.5. AUTOMATIZACIÓN: LIBERAR TIEMPO SIN AUTOMATIZAR INEFICIENCIAS

La automatización permite ejecutar confirmaciones, recordatorios, facturación, comunicaciones, informes, actualizaciones o seguimientos con menor intervención manual. Su valor potencial es especialmente alto en microempresas donde una misma persona concentra atención, administración, compras, comunicación y

gestión. Pero automatizar una tarea innecesaria no produce modernización: puede simplemente acelerar un proceso mal diseñado. Por ello, la secuencia adecuada mantiene una lógica de mejora previa del proceso.

La automatización debe evaluarse por tiempo ahorrado, errores evitados, mejora del servicio y capacidad empresarial liberada. Desde esta perspectiva, aplicaciones poco visibles —administración, clasificación, documentación o seguimiento— pueden resultar más transformadoras que usos promocionales mucho más llamativos.

19.6. LÍMITES, SEGURIDAD Y USO RESPONSABLE

El uso de datos, CRM, automatización e inteligencia artificial incorpora obligaciones y riesgos que deben formar parte del diagnóstico. Protección de datos, confidencialidad, seguridad, calidad de la información, posibles errores y supervisión humana no son cuestiones accesorias. Debe extremarse la prudencia con datos personales, información financiera, contratos, credenciales y conocimiento comercial sensible, evitando introducir información indiscriminadamente en herramientas cuyo tratamiento o condiciones no se conocen suficientemente.

Los sistemas de IA pueden además producir información incorrecta o inadecuada. Por ello, delegar una tarea no equivale a delegar la responsabilidad sobre su resultado. La utilización empresarial debe incorporar verificación, supervisión y responsabilidad, ajustadas a la importancia y al riesgo de la tarea. La modernización debe reducir vulnerabilidades y complejidad, no crear nuevas dependencias opacas.

19.7. DE LA IA ORNAMENTAL A LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL ÚTIL

La distinción final no debe establecerse entre empresas que utilizan o no inteligencia artificial, sino entre usos que resuelven problemas y usos que simplemente incorporan novedad tecnológica. Existe utilidad cuando una herramienta ahorra tiempo, mejora información, reduce errores, facilita comunicación, apoya decisiones o mejora el servicio; existe un uso ornamental cuando se parte de la herramienta, se añade complejidad y resulta difícil demostrar qué mejora empresarial produce. Este criterio enlaza directamente con el principio de proporcionalidad desarrollado en los capítulos anteriores de esta Parte V.

La expresión anterior no pretende funcionar como indicador matemático, sino como criterio de decisión. Antes de incorporar una aplicación de IA o automatización, la empresa debería poder responder cuatro preguntas: qué problema resuelve, cuánto tiempo o capacidad libera, qué información necesita y cómo se comprobará el resultado. De este modo, la inteligencia artificial deja de presentarse como obligación tecnológica y se integra dentro de una lógica ordinaria de gestión empresarial.

ETAPA	PREGUNTA DE GESTIÓN
REGISTRAR	¿Qué está ocurriendo?
ORGANIZAR	¿Dónde está la información y es utilizable?
ANALIZAR	¿Qué patrones o diferencias existen?
INTERPRETAR	¿Qué puede explicar esos patrones?
DECIDIR	¿Qué hacemos con esa evidencia?
EVALUAR	¿Ha funcionado y qué aprendemos?

Para COPYME y el Ayuntamiento de Madrid, esta perspectiva permite orientar la modernización hacia itinerarios progresivos y verificables: ayudar primero a las empresas a utilizar mejor la información que ya generan, estructurar después relaciones y procesos, introducir analítica donde exista una pregunta relevante y

reservar automatización e inteligencia artificial para problemas en los que aporten una mejora comprobable. El objetivo no es elevar artificialmente el nivel tecnológico del tejido empresarial, sino aumentar su capacidad de conocer, decidir, ahorrar tiempo y competir con mejores instrumentos.

20. BARRERAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital de las pequeñas empresas comerciales y hosteleras no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología. Entre la existencia de soluciones capaces de mejorar visibilidad, comercialización, gestión, conocimiento del cliente, analítica o automatización y su incorporación efectiva al funcionamiento cotidiano existe una distancia formada por barreras económicas, temporales, organizativas, competenciales y estratégicas. En microempresas y trabajo autónomo estas barreras se acumulan con especial intensidad porque la adopción tecnológica compite con recursos escasos y con una estructura en la que pocas personas concentran múltiples funciones.

La consecuencia metodológica es importante para COPYME y para el diseño de actuaciones municipales: el diagnóstico no debe limitarse a preguntar qué tecnología falta, sino qué impide a cada empresa incorporar y utilizar de forma efectiva la tecnología que realmente necesita. **Proporcionar herramientas sin atender a capacidad, tiempo, estrategia o acompañamiento puede aumentar la dotación tecnológica sin producir verdadera modernización.**

20.1. RECURSOS ESCASOS: COSTE Y TIEMPO

El coste sigue siendo una barrera evidente, pero conviene medirlo como coste total de utilización: adquisición o suscripción, implantación, mantenimiento, formación, asistencia y, de forma muy relevante, horas de gestión. Una solución barata puede resultar cara si exige una dedicación desproporcionada; otra con mayor coste monetario puede ser rentable si reduce tareas, evita errores o mejora productividad. Para microempresas con márgenes estrechos, además, incluso inversiones moderadas pueden resultar difíciles cuando el retorno es incierto.

El tiempo puede ser una restricción todavía más severa. En muchos establecimientos la misma persona compra, vende, atiende, administra, comunica y resuelve incidencias. Aprender, configurar, actualizar y mantener una herramienta compite directamente con la actividad ordinaria, generando una paradoja: la empresa puede carecer del tiempo necesario para implantar precisamente aquello que podría ahorrárselo. Por ello, cualquier itinerario de modernización debe evaluar conjuntamente precio, dedicación requerida y retorno esperado.

20.2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN: CONOCIMIENTO, ORGANIZACIÓN Y COMPLEJIDAD

La brecha competencial no consiste solo en desconocer herramientas. Puede existir conocimiento nominal sin capacidad para configurarlas, aplicarlas al negocio, interpretar resultados o incorporarlas a una rutina. La formación útil debe responder a una pregunta aplicada —“¿cómo se utiliza esto en mi establecimiento?”— y no limitarse a presentar funcionalidades. A ello se suma la falta de personal: una solución puede implantarse inicialmente y abandonarse después porque nadie dispone de responsabilidad, tiempo o competencias para sostenerla. La pregunta “¿quién se encargará cuando termine la implantación?” forma parte del diagnóstico tecnológico.

La complejidad actúa, por tanto, como barrera autónoma. Una herramienta técnicamente potente puede ser empresarialmente inadecuada si exige demasiada configuración, integraciones o conocimiento especializado. Para la pequeña empresa debe prevalecer un criterio de proporcionalidad: CAPACIDAD FUNCIONAL > SOFISTICACIÓN TECNOLÓGICA. Una solución sencilla, estable y utilizada correctamente puede generar más valor que una arquitectura avanzada infrutilizada.

20.3. ELEGIR Y GOBERNAR LA TECNOLOGÍA: OFERTA, ESTRATEGIA Y MEDICIÓN

La abundancia de soluciones no elimina la dificultad de digitalizar; puede trasladarla hacia la elección. Comparar funcionalidades, costes, compatibilidad, escalabilidad y soporte exige capacidades que muchas microempresas no tienen disponibles, lo que favorece indecisión, compras innecesarias o herramientas duplicadas. En este contexto, el acompañamiento puede desempeñar una función de filtro y prescripción tecnológica: reducir complejidad de elección y relacionar cada solución con un problema empresarial concreto.

La estrategia debe preceder a la herramienta. Incorporar redes, web, CRM o inteligencia artificial porque “hay que estar” produce actividad tecnológica, no necesariamente madurez. La secuencia correcta es PROBLEMA → OBJETIVO → HERRAMIENTA → INDICADOR. Del mismo modo, digitalizar y medir forman parte del mismo proceso: seguidores, clics o visitas solo son útiles si pueden conectarse, cuando corresponda, con clientes, reservas, ventas, margen o recurrencia. Sin medición, la empresa puede abandonar demasiado pronto una solución válida o mantener durante años otra que aporta poco valor.

20.4. SOSTENIBILIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN: DEPENDENCIA, CAMBIO Y SEGURIDAD

La externalización y las plataformas reducen barreras de entrada, pero pueden crear dependencia respecto de proveedores, software, agencias, algoritmos o canales. El objetivo no es prescindir de terceros, sino conservar un grado suficiente de CONTROL + CONOCIMIENTO + PORTABILIDAD: saber qué sistema se utiliza, controlar o poder exportar los datos relevantes, comprender costes y evitar que un único canal concentre toda la relación con el cliente. La tecnología debe aumentar capacidad empresarial, no reducir autonomía.

La transformación también modifica rutinas y puede generar resistencia por hábito, incertidumbre, miedo al error o experiencias negativas anteriores. Esa resistencia no debe interpretarse automáticamente como rechazo irracional: a menudo expresa una duda legítima sobre el valor del cambio. Por eso funciona mejor una progresión basada en UN PROBLEMA CONCRETO → UNA SOLUCIÓN SENCILLA → UN RESULTADO VISIBLE → UNA NUEVA CAPACIDAD. Finalmente, seguridad y protección de datos deben incorporarse desde el inicio: contraseñas, copias, actualizaciones, accesos, datos de clientes e información financiera o comercial sensible requieren protocolos proporcionales y prudencia especial cuando se emplean herramientas de inteligencia artificial.

20.5. BARRERAS DIFERENTES PARA PERFILES DIFERENTES

Las barreras no se distribuyen de forma homogénea. Una microempresa tradicional puede concentrar dificultades de tiempo, conocimiento y percepción de complejidad; una empresa en transición puede conocer herramientas pero no saber priorizarlas, integrarlas o medirlas; una empresa digitalmente activa puede sufrir fragmentación y exceso de soluciones; y una empresa avanzada puede necesitar analítica, automatización, inteligencia artificial y mayor seguridad. Esta heterogeneidad conecta directamente con el Índice COPYME de Madurez Digital del capítulo 16 y permite convertir la medición en prescripción de itinerarios.

20.6. MAPA DE BARRERAS Y RESPUESTAS PRIORITARIAS

El diagnóstico aplicado puede sintetizarse mediante un mapa que vincule cada barrera dominante con una respuesta prioritaria. No se trata de una correspondencia automática, sino de una guía para evitar respuestas genéricas y orientar recursos hacia el cuello de botella real de cada empresa.

BARRERA	MANIFESTACIÓN	RESPUESTA PRIORITARIA
Coste	Inversión o retorno incierto	Solución proporcional / análisis de coste total
Tiempo	Sobrecarga y falta de dedicación	Simplificación y ahorro de tareas
Conocimiento	Uso superficial o inseguro	Formación práctica y aplicada
Falta de personal	Nadie sostiene la herramienta	Responsabilidad clara y soluciones sencillas
Complejidad	Infrautilización o rechazo	Asesoramiento y proporcionalidad
Exceso de oferta	Indecisión o duplicidades	Prescripción tecnológica
Falta de estrategia	Herramientas sin objetivo	Diagnóstico y priorización
Falta de medición	Resultado desconocido	Indicadores y seguimiento
Dependencia	Pérdida de control	Portabilidad, diversificación y control
Resistencia	Baja adopción	Implantación gradual con resultados visibles
Seguridad	Riesgo o desconfianza	Protocolos y formación

20.7. DEL CURSO AL ITINERARIO: MODELO COPYME DE ACOMPAÑAMIENTO DIGITAL

Si las barreras son distintas, el acompañamiento también debe serlo. La conclusión aplicada de esta Parte V es que la política de modernización no debería descansar exclusivamente en formación general o sesiones puntuales. COPYME puede aportar al Ayuntamiento de Madrid una lógica de acompañamiento que comience por el diagnóstico, identifique la barrera dominante, priorice el siguiente paso razonable, apoye la implantación y compruebe si la solución produce resultados. El valor de la organización empresarial evoluciona así desde informar sobre herramientas hacia acompañar procesos de transformación.

MODELO CONVENCIONAL	MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO COPYME
Formación general	Diagnóstico previo
Mismo contenido	Segmentación por perfil y madurez
Herramienta como punto de partida	Problema empresarial como punto de partida
Sesión puntual	Itinerario de implantación
Aprendizaje	Aplicación al negocio
Asistencia	Resultado medible
Fin del curso	Seguimiento y ajuste

La conexión con el Índice COPYME de Madurez Digital permite que el diagnóstico no termine en una puntuación. Puede convertirse en una puerta de entrada a itinerarios diferenciados: las empresas iniciales necesitan orientación y primeros pasos; las básicas, priorización; las funcionales, integración; las avanzadas, analítica; y las de mayor madurez, automatización e inteligencia artificial cuando aporten productividad. De este modo, la digitalización deja de concebirse como carrera tecnológica y se convierte en un proceso gradual de construcción de capacidades empresariales.

21. COSTES, MÁRGENES Y PRESIÓN COMPETITIVA

La competitividad de las pequeñas empresas comerciales y hosteleras depende de la relación entre costes, capacidad de generación de ingresos y margen disponible. En negocios de pequeña dimensión, incrementos en alquileres, energía, mercancías, costes laborales, logística, tecnología o cumplimiento pueden tener un efecto proporcionalmente elevado, especialmente cuando existen pocas economías de escala y una capacidad limitada para trasladar íntegramente esas presiones al precio final. **El análisis no debe reducirse, por tanto, a cuánto gasta la empresa, sino a qué costes soporta, qué grado de control tiene sobre ellos, qué margen producen sus actividades y qué palancas puede utilizar para sostener la rentabilidad.**

La presión competitiva tampoco procede únicamente de los costes internos. Grandes cadenas, marketplaces, plataformas y comercio electrónico operan con capacidades de escala, negociación, inversión, tecnología y datos difíciles de reproducir por una microempresa. La respuesta razonable no consiste en imitar esos modelos a menor escala, sino en reducir desventajas operativas allí donde sea posible y reforzar los ámbitos en los que la pequeña empresa puede diferenciarse: especialización, asesoramiento, confianza, conocimiento del cliente, flexibilidad, producto singular, experiencia y vinculación territorial.

21.1. LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO

La estructura de costes combina partidas fijas y variables, costes con distinta capacidad de gestión y recursos cuyo peso cambia según actividad y localización. En comercio suelen adquirir especial relevancia mercancías, alquiler, inventario y logística; en hostelería, materias primas, personal, energía y ocupación del local. Esta heterogeneidad obliga a distinguir entre coste inevitable y coste gestionable: reducir indiscriminadamente gasto puede deteriorar servicio, disponibilidad, experiencia o capacidad comercial, mientras que actuar sobre compras, inventario, consumos, organización, horarios o procesos puede mejorar eficiencia sin destruir valor.

COSTE	INCIDENCIA EMPRESARIAL	GRADO DE CONTROL	PALANCA PRINCIPAL
Local/alquiler	Vincula coste fijo y capacidad de captación	Bajo-medio	Localización, negociación y productividad del espacio
Energía	Consumos de iluminación, climatización, conservación o cocina	Medio	Eficiencia sin deteriorar servicio
Mercancías / materias primas	Afecta directamente al margen bruto y al capital inmovilizado	Medio-alto	Compras, rotación, escandallos y mermas
Personal	Coste y, simultáneamente, activo de servicio y operación	Medio	Organización, planificación, formación y apoyo tecnológico
Logística	Aprovisionamiento, almacenamiento, reparto, devoluciones o delivery	Medio	Planificación y selección de canal
Tecnología	Software, licencias, dispositivos, publicidad y soporte	Alto	Selección por utilidad y retorno
Cumplimiento	Obligaciones fiscales, laborales, administrativas y documentales	Bajo	Simplificación, digitalización y automatización

21.2. LOCAL, ENERGÍA, COMPRAS Y RECURSOS: GESTIONAR SIN DEGRADAR VALOR

El alquiler debe leerse junto a la productividad de la localización. Una zona de elevada centralidad puede aportar afluencia, visibilidad y accesibilidad, pero esas ventajas solo justifican un coste superior si se traducen en suficiente actividad y margen. El establecimiento físico es simultáneamente activo comercial, espacio productivo y coste fijo; por ello, ni una localización excelente garantiza viabilidad con una renta insostenible ni un alquiler reducido compensa necesariamente una ubicación incapaz de generar demanda.

La energía, las mercancías y las materias primas permiten una intervención más operativa. La eficiencia energética persigue reducir coste sin deteriorar seguridad, servicio o experiencia. En compras e inventario, la competitividad depende de previsión, negociación, rotación, control de mermas, obsolescencia y conocimiento del margen. La información generada por TPV, inventarios o escandallos puede ayudar a identificar qué se compra demasiado, qué rota poco, qué genera margen y qué consume recursos sin retorno suficiente. La gestión de compras deja así de ser una función administrativa para convertirse en una dimensión de competitividad.

El personal presenta una naturaleza especialmente delicada: es coste, pero también capacidad operativa, conocimiento y experiencia de cliente. La productividad laboral no consiste en reducir indiscriminadamente plantilla, sino en organizar mejor funciones, horarios y cargas, formar y liberar tiempo humano de tareas repetitivas mediante herramientas adecuadas. Algo similar ocurre con el tiempo dedicado a fiscalidad, documentación y cumplimiento: aunque no siempre aparezca como gasto monetario directo, consume tiempo empresarial que deja de destinarse a clientes, ventas, planificación o innovación.

21.3. CANAL, LOGÍSTICA Y TECNOLOGÍA: EVALUAR EL EFECTO NETO

La expansión de ecommerce, marketplaces, delivery y otros canales amplía oportunidades de mercado, pero también incorpora preparación, embalaje, logística, devoluciones, comisiones, publicidad, incidencias y tiempo

de gestión. Por ello, crecimiento de ventas digitales y crecimiento de rentabilidad no son equivalentes. Cada canal debe evaluarse por su contribución neta, especialmente cuando existe intermediación o dependencia de terceros.

La tecnología merece la misma lectura económica. Software, licencias, suscripciones, mantenimiento, dispositivos o consultoría son costes, pero pueden comportarse como inversión cuando ahorran tiempo, reducen errores, mejoran ventas, generan información o permiten gestionar mejor inventarios, compras, clientes y documentación. La pregunta útil no es cuánto cuesta una herramienta, sino qué coste evita, qué capacidad libera o qué valor genera.

21.4. CAPACIDAD PARA TRASLADAR COSTES Y CONTROL DE MÁRGENES

Cuando aumentan los costes, subir precios es una respuesta posible, pero no universal. La capacidad de trasladarlos depende de competencia, diferenciación, elasticidad de demanda, tipo de cliente y valor percibido. Una empresa con una propuesta claramente diferenciada puede disponer de mayor margen de decisión; otra que compite con productos fácilmente comparables tendrá restricciones mayores. La capacidad de fijación de precios constituye, por tanto, una señal indirecta de fortaleza competitiva.

El margen es el punto donde convergen ingresos y costes y resulta más informativo que la facturación aislada. Un negocio puede vender más y ganar menos si el crecimiento se apoya en descuentos, comisiones, logística, promociones o elevados costes de adquisición. La gestión debe avanzar desde “¿cuánto vendo?” hacia “¿qué actividad genera realmente resultado?”, observando margen por producto, canal, campaña o intermediario y no únicamente volumen.

21.5. PRESIÓN COMPETITIVA: ESCALA, PLATAFORMAS Y DIFERENCIACIÓN

Las grandes cadenas disponen de ventajas estructurales en escala, negociación, logística, tecnología, marketing y datos. La pequeña empresa difícilmente puede competir reproduciendo ese modelo. La modernización debe reducir desventajas operativas sin eliminar aquello que constituye su posición diferencial. La competencia se desplaza así desde la escala hacia una combinación de especialización, asesoramiento, confianza, flexibilidad, singularidad, experiencia y territorio.

Las plataformas pueden aportar visibilidad, demanda e infraestructura, pero también comisiones, presión comparativa, menor control del cliente y dependencia de condiciones externas. El criterio no es aceptarlas o rechazarlas de forma general, sino comprobar si amplían demanda rentable, reducen costes de captación o facilitan operaciones sin deteriorar en exceso margen y autonomía. Del mismo modo, más ecommerce no significa automáticamente más rentabilidad: en determinados negocios, catálogos, encargos, reservas, recogida o pedidos simplificados pueden ofrecer una relación coste-beneficio superior.

RESPUESTA	QUÉ PUEDE APORTAR	LÍMITE PRINCIPAL
Subir precios	Recuperar margen	Elasticidad y presión competitiva
Vender más	Aumentar ingresos	Puede aumentar costes y complejidad
Reducir costes	Mejorar margen	Riesgo de deteriorar calidad o servicio
Aumentar productividad	Usar mejor los recursos	Exige gestión, información y organización
Diferenciar	Reducir presión de precio	Requiere propuesta clara y reconocible

21.6. PRODUCTIVIDAD COMO TERCERA VÍA DE COMPETITIVIDAD

La presión sobre márgenes no puede resolverse únicamente subiendo precios o buscando más ventas. La productividad constituye una tercera vía: utilizar mejor tiempo, espacio, inventario, energía, tecnología, información y personal. En una pequeña empresa, productividad no significa necesariamente producir más con

menos personas, sino obtener mayor valor con los mismos recursos o alcanzar el mismo resultado con menor coste y menor fricción.

Esta interpretación conecta competitividad y modernización. Digitalización, formación y analítica tienen sentido cuando mejoran compras, inventarios, horarios, procesos, información o capacidad de decisión. Del mismo modo, la diferenciación protege parcialmente frente a la competencia basada exclusivamente en precio, mientras que la cooperación puede permitir compartir recursos, conocimiento o capacidad de negociación. La respuesta competitiva es, por tanto, combinada y debe adaptarse a la estructura económica y al posicionamiento de cada establecimiento.

22. DIFERENCIACIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

La capacidad competitiva de una pequeña empresa comercial u hostelera depende, en gran medida, de que pueda responder de forma convincente a una pregunta elemental: por qué debería elegirla el cliente frente a otras alternativas. En un mercado con elevada capacidad de comparación, grandes operadores, plataformas y comercio electrónico, una propuesta de valor poco definida desplaza la decisión hacia variables en las que la microempresa suele disponer de menor ventaja estructural, especialmente precio, escala, catálogo o capacidad inversora. **La diferenciación no consiste en ser distinto por principio, sino en convertir atributos reales del negocio en razones de elección relevantes, comprensibles y demostrables para un público determinado.**

Desde esta perspectiva, proximidad, confianza, especialización, calidad, personalización, flexibilidad, identidad, historia, producto singular y experiencia no deben interpretarse como una suma de virtudes independientes. Constituyen materiales con los que construir una propuesta de valor. Su importancia varía según el tipo de compra y de cliente, pero comparten una condición: solo generan ventaja competitiva cuando el consumidor comprende qué beneficio aportan. **El reto contemporáneo del pequeño comercio y la hostelería no consiste, por tanto, en abandonar sus activos tradicionales, sino en traducirlos a un lenguaje comercial actual y hacerlos visibles dentro de una experiencia física y digital coherente.**

22.1. COMPETIR MÁS ALLÁ DEL PRECIO

El precio continúa siendo una variable relevante, pero competir exclusivamente mediante él resulta difícil para empresas que no disfrutan de las economías de escala, capacidad de negociación, logística, automatización o financiación de los grandes operadores. Una reducción de precios no acompañada de mejoras de productividad deteriora el margen y obliga a incrementar volumen para mantener el mismo resultado. Además, puede desplazar la atención del consumidor desde aquello que hace valioso al negocio hacia el atributo donde la pequeña empresa suele estar peor posicionada. La cuestión no es ignorar el precio, sino evitar que sea la única razón de elección.

La diferenciación permite ampliar el campo competitivo. Una empresa puede justificar su elección mediante mejor selección, asesoramiento, confianza, rapidez, producto singular, conveniencia, autenticidad o experiencia. Cuanto más clara y relevante sea esa propuesta, mayor capacidad tendrá para reducir la comparabilidad directa y, con ella, la presión para competir únicamente en precio. Esto conecta directamente con el capítulo anterior: proteger margen no depende solo de contener costes, sino también de construir valor percibido.

22.2. ACTIVOS RELACIONALES: PROXIMIDAD, CONFIANZA Y PERSONALIZACIÓN

La proximidad es más que distancia física. Incluye facilidad de acceso, conocimiento del entorno, disponibilidad, reconocimiento y capacidad para resolver necesidades con menor esfuerzo para el cliente. Cuando se combina con continuidad en la relación, genera confianza: reduce incertidumbre sobre producto, servicio, cumplimiento y respuesta ante incidencias. Esa confianza constituye una forma de capital empresarial porque se acumula lentamente, facilita recurrencia y resulta difícil de reproducir mediante escala o inversión publicitaria.

La personalización prolonga esa ventaja. El conocimiento directo de gustos, preferencias, necesidades y hábitos permite adaptar recomendación, servicio y comunicación. La digitalización puede profesionalizar esta capacidad mediante bases de datos, CRM y segmentación, sin sustituir el conocimiento humano que la originó. La oportunidad consiste precisamente en combinar ambos planos: conocimiento personal e información organizada. Así, una ventaja tradicional deja de depender exclusivamente de la memoria del empresario y se convierte en una capacidad empresarial reproducible y gestionable.

22.3. ACTIVOS DE CONOCIMIENTO: ESPECIALIZACIÓN, CALIDAD Y FLEXIBILIDAD

La especialización permite competir mediante profundidad en lugar de amplitud. Una pequeña empresa quizá no pueda ofrecer miles de referencias, pero puede seleccionar mejor, conocer con mayor detalle el producto, asesorar, prescribir y resolver necesidades específicas. Ese conocimiento reduce la comparabilidad directa y puede generar una secuencia virtuosa de especialización, reputación y confianza. La calidad desempeña una función similar siempre que resulte perceptible: producto, materia prima, servicio, consistencia o acabado solo generan diferenciación cuando el cliente puede reconocer y comprender por qué son superiores o más adecuados.

La pequeña dimensión puede aportar además rapidez y flexibilidad. Estructuras menos complejas pueden modificar oferta, adaptar procesos, responder a incidencias o introducir cambios con agilidad. Esa capacidad no debe confundirse con prometer disponibilidad ilimitada ni con competir en velocidad logística frente a grandes plataformas. Su valor aparece en la respuesta concreta, la adaptación y la resolución. De nuevo, el atributo solo se convierte en ventaja cuando se traduce en un beneficio observable para el cliente.

22.4. IDENTIDAD, HISTORIA, SINGULARIDAD Y EXPERIENCIA

La identidad convierte un establecimiento en algo reconocible y coherente. Se construye mediante selección, estilo, valores, lenguaje, espacio, servicio y relación con el territorio; no equivale a una identidad gráfica, aunque esta pueda expresarla. En mercados parcialmente homogeneizados, esa coherencia ayuda al consumidor a comprender qué representa el negocio y qué puede esperar de él. La historia puede reforzar esa identidad

cuando se transforma en argumento contemporáneo: trayectoria familiar, oficio, recetas, técnicas o vinculación con un barrio adquieren valor si explican experiencia, conocimiento, confianza o autenticidad, no por su mera antigüedad.

El producto singular —elaboración propia, selección exclusiva, producto local, artesanía, especialidad, receta o diseño— reduce asimismo la comparabilidad y puede ampliar el radio de mercado, especialmente en comercio especializado, hostelería y consumos turísticos. Pero singularidad no comunicada equivale a diferenciación desaprovechada. La experiencia integra finalmente todos estos atributos: producto, servicio, asesoramiento, ambiente, atención, demostración, personalización, posventa e identidad pueden convertir una transacción en recuerdo, recomendación y nueva visita. La experiencia es, por ello, una dimensión comercial y no meramente estética.

ACTIVO	VALOR PARA EL CLIENTE	CÓMO SE CONVIERTE EN VENTAJA
Proximidad y confianza	Facilidad, seguridad, menor incertidumbre	Relación, reputación y consistencia
Especialización y calidad	Mejor decisión y mejor solución	Asesoramiento, evidencia y prescripción
Personalización	Mayor relevancia	Conocimiento del cliente + CRM/segmentación
Rapidez y flexibilidad	Menor esfuerzo y mejor resolución	Organización y capacidad de adaptación
Identidad e historia	Reconocimiento y autenticidad	Relato coherente y experiencia
Producto singular	Exclusividad y razón de desplazamiento	Visibilidad y demostración
Experiencia	Valor añadido y recuerdo	Diseño de la relación antes, durante y después

22.5. COMUNICAR LA DIFERENCIA: DE LA CARACTERÍSTICA AL VALOR

Una diferenciación que el consumidor no percibe tiene un valor competitivo limitado. Muchas pequeñas empresas poseen servicio, conocimiento, producto singular, trayectoria o vinculación territorial, pero los comunican mediante expresiones genéricas —calidad, tradición, buen servicio— que no explican por qué deberían importar al cliente. La comunicación eficaz exige identificar qué hace diferente al negocio, traducirlo a un beneficio, aportar una prueba y expresarlo de forma concreta. “Somos una empresa familiar” describe una característica; “conocemos personalmente el producto y respondemos directamente de lo que vendemos” empieza a formular una propuesta de valor.

La relevancia de cada atributo depende además de la naturaleza de la compra. En compras cotidianas pueden pesar proximidad, rapidez y conveniencia; en compras especializadas, conocimiento y asesoramiento; en operaciones de mayor importe, confianza, garantía y reputación; en hostelería, la combinación de producto, servicio y ambiente; y en consumos turísticos, singularidad y autenticidad. La propuesta de valor no debe ser, por tanto, una declaración universal, sino una construcción vinculada a clientes, necesidades y situaciones de compra concretas.

TIPO DE COMPRA	FACTORES ESPECIALMENTE RELEVANTES
Cotidiana	Proximidad · rapidez · conveniencia
Especializada	Conocimiento · asesoramiento · prescripción
Mayor importe	Confianza · garantía · reputación
Hostelera	Producto · servicio · ambiente
Turística	Singularidad · autenticidad · descubrimiento
Recurrente	Relación · consistencia · personalización
Ocasional	Experiencia · descubrimiento · recuerdo

22.6. DE LOS ACTIVOS TRADICIONALES A UNA PROPUESTA DE VALOR CONTEMPORÁNEA

Buena parte de los activos diferenciales del pequeño comercio y la hostelería existen desde hace décadas. Lo nuevo es el contexto competitivo y, con él, la necesidad de convertir esos activos en capacidades contemporáneas. La cercanía puede expresarse como conveniencia y relación; el conocimiento personal como personalización apoyada por CRM; el oficio como especialización, contenido y prescripción; la historia como autenticidad; la flexibilidad como respuesta rápida; y el producto local o singular como diferenciación conectada con visibilidad digital y capacidad de atracción. Modernizar no significa abandonar esos activos, sino conseguir que funcionen en un mercado donde el consumidor compara más, combina canales y necesita reconocer el valor antes de elegir.

ACTIVO TRADICIONAL	CAPACIDAD CONTEMPORÁNEA
Cercanía	Conveniencia · relación · fidelización
Conocimiento del cliente	Personalización · CRM · segmentación
Oficio y especialización	Contenido · prescripción · reputación
Historia	Relato · autenticidad
Atención personal	Experiencia · confianza
Flexibilidad	Adaptación · resolución rápida
Producto local o singular	Diferenciación · atracción · visibilidad físico-digital

Estas cinco preguntas convierten la propuesta de valor en un instrumento de diagnóstico y acompañamiento empresarial. Para COPYME permiten identificar si un establecimiento dispone de atributos diferenciales, pero no los ha traducido a una propuesta reconocible, si comunica características sin explicar beneficios o si intenta competir en precio por ausencia de una alternativa estratégica. Para el Ayuntamiento de Madrid, esta lectura facilita orientar actuaciones de capacitación, promoción y modernización hacia la puesta en valor de la diversidad comercial y hostelera de la ciudad, evitando que la modernización se confunda con homogeneización.

23. GESTIÓN, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN

La competitividad de una pequeña empresa comercial u hostelera no depende únicamente de atraer clientes, diferenciarse o incorporar tecnología. **Existe una dimensión menos visible y decisiva: la forma en que organiza su actividad cotidiana.** Compras, inventarios, administración, personal, horarios, planificación, control económico, proveedores e información forman una arquitectura interna que puede proteger o erosionar el margen, facilitar o impedir la adaptación y ampliar o reducir la capacidad de innovar. En la microempresa esta cuestión es especialmente crítica porque muchas funciones se concentran en la persona propietaria o en un equipo muy reducido; esa concentración aporta rapidez, conocimiento directo y control, pero también puede convertir el tiempo y la disponibilidad de una sola persona en el principal cuello de botella del negocio.

La productividad debe interpretarse, por ello, de manera adecuada a la pequeña empresa. No significa simplemente vender más ni reducir personal, sino utilizar mejor tiempo, espacio, inventario, información, tecnología y capacidades humanas; eliminar tareas de bajo valor; reducir errores y desperdicios; mejorar compras y planificación; y reservar la atención humana para aquellas funciones donde se genera diferenciación. Del mismo modo, innovar no exige tecnologías sofisticadas ni cambios disruptivos: **existe innovación cuando la empresa modifica de forma útil su propuesta de valor, sus procesos, sus servicios o su relación con clientes y proveedores y aprende de ese cambio.**

23.1. DE LA DEPENDENCIA PERSONAL A LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

La concentración de funciones constituye una característica habitual de muchas microempresas: una misma persona puede dirigir, comprar, administrar, vender, atender clientes, coordinar personal, comunicar y resolver incidencias. El problema no reside en la participación intensa del titular —que puede ser una fuente de conocimiento y agilidad—, sino en que el funcionamiento completo dependa de su memoria, presencia y disponibilidad. Cuando toda decisión, incidencia o tarea relevante debe pasar por una sola persona, el negocio dispone de poca capacidad para anticipar, delegar, crecer, innovar o incluso absorber ausencias.

Profesionalizar supone transformar esa dependencia personal en capacidad organizativa mediante procedimientos sencillos, información accesible, reparto de responsabilidades, planificación y automatización selectiva. El objetivo no es burocratizar ni reproducir la estructura de una gran compañía, sino hacer que el conocimiento acumulado deje de residir exclusivamente en la cabeza de una persona y pueda sostenerse mediante una organización más robusta. La pequeña dimensión puede conservar así sus ventajas de proximidad, flexibilidad e identidad sin convertirlas en dependencia estructural.

23.2. SISTEMA BÁSICO DE GESTIÓN: ECONOMÍA, COMPRAS E INVENTARIO

La profesionalización comienza por disponer de información económica suficiente para decidir. No requiere sistemas financieros complejos, pero sí conocer con regularidad ventas, costes, márgenes, liquidez, obligaciones y evolución. La contabilidad cumple una función necesaria, pero la gestión económica debe ir más allá: debe permitir identificar qué líneas funcionan, qué costes crecen, dónde se deteriora el margen y qué capacidad existe para invertir. Como mostró el capítulo anterior, facturación y rentabilidad no son equivalentes; por eso la información económica debe convertirse en instrumento de gestión y no limitarse al cumplimiento administrativo.

Compras e inventario forman parte de la misma lógica. Las decisiones sobre proveedores, condiciones, frecuencia, volumen, calidad y alternativas condicionan directamente coste y disponibilidad, mientras que el inventario representa capital inmovilizado que debe equilibrar disponibilidad y rotación. Un exceso genera espacio ocupado, obsolescencia, desperdicio y costes financieros; una insuficiencia produce roturas de stock, ventas perdidas y deterioro de la experiencia. La experiencia acumulada continúa siendo valiosa, pero puede reforzarse con información sobre rotación, margen, estacionalidad y demanda. Mejorar compras o inventario puede aumentar el resultado sin necesidad de vender una sola unidad adicional.

ÁREA	PROBLEMA HABITUAL	RESULTADO BUSCADO
Gestión económica	Escaso control de costes y margen	Rentabilidad y capacidad de decisión
Compras	Decisión basada solo en experiencia	Mejor coste, condiciones y previsión
Inventario	Exceso, falta o baja rotación	Disponibilidad con menor inmovilización
Administración	Sobrecarga y duplicidades	Tiempo y menor error

23.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, PERSONAS Y TIEMPO EMPRESARIAL

La organización del trabajo determina cómo se distribuyen tareas, horarios, responsabilidades y prioridades. En estructuras pequeñas, las interrupciones, duplicidades, tareas olvidadas y urgencias permanentes consumen una parte significativa del tiempo empresarial. La mejora puede comenzar con instrumentos modestos —funciones claras, rutinas, calendarios, procedimientos y prioridades— y con una pregunta especialmente útil: qué tareas requieren realmente la intervención del titular y cuáles pueden delegarse, estandarizarse o automatizarse. Liberar tiempo de gestión es una forma directa de productividad porque permite trasladar capacidad desde la administración reactiva hacia clientes, planificación, formación, innovación y decisiones económicas.

La gestión de personas debe incorporarse a esta arquitectura. Seleccionar, formar, coordinar, comunicar, reconocer y retener no son funciones accesorias: en comercio y hostelería, el trabajador forma parte de la experiencia que recibe el cliente. Una plantilla mal organizada puede deteriorar servicio y productividad simultáneamente, mientras que una estructura con funciones comprensibles, aprendizaje y coordinación puede elevar ambos. La automatización administrativa debe utilizarse con el mismo criterio: facturación,

documentación, recordatorios, reservas, informes o respuestas frecuentes son buenos candidatos cuando automatizarlos reduce errores y libera tiempo; la regla no es automatizar todo, sino automatizar lo repetitivo para reservar tiempo humano a lo diferencial.

23.4. PLANIFICAR Y MEDIR: POCOS INDICADORES VINCULADOS A DECISIONES

La planificación permite sustituir una parte de la gestión reactiva por anticipación. Una microempresa no necesita necesariamente un plan estratégico complejo, pero sí responder periódicamente dónde está, qué quiere mejorar y qué debe hacer primero. Ese objetivo previo permite evaluar después si una actuación ha funcionado. La misma lógica debe aplicarse a los indicadores: profesionalizar no significa medir todo, sino medir con regularidad aquello que ayuda a decidir. Ventas, margen, ticket medio, rotación, recurrencia, reservas, conversión o evolución de costes pueden ser suficientes si cada indicador está asociado a una pregunta y a una posible actuación.

SEÑAL	PREGUNTA DE GESTIÓN	DECISIÓN POSIBLE
Margen	¿Qué actividad genera realmente resultado?	Revisar costes, precios, canal o mix
Rotación	¿Qué permanece demasiado tiempo inmovilizado?	Ajustar compras e inventario
Recurrencia	¿Estamos construyendo relación?	Revisar fidelización y seguimiento
Conversión	¿La oportunidad se convierte en venta?	Revisar oferta, experiencia o proceso
Coste	¿Qué partida está deteriorando el resultado?	Actuar sobre la palanca gestionable

23.5. INNOVACIÓN ÚTIL: MEJORAR, PROBAR Y APRENDER

La innovación resulta especialmente útil para la pequeña empresa cuando se entiende como mejora sistemática y no como obligación de introducir novedades. Puede ser incremental —mejorar un proceso—, comercial —modificar la forma de vender o relacionarse—, de servicio —reservas, encargos, recogida o entrega—, organizativa —automatización, turnos o gestión basada en datos— o colaborativa —compartir servicios, campañas, compras, formación o análisis para ganar escala sin perder autonomía—. Incluso un negocio que mantiene el mismo producto puede innovar profundamente si organiza mejor su actividad y toma decisiones con mayor información.

El enfoque incremental reduce riesgo y encaja especialmente bien con la escala de estas empresas: observar una dificultad concreta, identificar el problema, probar una modificación acotada, medir el resultado, aprender y decidir si mantener, corregir o ampliar. Esta secuencia transforma la adaptación intuitiva —una fortaleza histórica de muchas pequeñas empresas— en una capacidad de innovación más sistemática. El criterio de éxito no es cuánto cambia la empresa, sino si el cambio mejora de forma verificable productividad, relación con el cliente, control, margen o capacidad operativa.

TIPO DE INNOVACIÓN	EJEMPLO	RESULTADO PRINCIPAL
Incremental	Mejora de un proceso	Eficiencia
Comercial	Nuevo canal o forma de venta	Captación / relación
Servicio	Reserva, recogida o entrega	Conveniencia
Organizativa	Automatización o nuevos turnos	Productividad
Basada en datos	Analítica aplicada	Mejor decisión
Colaborativa	Servicio compartido	Escala sin perder autonomía

23.6. PROFESIONALIZACIÓN PROPORCIONAL: DE GESTIONAR EL DÍA A DÍA A CONSTRUIR CAPACIDAD

La profesionalización sintetiza el capítulo. No significa burocratizar, perder flexibilidad ni convertir una microempresa en una gran compañía. Significa proporcionar mayor capacidad para decidir correctamente mediante gestión económica, control de costes, compras, inventarios, planificación, organización de personas,

información y análisis. Su finalidad es transformar conocimiento personal en capacidad organizada sin destruir aquello que hace competitiva a la pequeña empresa: proximidad, flexibilidad, identidad, conocimiento del cliente y rapidez de adaptación.

Desde la perspectiva de COPYME, esta concepción permite orientar el apoyo empresarial hacia capacidades concretas y no únicamente hacia herramientas. El diagnóstico puede identificar dónde se concentra la dependencia personal, qué área de gestión consume tiempo o margen, qué información falta y qué mejora incremental resulta viable. Para el Ayuntamiento de Madrid, esta lectura ofrece una base para actuaciones de modernización que combinen formación, acompañamiento, digitalización de procesos y cooperación, diferenciando las necesidades según tamaño, actividad y nivel de madurez. La productividad aparece así no como una exigencia abstracta, sino como el resultado de una empresa capaz de organizar mejor sus recursos y aprender de su propia actividad.

PREGUNTA MENSUAL	QUÉ OBLIGA A OBSERVAR
1. ¿Cuánto hemos vendido y con qué margen?	Resultado, no solo actividad
2. ¿Qué productos o servicios funcionan mejor y peor?	Mix, rotación y contribución
3. ¿Qué clientes o canales están generando recurrencia?	Calidad de la relación
4. ¿Qué costes están creciendo?	Presiones y palancas de gestión
5. ¿Qué cambio concreto vamos a probar el próximo mes?	Cultura de mejora

24. FORMACIÓN Y CAPACIDADES

La modernización del pequeño comercio y la hostelería no depende únicamente de disponer de tecnología, financiación o instrumentos de apoyo. Depende también de que empresarios y trabajadores puedan interpretar información, organizar mejor el negocio, relacionarse con sus clientes, controlar costes y márgenes, utilizar herramientas digitales y adaptarse a un entorno competitivo más complejo. **Desde esta perspectiva, la formación constituye una infraestructura de competitividad:** su valor no reside en el número de acciones realizadas, sino en la capacidad que genera para mejorar decisiones, procesos y resultados empresariales.

El repertorio de competencias se ha ampliado. El conocimiento del producto, la atención y la experiencia siguen siendo esenciales, pero deben convivir con planificación, gestión económico-financiera, compras e inventarios, productividad, dirección de personas, marketing, comunicación, fidelización, reputación, analítica, ciberseguridad, comercio electrónico e inteligencia artificial. Esta ampliación obliga también a revisar el modelo formativo: una oferta generalista y desconectada de problemas concretos resulta poco eficaz para autónomos y microempresas con escasez de tiempo y necesidades muy heterogéneas.

24.1. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES Y NECESIDADES FORMATIVAS

Las necesidades no son homogéneas ni pueden deducirse únicamente del sector. Una empresa con escasa presencia digital puede necesitar capacidades básicas de visibilidad; otra que ya vende por internet puede requerir control de inventario, analítica o automatización; un establecimiento hostelero puede necesitar gestión de costes, reservas y reputación; y una empresa más madura puede estar preparada para integrar datos, cuadros de mando o inteligencia artificial. Por ello, la programación debe partir de cinco variables: nivel de partida, actividad, dimensión, función profesional y problema concreto que se pretende resolver. El diagnóstico convierte la formación en respuesta y evita que la oferta preceda artificialmente a la necesidad.

24.2. CAPACIDADES EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

El primer núcleo corresponde a las capacidades de dirección y organización: planificación, estrategia, gestión económico-financiera, control de costes y márgenes, compras, inventarios, productividad, organización del trabajo y gestión de equipos. Muchas pequeñas empresas poseen un conocimiento profundo del producto, del oficio y de la clientela, pero ese conocimiento no siempre se acompaña de procedimientos estables de información, control y evaluación. La formación empresarial debe complementar —no sustituir— esa experiencia, ayudando a responder con regularidad qué está ocurriendo en el negocio, dónde se pierde margen, qué costes están creciendo, qué líneas funcionan mejor y qué decisiones conviene anticipar.

La gestión económica merece una atención especial porque numerosos problemas interpretados inicialmente como falta de ventas pueden ser, en realidad, problemas de margen, precios, liquidez o estructura de costes. El objetivo no es formar especialistas financieros, sino proporcionar instrumentos sencillos y visuales que permitan decidir. Del mismo modo, la formación en innovación debe entenderse como capacidad de mejora continua: observar un problema, probar una modificación útil, medir su efecto y aprender antes de extenderla.

24.3. CAPACIDADES COMERCIALES, RELACIONALES Y DE EXPERIENCIA

Un segundo núcleo reúne marketing, comunicación, fidelización y atención al cliente. El marketing para una microempresa no consiste en reproducir estructuras propias de grandes compañías, sino en comprender cliente, necesidad, propuesta de valor, canal y mensaje; distinguir promoción de estrategia comercial; y conectar captación con medición. La comunicación, por su parte, debe hacer comprensibles los activos diferenciales del negocio —especialización, confianza, historia, producto, identidad o proximidad— mediante lenguaje, contenidos, imagen, respuesta y reputación coherentes.

La fidelización exige convertir la satisfacción en recurrencia y, cuando sea posible, en recomendación, apoyándose de forma proporcionada en bases de datos, CRM, segmentación y comunicación directa. Pero estas herramientas no sustituyen la atención: en comercio y hostelería la interacción humana continúa formando parte de la experiencia y de la diferenciación. Escucha, venta consultiva, resolución de incidencias, accesibilidad, atención multicanal e idiomas cuando proceda siguen siendo capacidades centrales.

24.4. CAPACIDADES DIGITALES, ANALÍTICAS Y DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Las competencias digitales deben organizarse por necesidades y no como una sucesión de herramientas. Mejorar visibilidad puede requerir buscadores, fichas de negocio o redes; mejorar relación, CRM y mensajería; reducir carga administrativa, automatización; y decidir mejor, analítica. Esta lógica evita convertir la formación digital en un catálogo tecnológico y permite vincular cada aprendizaje con una función empresarial concreta. La ciberseguridad y la protección de datos deben incorporarse de manera transversal, porque una mayor digitalización también amplía responsabilidades y riesgos.

La analítica puede comenzar con información ya disponible —ventas, horarios, márgenes, rotación, recurrencia o campañas— y con cuadros de mando sencillos. La finalidad es aprender a transformar datos en decisiones, no producir indicadores que nadie utilice. La inteligencia artificial debe seguir la misma lógica aplicada: contenidos, organización documental, análisis de ventas, campañas, reseñas o previsiones, siempre con criterios de privacidad, seguridad, verificación y supervisión humana. El objetivo formativo no es crear expertos

técnicos, sino usuarios capaces de reconocer cuándo una herramienta aporta utilidad y cuándo introduce complejidad innecesaria.

NECESIDAD EMPRESARIAL	CAPACIDAD / HERRAMIENTAS	RESULTADO BUSCADO
Mejorar dirección	Gestión económica, planificación, compras, equipos	Decisión y rentabilidad
Ser encontrado y elegido	Marketing, comunicación, reputación	Captación y diferenciación
Aumentar recurrencia	Fidelización, CRM, segmentación	Relación y repetición
Mejorar experiencia	Atención, venta consultiva, multicanalidad	Satisfacción y confianza
Decidir con evidencia	Analítica y cuadros de mando	Conocimiento y control
Ahorrar tiempo	Automatización e IA aplicada	Productividad
Reducir riesgo digital	Ciberseguridad, datos y verificación	Confianza y continuidad

24.5. SEGMENTACIÓN Y DISEÑO FORMATIVO: DEL CONTENIDO A LA TRANSFERENCIA

El diseño pedagógico resulta tan importante como el contenido. La formación dirigida a autónomos y microempresas debe ser práctica, breve cuando sea posible, modular, compatible con la actividad y directamente transferible al negocio. Esto aconseja combinar microformaciones, talleres, casos reales, ejercicios y herramientas listas para utilizar, evitando que la acción termine cuando concluye la sesión. La pregunta de control es sencilla: qué puede hacer mejor la empresa mañana gracias a esta formación. Si la respuesta es difusa, la transferencia probablemente será baja.

La segmentación por nivel evita ofrecer el mismo itinerario a empresas con capacidades muy distintas. Un nivel inicial requiere alfabetización y seguridad básica; un nivel de consolidación necesita ordenar usos aislados; un nivel de integración debe conectar gestión, clientes y datos; y un nivel avanzado puede incorporar analítica, automatización e inteligencia artificial. Esta lógica puede conectarse directamente con el Índice COPYME de Madurez Digital y con los perfiles empresariales definidos en capítulos anteriores, de modo que el diagnóstico determine no solo qué medir, sino también qué aprendizaje y acompañamiento resultan razonables.

NIVEL	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO FORMATIVO
1 · Iniciación	Capacidades básicas insuficientes	Alfabetización y uso seguro
2 · Consolidación	Herramientas y prácticas aisladas	Uso estable y priorización
3 · Integración	Procesos operativos digitalizados	Conectar gestión, clientes y datos
4 · Avanzado	Gestión digital consolidada	Analítica, automatización e IA útil

24.6. DEL CURSO AL ACOMPAÑAMIENTO: COPYME COMO INFRAESTRUCTURA DE CAPACIDADES

La transformación no se consolida cuando una empresa recibe información ni cuando adquiere una herramienta, sino cuando consigue utilizar el conocimiento, incorporarlo a sus rutinas y obtener resultados. Por ello, el modelo formativo debe superar la secuencia curso–certificado–fin y avanzar hacia un proceso que combine diagnóstico, aprendizaje, aplicación, acompañamiento, medición y mejora. La formación deja así de ser una actividad aislada para convertirse en una fase dentro de un itinerario de modernización empresarial.

Esta orientación resulta especialmente relevante para COPYME y para el diseño de actuaciones vinculadas a Madrid Comercio Futuro. COPYME puede aportar al Ayuntamiento de Madrid no solo una programación de contenidos, sino un sistema de identificación de brechas, segmentación de empresas, construcción de itinerarios, acompañamiento a la aplicación y evaluación de resultados. La utilidad institucional reside precisamente en conectar necesidades observadas con respuestas proporcionales y verificables, evitando que la política formativa se mida únicamente por participantes, horas impartidas o satisfacción inmediata.

PRINCIPIO	APLICACIÓN EN MICROEMPRESAS
RELEVANTE	Resuelve un problema empresarial reconocible.
BREVE	Compatible con la actividad y la escasez de tiempo.
MODULAR	Permite construir itinerarios y avanzar por niveles.
PRÁCTICA	Trabaja con casos, ejercicios y situaciones reales.
TRANSFERIBLE	Produce una aplicación concreta en el negocio.
SEGMENTADA	Se adapta al perfil, función y madurez de la empresa.
ACOMPañADA	Incluye apoyo posterior, seguimiento y evaluación.

El resultado buscado no es una empresa que haya recibido más formación, sino una empresa con mayor capacidad para comprender su situación, elegir prioridades, utilizar herramientas pertinentes y mejorar de manera continuada. En este sentido, la formación constituye el mecanismo que convierte conocimiento disponible en capacidad empresarial efectiva y permite que digitalización, profesionalización e innovación dejen de ser recomendaciones abstractas para convertirse en prácticas incorporadas al funcionamiento cotidiano.

25. COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ASOCIACIONISMO

La pequeña dimensión empresarial constituye simultáneamente una fuente de diferenciación y una limitación de escala. Proximidad, flexibilidad, conocimiento directo del cliente, rapidez de adaptación e identidad propia pueden reforzar la posición competitiva de comercios y establecimientos hosteleros; sin embargo, esa misma dimensión puede dificultar inversiones, negociación, especialización profesional, acceso a tecnología, generación de datos o proyectos cuyo coste y complejidad superan la capacidad de una empresa aislada. **La cooperación permite resolver esta tensión sin alterar la independencia empresarial:** no pretende homogeneizar negocios ni sustituir su estrategia individual, sino compartir aquellas capacidades que resultan más eficientes cuando se desarrollan colectivamente.

25.1. ESCALA INDIVIDUAL Y CAPACIDAD COLECTIVA

El problema competitivo no reside en ser pequeño, sino en afrontar individualmente necesidades que requieren una escala superior. Una microempresa puede tener dificultades para contratar especialistas, desarrollar tecnología, analizar información, negociar determinados servicios o sostener campañas con alcance suficiente. La cooperación actúa entonces como mecanismo de construcción de escala: varias empresas mantienen propiedad, identidad, clientela y autonomía, pero comparten recursos o proyectos allí donde la acción conjunta reduce costes, aumenta alcance o permite acceder a capacidades antes inviables. Esta lógica de cooperación competitiva admite incluso que establecimientos que compiten por clientes colaboren simultáneamente en promoción territorial, formación, eventos, servicios o atracción de visitantes, porque se compite en aquello que diferencia a cada negocio y se coopera en aquello donde la escala colectiva genera ventaja.

LIMITACIÓN INDIVIDUAL	RESPUESTA COLECTIVA
Baja visibilidad	Campaña, ruta o marca territorial
Coste tecnológico o especializado	Servicio compartido
Capacidad formativa limitada	Formación e itinerarios conjuntos
Baja capacidad negociadora	Compra agrupada o acuerdo común
Pocos datos	Analítica agregada y conocimiento territorial
Dificultad para innovar	Pilotos y proyectos conjuntos

25.2. CAPACIDADES QUE PUEDEN COMPARTIRSE

Las posibilidades de cooperación abarcan funciones distintas pero responden a una misma racionalidad económica. Las campañas compartidas amplían alcance, visibilidad y diversidad de oferta y permiten promocionar un activo que ninguna empresa posee individualmente: el territorio. Los servicios tecnológicos, de asesoramiento, ciberseguridad, análisis o asistencia especializada pueden reducir el coste unitario de capacidades difíciles de internalizar. La formación conjunta añade al ahorro de escala aprendizaje entre empresas y detección de problemas comunes. Las compras agrupadas y acuerdos con proveedores pueden mejorar condiciones cuando existe suficiente homogeneidad de necesidades, mientras que los sistemas de fidelización territorial permiten que la relación del consumidor trascienda un establecimiento y se extienda a un mercado, eje o barrio.

Los datos abren una dimensión adicional. La información agregada sobre afluencia, campañas, horarios, evolución o tendencias puede producir conocimiento territorial sin exigir que las empresas compartan información sensible. Para ello son imprescindibles reglas de agregación, gobernanza, seguridad y protección de la información. La finalidad no es centralizar datos empresariales privados, sino convertir observaciones dispersas en inteligencia colectiva que ayude a COPYME, a las empresas y al Ayuntamiento de Madrid a comprender mejor el funcionamiento de los ecosistemas comerciales y evaluar actuaciones.

COMPARTIR	MANTENER COMO DIFERENCIACIÓN
Promoción territorial	Marca propia
Formación y servicios	Propuesta de valor
Tecnología común	Experiencia propia
Datos agregados	Datos sensibles
Eventos y fidelización territorial	Relación propia con el cliente
Negociación común	Autonomía empresarial

25.3. COOPERACIÓN TERRITORIAL: DE LA PROMOCIÓN A LA EXPERIENCIA URBANA

La cooperación adquiere especial relevancia cuando se observa que comercio y hostelería no compiten únicamente como establecimientos aislados. Un visitante o consumidor experimenta calles, mercados, gastronomía, cultura, patrimonio, movilidad y comercio como partes de una misma experiencia urbana. Por ello, rutas, eventos, campañas conjuntas, turismo de compras, promoción gastronómica y sistemas de fidelización pueden evolucionar desde la promoción de establecimientos hacia la construcción de experiencias territoriales. La diversidad empresarial deja de ser una suma de ofertas independientes y puede convertirse, mediante coordinación, en un atributo competitivo del propio territorio.

Los Espacios Comerciales Abiertos representan la expresión más completa de esta lógica: ámbitos en los que comercio, hostelería, servicios, cultura, organizaciones empresariales y administración coordinan promoción, formación, tecnología, datos, eventos e identidad territorial, pero también cuestiones que ninguna empresa puede resolver individualmente, como movilidad, accesibilidad, señalización, limpieza, seguridad o programación urbana. De este modo, la cooperación empresarial se conecta con la política urbana y el establecimiento pasa a entenderse como parte de una infraestructura comercial territorial.

25.4. DEL ASOCIACIONISMO REPRESENTATIVO AL ASOCIACIONISMO DE CAPACIDADES

Las asociaciones empresariales constituyen una infraestructura natural para organizar la cooperación. Su función de representación, interlocución, información y defensa de intereses continúa siendo esencial, pero puede ampliarse hacia la generación de capacidades: diagnóstico, formación, asesoramiento, servicios compartidos, tecnología, datos, campañas, proyectos e innovación. No se trata de sustituir la representación institucional, sino de añadir una capa operativa capaz de convertir necesidades dispersas de muchas pequeñas empresas en respuestas colectivas que ninguna de ellas podría desarrollar con la misma eficiencia por separado.

FUNCIÓN TRADICIONAL	FUNCIÓN AMPLIADA
Representar	Representar y prestar capacidades
Informar	Diagnosticar y generar conocimiento
Organizar actividades	Gestionar programas e itinerarios
Impartir cursos	Construir capacidades y acompañar
Hacer campañas	Gestionar promoción y marca territorial
Agrupar empresas	Construir redes y ecosistemas

25.5. COPYME COMO INFRAESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD

En este marco, COPYME puede desempeñar simultáneamente funciones de representación, conocimiento, capacitación, asesoramiento, conexión, prestación compartida de servicios, dinamización e innovación. Los estudios, observatorios e indicadores permiten conocer; la formación y el asesoramiento convierten diagnóstico en capacidad; la conexión con administraciones, universidades, proveedores y otros actores amplía recursos; las campañas, rutas y proyectos dinamizan; y los pilotos permiten experimentar y transferir soluciones. La organización empresarial adquiere así una posición intermedia especialmente valiosa entre las necesidades concretas del tejido y las políticas públicas de apoyo.

Esta evolución puede entenderse como la superposición de tres capas: COPYME como organización representativa, como plataforma de servicios y como infraestructura de competitividad. No son modelos excluyentes. La segunda y la tercera amplían la primera y permiten que la interlocución institucional se apoye en conocimiento del tejido, experiencia de intervención y capacidad para organizar respuestas colectivas. Para el Ayuntamiento de Madrid, esta función ofrece además un canal para diseñar, segmentar, ejecutar y evaluar actuaciones en colaboración con una organización próxima a las empresas destinatarias.

25.6. DE LA EMPRESA INDIVIDUAL AL ECOSISTEMA COMERCIAL

La conclusión conceptual de la Parte VI es que la empresa sigue siendo la unidad básica de decisión, pero no es la única unidad relevante de competitividad. En comercio y hostelería, el resultado individual depende también del mix de actividades, la hostelería complementaria, la movilidad, la imagen del entorno, la afluencia y la experiencia urbana. Por ello, las políticas de apoyo pueden combinar profesionalización individual con gestión de ecosistemas comerciales territoriales: fortalecer empresas y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones colectivas en las que esas empresas compiten.

La cooperación no sustituye la competitividad individual; puede multiplicarla. La empresa conserva aquello que la hace diferente, comparte aquello que individualmente resulta ineficiente, coopera allí donde necesita escala y utiliza la organización empresarial para transformar necesidades dispersas en capacidades colectivas. Esta lógica permite cerrar la Parte VI con una idea operativa para Madrid Comercio Futuro: la competitividad de la pequeña empresa puede reforzarse simultáneamente desde dentro del establecimiento y desde el ecosistema urbano del que forma parte.

26. MUJERES EN EL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA

La perspectiva de género debe incorporarse al diagnóstico como una dimensión transversal y no como un bloque añadido al final del análisis. Su función es comprobar, con evidencia, si las trayectorias empresariales, las posiciones de responsabilidad, las necesidades de modernización, el acceso a formación o la visibilidad presentan patrones diferenciados entre mujeres y hombres. **En comercio y hostelería pueden coexistir mujeres titulares, autónomas, socias de empresas familiares, gerentes, responsables de establecimiento, trabajadoras asalariadas o sucesoras de negocios existentes; reducir esta diversidad a un único indicador de presencia impediría comprender adecuadamente su participación económica.**

El marco debe ser especialmente prudente. Los materiales de partida no permiten establecer todavía una distribución estadística completa de empresarias por actividad, tamaño, distrito o posición profesional en Madrid. Esas diferencias deberán contrastarse mediante las fuentes estadísticas incorporadas al estudio y, sobre todo, mediante la información primaria obtenida de los establecimientos. El objetivo de este capítulo es, por tanto, definir qué observar, cómo cruzarlo y de qué manera convertir posteriormente los resultados en actuaciones de capacitación, promoción y visibilidad.

26.1. PARTICIPACIÓN, LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

La participación femenina constituye el punto de partida, pero no la conclusión. Contabilizar mujeres participantes en el proyecto no equivale a identificar empresas efectivamente lideradas, gestionadas o propiedad de mujeres. El análisis debe distinguir titularidad, trabajo autónomo, dirección o gerencia, responsabilidad operativa, participación en empresa familiar y otras funciones decisivas. Esta separación es especialmente importante en negocios familiares, donde una persona puede asumir responsabilidades esenciales de gestión sin que su papel quede reflejado adecuadamente por la titularidad jurídica.

POSICIÓN	QUÉ PERMITE CONOCER
Titularidad	Propiedad formal
Trabajo autónomo	Forma de actividad
Dirección / gerencia	Capacidad estratégica
Gestión	Responsabilidad cotidiana
Empresa familiar	Participación interna
Relevo	Trayectoria de continuidad

26.2. TRAYECTORIAS EMPRESARIALES: AUTONOMÍA, EMPRENDIMIENTO Y CONTINUIDAD

Las trayectorias empresariales femeninas deben analizarse de forma dinámica. El acceso a la actividad puede producirse mediante creación de un negocio, autoempleo, continuidad familiar, adquisición de un establecimiento, paso de trabajadora a empresaria o participación en un proceso de relevo. Esta perspectiva amplía el concepto de emprendimiento y permite conectar emprendimiento femenino, continuidad empresarial y relevo generacional. Dos empresarias que hoy gestionan negocios similares pueden haber llegado a esa posición mediante procesos muy diferentes y, por tanto, presentar experiencias, capacidades y necesidades distintas.

El trabajo autónomo merece atención específica por el peso de las microempresas en comercio y hostelería. En estructuras muy pequeñas, una misma persona puede concentrar dirección, administración, compras, ventas, atención y comunicación. Esa concentración afecta no solo a la gestión, sino también a la posibilidad real de participar en procesos de capacitación o modernización. El diagnóstico deberá distinguir entre necesidad de formación y capacidad efectiva para acceder a ella: horarios, duración, modalidad, disponibilidad y necesidad de acompañamiento forman parte del problema formativo tanto como los contenidos.

26.3. DIFERENCIAS POR ACTIVIDAD, TERRITORIO Y PERFIL EMPRESARIAL

La presencia y el liderazgo femenino no deben suponerse homogéneos entre comercio minorista, hostelería, subsectores, tamaños, antigüedades o territorios. Una de las tareas empíricas del estudio será comprobar si aparecen concentraciones o diferencias suficientemente robustas y, cuando existan, interpretarlas antes de proponer actuaciones. La comparación entre comercio y hostelería deberá considerar sus distintas estructuras de trabajo, horarios, necesidades de personal, intensidad operativa, modelos familiares y competencias profesionales, sin atribuir de antemano efectos específicos que los materiales actuales todavía no permiten demostrar.

Esta misma lógica debe aplicarse a la transformación digital. El estudio puede cruzar liderazgo femenino con presencia online, ecommerce, reservas, CRM, analítica, automatización o inteligencia artificial, pero el análisis debe apoyarse en el Índice COPYME de Madurez Digital y distinguir uso de herramientas de verdadera integración digital. Una intensa actividad en redes sociales, por ejemplo, no implica necesariamente madurez en gestión, datos o relación con clientes. La pregunta relevante será si aparecen patrones diferenciados y, en su caso, qué factores empresariales o territoriales ayudan a explicarlos.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE ANÁLISIS
Participación	¿Cuántas mujeres participan y en qué posición?
Liderazgo	¿Qué negocios dirigen o gestionan?
Actividad	¿En qué sectores y perfiles están presentes?
Trayectoria	¿Cómo accedieron a la actividad empresarial?
Digitalización	¿Qué nivel de madurez presentan?
Formación	¿Qué capacidades y condiciones de acceso necesitan?
Continuidad	¿Qué papel desempeñan en relevo y sucesión?

26.4. CAPACIDADES, FORMACIÓN Y CONDICIONES DE ACCESO

La perspectiva de género no debe limitarse a identificar barreras. También debe observar capacidades, innovación, especialización, modelos de gestión y oportunidades. En formación, la calidad de la intervención no puede medirse únicamente por la oferta disponible: debe considerar accesibilidad real, utilidad y transferencia al negocio. Para personas autónomas y responsables de microempresas, asistir a una actividad formativa puede significar abandonar temporalmente tareas de atención o gestión; por ello, la segmentación por nivel, los formatos breves y modulares y el acompañamiento posterior adquieren especial relevancia.

26.5. VISIBILIDAD EMPRESARIAL Y COMERCIO EN FEMENINO

La visibilidad es la dimensión en la que el diagnóstico conecta de forma más directa con las actuaciones posteriores de Madrid Comercio Futuro. El objetivo no es presentar a las empresarias únicamente como destinatarias de una política específica, sino mostrar su papel como agentes económicos capaces de representar emprendimiento, continuidad, transformación, innovación, especialización, digitalización y arraigo territorial. Las historias empresariales pueden convertirse en referentes de proximidad e innovación, pero deben seleccionarse a partir del diagnóstico y con criterios transparentes y diversos, evitando que la comunicación se construya exclusivamente mediante casos anecdóticos.

Comercio en Femenino debe apoyarse, por tanto, en una secuencia técnica previa: identificar negocios liderados o gestionados por mujeres, caracterizar sus trayectorias y perfiles, comprender capacidades y necesidades, seleccionar casos representativos y convertirlos después en piezas de visibilidad. Esta relación entre evidencia y comunicación permite que la campaña no sea un añadido promocional desconectado del estudio, sino una traducción pública de resultados obtenidos mediante el diagnóstico.

26.6. PRINCIPIOS DE PRUDENCIA Y SISTEMA DE CRUCES

El análisis debe regirse por cinco criterios. Primero, no presuponer brechas: las diferencias deben demostrarse con datos. Segundo, no confundir participación con liderazgo, porque representan posiciones distintas. Tercero, no tratar a las mujeres empresarias como un grupo homogéneo: sector, tamaño, antigüedad, territorio y trayectoria también importan. Cuarto, no reducir el análisis a barreras, incorporando capacidades, innovación y oportunidades. Y quinto, conectar diagnóstico y actuación para que los resultados alimenten posteriormente formación, promoción y Comercio en Femenino.

VARIABLE DE REFERENCIA	CRUCES PRIORITARIOS
Liderazgo femenino	Sector y actividad
Liderazgo femenino	Tamaño y antigüedad
Liderazgo femenino	Distrito / tipología territorial
Liderazgo femenino	Madurez digital
Liderazgo femenino	Necesidades formativas
Liderazgo femenino	Modelo de gestión

Este sistema de cruces permite que la perspectiva de género atraviese el conjunto del Informe en lugar de quedar confinada a una sección narrativa. Cuando estén disponibles los datos definitivos, será posible comparar perfiles, identificar diferencias robustas y decidir si determinadas actuaciones requieren adaptación sectorial, territorial o formativa. La utilidad institucional del capítulo reside precisamente en preparar esa lectura transversal y convertirla en evidencia para COPYME y para el Ayuntamiento de Madrid.

27. NEGOCIOS LIDERADOS POR MUJERES

El capítulo anterior incorporó la perspectiva de género al diagnóstico general; este modifica la unidad de observación y se centra en el negocio efectivamente liderado o gestionado por mujeres. El objetivo es analizarlo como empresa y relacionar liderazgo con actividad, dimensión, antigüedad, trayectoria, digitalización, innovación, clientela y territorio. **No se pretende construir una categoría artificialmente separada del tejido madrileño, sino identificar una realidad empresarial que pueda compararse con el conjunto de establecimientos y alimentar posteriormente las actuaciones de visibilidad previstas por Madrid Comercio Futuro.**

La prudencia sigue siendo esencial. Los materiales de partida establecen la necesidad de identificar voluntariamente estos negocios, pero no ofrecen todavía resultados empíricos suficientes para fijar su distribución sectorial, tamaño, antigüedad o nivel de digitalización. Esas características deberán proceder del trabajo de campo. El capítulo construye, por tanto, un marco de caracterización y selección que conecta evidencia cuantitativa, conocimiento cualitativo y comunicación pública sin anticipar conclusiones no contrastadas.

27.1. DEFINICIÓN OPERATIVA E IDENTIFICACIÓN VOLUNTARIA

Liderazgo femenino no debe identificarse automáticamente con titularidad jurídica. En una pequeña empresa pueden no coincidir plenamente propiedad, dirección y gestión cotidiana. A efectos del estudio, conviene considerar negocio liderado por mujeres aquel en el que una o varias mujeres desempeñen una función sustantiva y reconocible en la titularidad, propiedad o copropiedad con función empresarial, dirección, gerencia o gestión efectiva. La definición deberá quedar explicitada en la metodología y aplicarse de forma homogénea para evitar tanto infravalorar responsabilidades reales como confundir participación laboral con liderazgo empresarial.

Situación	Consideración
Mujer titular	Liderazgo
Propietaria / copropietaria	Liderazgo si existe función empresarial
Gerente	Liderazgo
Responsable efectiva del negocio	Liderazgo / gestión
Participación familiar sin función directiva	Participación, no necesariamente liderazgo
Trabajadora asalariada	Participación laboral

La identificación debe ser voluntaria y separar tres decisiones: incorporación de la información al análisis estadístico, disponibilidad para ampliar información mediante entrevista y autorización para participar en actuaciones públicas de visibilidad. Participar en el estudio no equivale a aceptar aparecer en Comercio en Femenino. Esta separación permite construir una base de casos con participación consciente y mejora la trazabilidad entre diagnóstico, contraste cualitativo y comunicación.

27.2. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL: DIVERSIDAD ANTES QUE PERFIL ÚNICO

Una vez identificados los negocios, la finalidad no es fabricar un perfil medio de “empresa liderada por mujeres”, sino mostrar su heterogeneidad. La caracterización debe cruzar actividad y subsector, dimensión empresarial, antigüedad, origen del liderazgo, clientela, localización y visibilidad. Una autónoma sin personal, una gerente de una pyme consolidada, una emprendedora reciente y una sucesora de un negocio familiar pertenecen a la misma categoría general de liderazgo femenino, pero presentan estructuras, recursos, capacidades y necesidades muy diferentes.

La antigüedad debe interpretarse como trayectoria y no solo como edad del establecimiento. Un negocio de nueva creación puede reflejar emprendimiento y nuevas especializaciones; uno consolidado, permanencia y adaptación; y uno histórico asumido mediante relevo, continuidad empresarial. Del mismo modo, la distribución sectorial deberá ser un resultado del estudio y no una premisa: los documentos actuales no permiten afirmar una mayor o menor presencia femenina en subsectores concretos.

DIMENSIÓN	VARIABLE DE CARACTERIZACIÓN
Actividad	Comercio / hostelería / subsector
Dimensión	Autónomo / microempresa / pyme
Trayectoria	Nueva / consolidada / histórica
Origen	Creación / familia / relevo / adquisición
Cliente	Local / recurrente / visitante / mixto
Territorio	Distrito / barrio / eje
Visibilidad	Física / digital / territorial

27.3. MADUREZ DIGITAL, INNOVACIÓN Y RELACIÓN CON CLIENTES

El liderazgo femenino debe cruzarse con el Índice COPYME de Madurez Digital sin partir de la hipótesis de que estos negocios estén más o menos digitalizados. La comparación debe distinguir presencia digital, uso comercial, gestión, datos, automatización e inteligencia artificial. Esta lectura permite evitar un error frecuente: equiparar actividad intensa en redes sociales con madurez digital, cuando la integración de procesos, información y relación con clientes puede encontrarse en un nivel muy diferente.

La innovación debe analizarse con la misma amplitud utilizada en el resto del Informe: nuevos productos y servicios, canales, cambios organizativos, experiencias, fidelización, cooperación o tecnología. Los casos de transformación pueden ser especialmente valiosos, pero no deben convertirse automáticamente en afirmaciones sobre todo el colectivo. La secuencia adecuada es identificar la práctica, describirla, analizar su resultado y valorar su transferibilidad. También la relación con clientes debe observarse empíricamente, evitando atribuir por razón de género rasgos como cercanía, personalización o confianza que deben demostrarse en el comportamiento real del negocio.

27.4. DEL DIAGNÓSTICO AL CASO EMPRESARIAL

Después de la caracterización estadística, determinados negocios podrán seleccionarse para un análisis cualitativo más profundo. Un caso útil debe explicar quién lidera el negocio, qué actividad desarrolla, cómo funciona y se diferencia, cuál ha sido su trayectoria, qué transformaciones ha realizado, cómo se relaciona con clientes y territorio y qué aprendizaje puede resultar útil para otras empresas. El relato empresarial no debe convertirse en una pieza publicitaria vacía: precisamente su contenido económico y organizativo es lo que le proporciona interés y capacidad de transferencia.

La selección deberá buscar diversidad sectorial, territorial, generacional, de trayectorias y de madurez empresarial, además de capacidad narrativa y transferibilidad. Las categorías posibles —nueva emprendedora, negocio consolidado, relevo familiar, transformación digital, innovación comercial, comercio especializado, hostelería singular o negocio de barrio— funcionan como tipología de búsqueda y no como perfiles que ya puedan darse por presentes en la muestra.

TIPO DE CASO	VALOR QUE PERMITE MOSTRAR
Nueva emprendedora	Creación
Negocio consolidado	Permanencia
Relevo familiar	Continuidad
Transformación digital	Modernización
Innovación comercial	Adaptación
Comercio especializado	Conocimiento
Hostelería singular	Experiencia
Negocio de barrio	Proximidad

27.5. COMERCIO EN FEMENINO: DEL DATO AL RELATO

La conexión con Comercio en Femenino debe mantener una secuencia verificable: identificación voluntaria, caracterización, segmentación, entrevista o contraste, selección de casos y elaboración del relato. De este modo, la campaña nace del estudio y no aparece artificialmente colocada después. La visibilidad pública se convierte en una traducción de la evidencia y permite mostrar negocios reales mediante historias que combinen empresa, persona y territorio.

Este planteamiento evita que Comercio en Femenino termine siendo una colección de testimonios desconectados. La campaña puede funcionar simultáneamente como conocimiento, visibilidad y promoción si los relatos conservan diversidad y contenido empresarial. El objetivo no es construir una imagen idealizada del emprendimiento femenino,

sino hacer visibles distintas formas de crear, continuar, transformar, digitalizar, especializar, innovar y consolidar negocios en Madrid.

27.6. REFERENTES DE PROXIMIDAD: UTILIDAD INDIVIDUAL Y APRENDIZAJE COLECTIVO

El concepto de referente de proximidad ofrece una buena síntesis del capítulo porque conecta trayectoria personal, proyecto empresarial y territorio. Una empresaria no se convierte en referente porque represente estadísticamente a todas las mujeres empresarias, sino porque su trayectoria hace visible una posibilidad concreta y documentada. El caso individual adquiere utilidad colectiva cuando permite comprender decisiones, procesos de adaptación y aprendizajes que otras empresas pueden reconocer, discutir o trasladar a su propia realidad.

Para COPYME, esta metodología permite pasar de la mera identificación de negocios a una base estructurada de conocimiento empresarial y relatos contrastados. Para el Ayuntamiento de Madrid, proporciona una conexión técnicamente fundada entre diagnóstico y promoción: la visibilidad no sustituye al análisis, sino que se apoya en él. Así, Comercio en Femenino puede representar la diversidad real del tejido empresarial y convertir historias concretas en referencias de proximidad, modernización y arraigo sin atribuirles una representatividad que no les corresponde.

28. BARRERAS Y NECESIDADES ESPECÍFICAS

El análisis de barreras y necesidades de los negocios liderados por mujeres exige una cautela especial. Los documentos de partida justifican plenamente investigar posibles diferencias en acceso a recursos, tiempo, formación, digitalización, financiación, redes, participación o reconocimiento, pero no permiten afirmar de antemano que esas dificultades afecten con mayor intensidad a las empresarias madrileñas. La finalidad del capítulo no es confirmar una brecha previamente definida, sino construir un procedimiento capaz de detectar dónde existe una necesidad, para quién, con qué intensidad y qué factores pueden explicarla.

Esta distinción es esencial porque una dificultad observada puede estar asociada al género, pero también al tamaño, sector, antigüedad, territorio, trayectoria, situación profesional o madurez empresarial, o a varias dimensiones simultáneamente. **La perspectiva de género funciona aquí como variable analítica y no como explicación automática.** Solo después de medir, comparar y contextualizar podrá determinarse si una necesidad es general del pequeño comercio y la hostelería, aparece intensificada en determinados perfiles o presenta un componente específicamente asociado al liderazgo femenino.

28.1. ACCESO EFECTIVO A RECURSOS: DISPONIBILIDAD NO EQUIVALE A ACCESIBILIDAD

El concepto de recurso debe entenderse de forma amplia: financiación, tecnología, información, conocimiento, asesoramiento, redes y tiempo. La cuestión relevante no es únicamente comprobar si el recurso existe, sino si la empresa lo conoce, puede acceder a él, incorporarlo a su funcionamiento y obtener utilidad. Una herramienta asequible puede resultar inaccesible por falta de tiempo o conocimiento; del mismo modo, un programa público puede existir formalmente y tener una utilización reducida si es desconocido, complejo o difícil de integrar en la gestión cotidiana.

Esta lógica permite pasar de la igualdad formal a la accesibilidad real. Para COPYME y el Ayuntamiento de Madrid, la existencia de un servicio, ayuda o programa no constituye por sí sola evidencia de que esté llegando a sus destinatarios. El diagnóstico debe observar conocimiento, condiciones de acceso, compatibilidad con la realidad operativa del negocio, capacidad de utilización y resultado obtenido.

28.2. TIEMPO, FORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El tiempo es uno de los recursos más escasos en autónomos y microempresas. En los negocios liderados por mujeres deberá comprobarse si aparecen dificultades específicas vinculadas a disponibilidad horaria, responsabilidades personales o familiares, jornadas, posibilidad de delegación y participación en formación, sin presuponer una brecha de conciliación que los materiales actuales no cuantifican. Una actuación formativa puede ser técnicamente excelente y resultar prácticamente inaccesible por horario, duración o exigencia de presencia.

La formación debe analizarse simultáneamente como necesidad y como instrumento para reducir otras barreras. Conviene distinguir entre necesidad de aprender y barrera para poder aprender, cruzando contenidos demandados con formatos, horarios, modalidad, disponibilidad y necesidad de acompañamiento. Lo mismo ocurre con la digitalización: el estudio debe comprobar si existe alguna dimensión específica asociada al liderazgo femenino y, en su caso, dónde aparece —presencia online, transacción, CRM, datos, automatización o IA— y qué la explica: coste, conocimiento, tiempo, complejidad o ausencia de apoyo.

28.3. FINANCIACIÓN E INVERSIÓN: INVESTIGAR ANTES DE ATRIBUIR

La financiación constituye una dimensión que debe investigarse, pero no prejuzgarse. Los materiales de partida no aportan evidencia suficiente para afirmar que las empresarias participantes tengan menor acceso a financiación que los empresarios. El análisis debe diferenciar necesidad de financiación, acceso efectivo, decisión de invertir, capacidad de asumir riesgo y conocimiento de instrumentos. Un proyecto de modernización no realizado puede responder a una restricción económica, pero también a falta de información, incertidumbre, tiempo, rentabilidad esperada o complejidad administrativa.

Esta distinción condiciona directamente la respuesta. Una barrera financiera puede requerir instrumentos de financiación; una barrera de información, asesoramiento; una inversión pospuesta por incertidumbre, mejor evaluación económica; y una dificultad administrativa, acompañamiento. La intervención debe seguir al diagnóstico y no al revés.

28.4. REDES, ASOCIACIONISMO Y CAPACIDAD DE CONEXIÓN

Las redes empresariales proporcionan información, contactos, cooperación, aprendizaje, oportunidades y representación. Por ello, el estudio debe medir la participación de las empresarias tanto en redes formales como informales y distinguir pertenencia, utilización de servicios, presencia en actividades y responsabilidades internas. No debe presuponerse aislamiento ni menor participación femenina: deben comprobarse empíricamente y observarse también los casos de empresarias plenamente integradas que puedan actuar como nodos de conexión y referentes para otras empresas.

La cuestión enlaza con el modelo de asociacionismo desarrollado en el capítulo 25. Participar en una asociación no equivale necesariamente a intervenir en sus espacios de iniciativa, representación o decisión. Para COPYME, esta

lectura permite identificar si las empresas acceden a información, formación, servicios, cooperación y oportunidades, y si existen condiciones para reforzar networking, mentoría o activación asociativa cuando los datos lo justifiquen.

28.5. VISIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO: LA NECESIDAD EXPRESAMENTE IDENTIFICADA

A diferencia de otras posibles barreras, la visibilidad sí aparece expresamente identificada en la documentación de partida como ámbito de intervención. Debe analizarse en varios planos: visibilidad del negocio, de la empresaria, digital, territorial y asociativa. No siempre coinciden: un establecimiento puede ser comercialmente conocido mientras la trayectoria empresarial de quien lo dirige permanece prácticamente invisible. Comercio en Femenino puede actuar precisamente sobre esta distancia.

Visibilidad y reconocimiento tampoco son equivalentes. Visibilidad significa ser visto; reconocimiento implica que la aportación empresarial sea identificada y valorada. Los relatos, campañas, redes o mentorías solo producirán reconocimiento si muestran a la empresaria como empresaria: decisiones, trayectoria, modelo de negocio, innovación, dificultades, aprendizajes y resultados. El objetivo no es una presencia testimonial, sino referentes con contenido económico y empresarial.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO	NO PRESUPONER
Recursos	¿Existen dificultades de acceso?	Que sean financieras
Tiempo	¿Limita participación o gestión?	Que afecte igual a todas
Formación	¿Qué se necesita y qué es accesible?	Que falte formación general
Digitalización	¿Dónde aparece la brecha?	Que sea una brecha de género
Financiación	¿Existen inversiones no realizadas?	Que exista discriminación financiera
Redes / asociacionismo	¿Cómo se participa?	Que pertenencia implique participación
Visibilidad	¿Cómo aparece el liderazgo?	Que negocio y empresaria tengan igual visibilidad
Reconocimiento	¿Existen referentes visibles?	Que campaña equivalga a reconocimiento

28.6. DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL Y TIPOLOGÍA DE NECESIDADES

La precaución metodológica fundamental de esta Parte VII es evitar la secuencia simplificadora “mujer → barrera”. El análisis debe cruzar liderazgo femenino con sector, tamaño, antigüedad, situación profesional, madurez digital, necesidades formativas, participación asociativa y territorio. Solo así será posible distinguir una dificultad general de la pequeña empresa de una necesidad que aparece con mayor frecuencia o intensidad en determinados perfiles y de una eventual brecha específicamente vinculada al liderazgo femenino.

TIPO DE NECESIDAD	CRITERIO DE INTERPRETACIÓN
Universal	Aparece ampliamente en el conjunto de pequeñas empresas
Intensificada	Aparece en varios perfiles, pero con mayor frecuencia o intensidad en determinados grupos
Específica	Se asocia de manera particular a un perfil o situación
Individual	Depende fundamentalmente de las circunstancias concretas de una empresa

Esta clasificación evita convertir automáticamente cualquier necesidad detectada entre empresarias en una brecha de género y permite diseñar respuestas proporcionadas. Una misma manifestación —por ejemplo, baja digitalización, baja inversión o escasa participación— puede tener causas distintas y exigir soluciones diferentes. Las relaciones entre barrera, causa y respuesta deben tratarse como hipótesis de interpretación a contrastar, no como causalidades ya demostradas.

Barrera observada	Factores a contrastar	Respuesta posible
Falta de tiempo	Organización / responsabilidades / plantilla	Formatos flexibles
Baja formación	Oferta / tiempo / adecuación	Itinerario práctico
Baja digitalización	Coste / conocimiento / tiempo	Acompañamiento
Baja inversión	Financiación / riesgo / información	Asesoramiento
Baja visibilidad	Comunicación / redes / promoción	Comercio en Femenino
Baja participación	Tiempo / conocimiento / utilidad percibida	Activación asociativa
Débil red	Aislamiento / sector / territorio	Networking y mentoría
Bajo reconocimiento	Escasa representación pública	Referentes empresariales

Para COPYME, el resultado es una matriz de detección que permite convertir información dispersa en itinerarios y actuaciones segmentadas. Para el Ayuntamiento de Madrid, aporta una base prudente para orientar políticas de igualdad empresarial sin confundir disponibilidad formal con accesibilidad real ni atribuir al género lo que puede responder a estructura empresarial, territorio o trayectoria. La Parte VII queda así cerrada con una regla sencilla: primero comprender la necesidad; después decidir si requiere una respuesta universal, intensificada, específica o individual.

29. BASE TÉCNICA PARA COMERCIO EN FEMENINO

Comercio en Femenino constituye el punto en el que el diagnóstico se transforma explícitamente en intervención y comunicación. Los capítulos anteriores han definido cómo identificar la participación femenina, caracterizar los negocios liderados o gestionados por mujeres y analizar con prudencia sus posibles necesidades. Este capítulo convierte ese conocimiento en un sistema operativo para seleccionar protagonistas, construir relatos empresariales, diseñar contenidos y medir resultados. **Para COPYME, la campaña no debe funcionar como una acción paralela al estudio, sino como uno de sus principales mecanismos de transferencia hacia el tejido empresarial y hacia las políticas municipales de promoción del comercio y la hostelería de proximidad.**

29.1. FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA

La finalidad no puede reducirse a “dar visibilidad a mujeres empresarias”. Comercio en Femenino debe hacer visible la diversidad de trayectorias empresariales femeninas y su contribución a la modernización, continuidad y vitalidad del comercio y la hostelería madrileños. En consecuencia, combina una dimensión de igualdad con otra estrictamente empresarial: incrementar el reconocimiento público de negocios liderados por mujeres; generar referentes diversos y reconocibles; mostrar distintas vías de acceso a la actividad empresarial; reforzar el vínculo entre empresa, proximidad y territorio; y conectar liderazgo femenino con procesos reales de adaptación, innovación y modernización.

OBJETIVO	CONTENIDO EMPRESARIAL	RESULTADO BUSCADO
Visibilizar	Negocios reales y liderazgo efectivo	Mayor reconocimiento
Generar referentes	Trayectorias diversas	Identificación y aprendizaje
Promover emprendimiento	Creación, autoempleo, adquisición, relevo	Ampliar vías de acceso a la empresa
Reforzar proximidad	Barrio, clientela y territorio	Vinculación con consumo local
Mostrar modernización	Innovación, digitalización y adaptación	Imagen contemporánea del tejido

29.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROTAGONISTAS

La selección debe nacer del trabajo de campo y mantener la voluntariedad como condición básica, pero no como único criterio. Para evitar una campaña compuesta por perfiles repetitivos o por una colección de “casos de éxito”, la muestra de relatos debe buscar, cuando los casos disponibles lo permitan, diversidad sectorial y territorial, variedad de tamaños y antigüedades, trayectorias distintas, diferentes grados de madurez empresarial y digital, capacidad de innovación, conexión con el territorio y suficiente contenido narrativo. También pueden ser valiosas historias de transformación, continuidad, aprendizaje, adaptación o dificultad superada: la finalidad es construir una imagen real, diversa y reconocible, no una representación idealizada del emprendimiento femenino.

CRITERIO	QUÉ APORTA A LA SELECCIÓN
Voluntariedad	Participación consciente y autorización diferenciada
Diversidad sectorial y territorial	Pluralidad de actividades y realidades urbanas
Trayectoria	Creación, continuidad, relevo o transformación
Modernización	Adaptación, digitalización e innovación útil
Proximidad	Relación con barrio, clientela y ecosistema local
Capacidad narrativa	Posibilidad de explicar decisiones y aprendizajes
Transferibilidad	Utilidad del caso para otras empresas

29.3. TIPOLOGÍA INTEGRADA DE RELATOS EMPRESARIALES

La campaña puede organizar los casos mediante una tipología previa que funcione como matriz de búsqueda y no como catálogo cerrado. Emprender no equivale únicamente a crear una empresa desde cero: también puede significar asumir un negocio familiar, adquirir una actividad existente, participar en un relevo o transformar una empresa ya operativa. Del mismo modo, innovar no significa necesariamente incorporar tecnología, sino modificar producto, servicio, organización, canales, experiencia o relación con clientes. La digitalización solo resulta narrativamente relevante cuando una herramienta resuelve un problema empresarial concreto. Esta lectura permite integrar en una sola arquitectura los ejes de emprendimiento, continuidad, relevo, transformación, digitalización, especialización, proximidad, innovación y liderazgo.

TIPO DE RELATO	EJE	QUÉ DEBE HACER VISIBLE
Creación	Crear	Puesta en marcha y propuesta de valor
Continuidad / relevo	Continuar	Permanencia, transmisión y adaptación generacional
Transformación	Cambiar	Reorientación del modelo o de procesos
Digitalización	Modernizar	Tecnología aplicada a una necesidad concreta
Innovación	Adaptar	Nuevo producto, servicio, canal u organización
Especialización	Saber	Conocimiento, oficio y diferenciación
Proximidad	Conectar	Relación con barrio, clientes y comunidad
Liderazgo	Dirigir	Decisiones, organización, visión y aprendizaje

29.4. DEL CASO AL RELATO: CONTENIDO EMPRESARIAL Y COHERENCIA NARRATIVA

El relato empresarial será la unidad básica de contenido. Debe ser suficientemente breve para adaptarse a medios digitales, pero conservar sustancia empresarial: quién lidera el negocio, qué actividad desarrolla, cómo llegó a esa posición, qué diferencia su propuesta, qué decisiones o transformaciones ha realizado, qué ha aprendido y qué relación mantiene con clientes y territorio. El liderazgo debe aparecer como capacidad empresarial —decisión, organización, visión, adaptación, gestión e innovación— y no únicamente como condición identitaria. Por ello conviene evitar fórmulas genéricas como “mujer emprendedora”, “mujer luchadora” o “mujer referente” cuando no estén acompañadas por hechos empresariales concretos.

CAMPO DE LA FICHA BASE	CONTENIDO
Identificación	Nombre de la empresaria y del negocio
Contexto	Actividad y distrito/barrio
Trayectoria	Origen y evolución del proyecto
Diferenciación	Qué hace distinto al negocio
Transformación	Principal cambio, innovación o adaptación
Relación	Clientes y vínculo territorial
Aprendizaje	Decisión o experiencia transferible
Comunicación	Mensaje principal y autorización para difusión

29.5. ARQUITECTURA DE MENSAJES Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Los mensajes deben combinar igualdad, liderazgo femenino y consumo local sin caer ni en la abstracción institucional ni en el personalismo desconectado del objetivo colectivo. La solución es trabajar simultáneamente en tres niveles: persona, negocio y territorio. La persona aporta trayectoria y decisiones; el negocio aporta actividad, empleo, servicio, diferenciación y capacidad de adaptación; el territorio aporta proximidad, identidad urbana y relación con la comunidad. Los lemas o territorios creativos deberán construirse después a partir de los casos reales y no al revés. El Informe entrega, por tanto, criterios para producir comunicación fundamentada, no una campaña creativa cerrada de antemano.

Esta trazabilidad es la principal garantía de coherencia de Comercio en Femenino. Cada pieza puede vincularse a una realidad empresarial previamente identificada y contrastada, de manera que la comunicación deja de ser únicamente promoción y se convierte en transferencia de conocimiento. A su vez, la campaña puede generar información de retorno mediante interacción, participación y percepción de utilidad, alimentando nuevas decisiones de COPYME y del Ayuntamiento de Madrid sobre visibilidad, capacitación, modernización y promoción comercial.

29.6. SISTEMA DE INDICADORES Y EVALUACIÓN

La evaluación debe superar el recuento de publicaciones. El sistema debe distinguir participación, producción, difusión, interacción, percepción y transferencia. De este modo será posible conocer cuántos negocios han sido identificados y visibilizados, cuántas piezas se han generado, qué alcance e interacción han obtenido, cómo valoran las protagonistas la visibilidad conseguida y cuántos hallazgos del estudio se han convertido efectivamente en mensajes o contenidos. La medición no pretende atribuir causalidades que la campaña no puede demostrar por sí sola, sino documentar ejecución, alcance, utilidad percibida y capacidad de transferencia.

DIMENSIÓN	INDICADOR ORIENTATIVO
Participación	Nº de negocios identificados y participantes
Visibilidad	Nº de negocios publicados o visibilizados
Contenido	Nº de relatos y piezas generadas
Difusión	Alcance e impresiones
Interacción	Reacciones, comentarios y compartidos
Formación	% de mujeres asistentes a acciones vinculadas
Percepción	Mejora de visibilidad y utilidad percibidas
Transferencia	Nº de hallazgos del estudio convertidos en mensajes

30. MATRIZ DE NECESIDADES

La Parte VIII modifica la naturaleza del Informe. Después de analizar por separado estructura empresarial, territorio, comportamiento comercial, digitalización, competitividad, capacidades, cooperación y género, el objetivo ya no es acumular nuevas descripciones, sino integrar evidencias y convertirlas en una arquitectura diagnóstica capaz de orientar decisiones. **La Matriz COPYME de Necesidades Empresariales constituye el instrumento central de esa transición: permite pasar de conocer cómo son los establecimientos a determinar qué necesitan, con qué intensidad, para resolver qué problema y mediante qué tipo de actuación puede responderse desde la empresa, COPYME o el ecosistema municipal.**

30.1. DE LA INFORMACIÓN DISPERSA A UNA NECESIDAD DIAGNOSTICADA

Una necesidad empresarial no debe incorporarse a la matriz como una simple carencia declarada. Para adquirir utilidad analítica debe estar respaldada por evidencia, asociarse a un perfil empresarial o territorial concreto, mostrar una consecuencia relevante y permitir valorar la capacidad existente para intervenir. La matriz se construirá mediante triangulación de encuesta, ficha de diagnóstico, entrevistas, observación, información de afluencia, datos territoriales y fuentes secundarias. Ninguna fuente agota por sí sola el diagnóstico: una empresa puede declarar una necesidad formativa que no aparezca en los indicadores, puede presentar una brecha digital que no perciba como problema o puede operar en un entorno de baja afluencia cuya causa exceda al establecimiento individual.

TIPO DE NECESIDAD	CÓMO SE IDENTIFICA	QUÉ EVITA
Declarada	La empresa reconoce directamente el problema	Reducir el diagnóstico a indicadores externos
Observada	La ficha, los datos o el análisis detectan una brecha	Depender solo de la percepción subjetiva
Contextual	El territorio o entorno introduce una limitación	Responsabilizar a la empresa de problemas territoriales

30.2. FAMILIAS DE NECESIDADES EMPRESARIALES

Las necesidades detectadas se organizarán en familias funcionales para evitar categorías demasiado amplias. En gestión se observarán control económico, costes, márgenes, compras, inventarios, planificación, organización del trabajo y personas. En digitalización, el Índice COPYME de Madurez Digital permitirá diferenciar visibilidad, comercialización, gestión, datos y automatización. Las necesidades comerciales abarcarán diferenciación, posicionamiento, precio, producto, experiencia y comunicación; las de captación, visibilidad física y digital, publicidad, afluencia, campañas, turismo y eventos; y las de fidelización, recurrencia, bases de datos, CRM, reputación y relación directa. Esta desagregación resulta esencial porque un problema aparente de ventas puede proceder de baja visibilidad, escasa diferenciación, mala conversión o débil recurrencia y, por tanto, requerir respuestas completamente distintas.

FAMILIA	PREGUNTAS CENTRALES	RESPUESTA POSIBLE
Gestión	¿Controla costes, margen, compras, organización y planificación?	Asesoramiento / mejora de gestión
Digital	¿Qué dimensión concreta de madurez presenta brecha?	Implantación / acompañamiento
Comercial	¿La propuesta de valor es clara y diferenciada?	Posicionamiento / experiencia
Captación	¿Cómo llegan nuevos clientes y qué limita su llegada?	Visibilidad / campaña / actuación territorial
Fidelización	¿La primera compra se convierte en recurrencia?	CRM / relación / reputación
Formación	¿Qué capacidad falta y en qué nivel?	Itinerario formativo específico
Información	¿Falta capacidad o acceso claro a información?	Orientación / información / asesoramiento
Cooperación	¿La escala individual impide una solución eficiente?	Servicio o actuación compartida
Promoción	¿La necesidad es individual, zonal, turística o digital?	Promoción segmentada
Territorio	¿El problema depende de afluencia, acceso, identidad o coordinación?	Intervención colectiva o territorial

30.3. FORMACIÓN, INFORMACIÓN Y COOPERACIÓN: NO TODA NECESIDAD EXIGE LA MISMA HERRAMIENTA

La matriz debe impedir que la formación se convierta en respuesta automática. Cuando existe una carencia de capacidad, el contenido formativo debe concretar materia, nivel, urgencia, formato y transferibilidad; no basta con

indicar que una empresa “necesita formación digital”. Sin embargo, otras situaciones responden a falta de información sobre ayudas, normativa, herramientas, financiación, clientes o recursos disponibles, y requieren orientación clara y oportuna más que un curso. Del mismo modo, determinadas necesidades no pueden resolverse eficientemente desde una microempresa aislada y deben trasladarse a cooperación empresarial: campañas, servicios, compras, datos, fidelización, formación o promoción territorial compartida. La elección del instrumento forma parte del diagnóstico.

30.4. EMPRESA Y TERRITORIO: LOCALIZAR CORRECTAMENTE LA CAUSA

La integración territorial constituye una de las principales ventajas de la Matriz COPYME. La información de afluencia, movilidad, accesibilidad, señalización, continuidad comercial, identidad, coordinación y eventos permite distinguir entre problemas internos y limitaciones del entorno. Una empresa con baja captación situada en una zona de alta afluencia requiere un análisis de visibilidad, propuesta, conversión o comunicación; otra con una oferta sólida en un ámbito de escaso flujo puede necesitar una respuesta territorial. Del mismo modo, la promoción puede ser individual, de zona, turística o digital. Esta lectura evita responsabilizar al establecimiento de aquello que no puede resolver por sí solo y permite al Ayuntamiento identificar cuándo la respuesta debe situarse en la empresa, en la cooperación entre negocios o en la política urbana y comercial.

30.5. PRIORIZACIÓN OPERATIVA: URGENCIA, IMPACTO Y CAPACIDAD DE ACTUACIÓN

Identificar necesidades no basta: es necesario ordenar la intervención. La prioridad dependerá de tres dimensiones complementarias. La urgencia expresa la rapidez con la que una necesidad requiere respuesta; el impacto, sus consecuencias previsibles sobre competitividad, ventas, margen o viabilidad; y la capacidad de actuación, el grado en que la empresa, COPYME o el ecosistema municipal pueden intervenir de forma realista. La escala puede mantenerse deliberadamente simple —baja, media y alta— porque su finalidad no es producir una clasificación absoluta ni un ranking entre problemas, sino ayudar a decidir qué requiere respuesta inmediata, qué tiene mayor efecto potencial y qué puede resolverse realmente mediante el proyecto.

URGENCIA	IMPACTO	CAPACIDAD DE ACTUACIÓN	TRATAMIENTO ORIENTATIVO
Alta	Alta	Alta	Prioridad inmediata
Alta	Alta	Baja	Escalado institucional
Media	Alta	Alta	Actuación programada
Baja	Alta	Alta	Prevención
Alta	Media	Alta	Resolución rápida
Baja	Baja	Baja	Seguimiento

Esta regla evita dos sesgos frecuentes: atender únicamente aquello que aparece como urgente y relegar transformaciones estratégicas, o priorizar solo grandes objetivos estructurales ignorando problemas resolubles que afectan al funcionamiento cotidiano. Una necesidad de elevada gravedad pero escasa capacidad de actuación desde el proyecto debe documentarse y escalarse; otra de impacto moderado pero solución sencilla puede justificar una intervención rápida. La matriz sirve, por tanto, para gobernar recursos limitados con criterios explícitos.

30.6. PRODUCTO CENTRAL: MATRIZ COPYME DE NECESIDADES EMPRESARIALES

El producto final debe registrar, para cada necesidad suficientemente contrastada, la dimensión a la que pertenece, la evidencia que la sustenta, el perfil o territorio afectado, su urgencia, impacto y capacidad de actuación, y la respuesta posible. La matriz podrá filtrarse posteriormente por sector, tamaño, antigüedad, perfil empresarial, madurez digital, territorio u otras variables del estudio. De esta forma se convierte en el puente técnico entre diagnóstico y actuación: alimenta los capítulos siguientes, permite segmentar campañas y formación y proporciona una base trazable para recomendaciones e indicadores.

DIMENSIÓN	NECESIDAD	EVIDENCIA	PERFIL AFECTADO	U / I / C	RESPUESTA
Gestión	Control de costes	Encuesta / ficha	Microempresa	A / A / A	Formación / asesoramiento
Digital	Presencia online	Diagnóstico	Madurez inicial	A / M / A	Implantación
Captación	Baja visibilidad	Afluencia / encuesta	Comercio	M / A / A	Campaña segmentada
Fidelización	Baja recurrencia	Encuesta	Negocio de proximidad	M / A / A	CRM / fidelización
Formación	Analítica	Encuesta	Madurez intermedia	M / M / A	Jornada aplicada
Cooperación	Escala insuficiente	Entrevista	Microempresas	M / M / A	Servicio compartido
Territorial	Baja afluencia	Datos territoriales	Zona concreta	A / A / B-M	Actuación territorial

Además de la familia temática, cada necesidad podrá clasificarse por su alcance. Será transversal cuando aparezca en múltiples perfiles; segmentada cuando se concentre en determinados tipos de empresa; territorial cuando dependa fundamentalmente del entorno; individual cuando afecte a un establecimiento concreto; y colectiva cuando su solución requiera cooperación. Esta segunda clasificación permite decidir no solo qué hacer, sino a qué escala hacerlo.

Si alguna de estas tres preguntas no puede responderse con suficiente fundamento, el elemento debe mantenerse todavía como hipótesis de trabajo y no presentarse como necesidad diagnosticada. Esta regla de entrada protege la calidad del Informe y evita que la Matriz COPYME se convierta en una acumulación de intuiciones o demandas genéricas. Su valor reside precisamente en transformar información dispersa en prioridades justificadas, respuestas segmentadas y decisiones evaluables.

31. TIPOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTOS

La tipología de establecimientos constituye el segundo gran instrumento del diagnóstico integrado. Después de identificar necesidades en el capítulo anterior, el objetivo es transformar la heterogeneidad observada —tamaño, actividad, territorio, afluencia, digitalización, clientela, captación, fidelización, experiencia, gestión, formación y cooperación— en un número limitado de perfiles empresariales operativos. **No se trata de crear una clasificación administrativa ni de encerrar a las empresas en categorías rígidas, sino de reconocer combinaciones recurrentes de características que permitan segmentar mejor las actuaciones** de COPYME y ofrecer al Ayuntamiento de Madrid una base más precisa para orientar políticas, programas y herramientas de apoyo.

31.1. UNA TIPOLOGÍA MULTIDIMENSIONAL, DINÁMICA Y NO EXCLUYENTE

La clasificación no puede construirse a partir de una sola variable. Sector, tamaño o digitalización explican una parte de la realidad, pero resultan insuficientes por separado. La Tipología COPYME debe combinar modelo empresarial, estructura de clientela, dependencia territorial y de afluencia, madurez digital, propuesta de valor, modelo relacional y capacidad de adaptación. Esta lectura multidimensional permite comprender no solo cómo es el establecimiento, sino cómo compite, de qué flujos depende, qué relación mantiene con sus clientes y qué capacidades posee para transformar su modelo.

DIMENSIÓN	VARIABLES ORIENTATIVAS
Modelo empresarial	Tamaño, antigüedad, estructura y organización
Clientela	Local, recurrente, ocasional, visitante o mixta
Dependencia territorial	Localización, afluencia y sensibilidad a los flujos
Madurez digital	Desde presencia básica hasta gestión basada en datos
Propuesta de valor	Precio, proximidad, especialización, experiencia o singularidad
Modelo relacional	Captación, recurrencia, fidelización y conocimiento del cliente
Capacidad de adaptación	Innovación, gestión, formación e incorporación de herramientas

Los perfiles tampoco deben interpretarse como estados definitivos ni mutuamente excluyentes. Una empresa puede reunir rasgos de más de un tipo y evolucionar a medida que cambian su tecnología, clientela, localización o estrategia. Por ello, la clasificación operativa debería admitir un perfil principal y, cuando resulte útil, un perfil secundario. Esta hibridación no debilita el modelo: lo aproxima a la realidad empresarial y evita forzar negocios complejos dentro de compartimentos artificiales.

31.2. TIPOLOGÍA COPYME: SEIS PERFILES OPERATIVOS

La propuesta inicial identifica seis perfiles que deberán validarse con los resultados empíricos. Su utilidad no reside en afirmar que todas las empresas encajan de forma pura en uno de ellos, sino en disponer de una gramática común para interpretar necesidades y diseñar itinerarios. Cada perfil combina un activo principal, una dependencia relevante y una palanca de intervención potencial.

PERFIL	LÓGICA EMPRESARIAL	RETO O DEPENDENCIA	PALANCA PRIORITARIA
Tradicional de proximidad	Confianza, conocimiento, especialización y arraigo	Visibilidad, gestión, relevo y captación de nuevos públicos	Modernización útil sin perder diferenciación
En transición	Predisposición al cambio y herramientas ya iniciadas	Fragmentación de canales y procesos	Ordenar, integrar, medir y consolidar
Digitalmente activo	Uso habitual de herramientas digitales	Rendimiento, integración y aprovechamiento de datos	Datos, automatización y rentabilidad digital
Orientado a experiencia	Producto + servicio + ambiente + identidad + relación	Diferenciación, reputación y comunicación	Experiencia, contenidos y promoción
Dependiente de afluencia	Localización y renovación continua de clientes	Conversión del flujo en entradas y ventas	Visibilidad, captación y conversión
Clientela recurrente	Relación, confianza y repetición	Conocimiento y activación de la base de clientes	Fidelización, CRM y recurrencia

31.3. QUÉ SIGNIFICA CADA PERFIL Y QUÉ NO SIGNIFICA

El negocio tradicional de proximidad no debe confundirse con un establecimiento atrasado. Su valor puede descansar en confianza, trato personal, especialización y arraigo, y la intervención debe ayudarle a hacer visible esa diferencia, profesionalizar la gestión e incorporar solo la tecnología que aporte utilidad. El negocio en transición, por su parte, ya dispone de redes, ficha digital, TPV, reservas, plataformas u otras herramientas, pero las utiliza de forma fragmentada; su reto no es empezar de cero, sino integrar y medir. En el digitalmente activo la pregunta deja

de ser si utiliza tecnología y pasa a ser qué resultados obtiene de ella: presencia online no equivale a madurez avanzada, y la mejora puede situarse en CRM, analítica, automatización o rentabilidad de los canales.

El perfil orientado a experiencia compite mediante la combinación de producto, servicio, ambiente, identidad y relación, especialmente relevante en hostelería, comercio especializado, gastronomía y establecimientos singulares. El dependiente de elevada afluencia necesita renovar continuamente una parte de su clientela y transformar tránsito en entrada y entrada en compra; una calle concurrida no garantiza por sí misma resultados. Finalmente, el negocio de clientela recurrente obtiene estabilidad de una base que repite y necesita conocerla mejor, retenerla, aumentar frecuencia y reactivar relaciones. Estos perfiles describen lógicas empresariales, no sectores cerrados: comercio y hostelería pueden aparecer en varios de ellos.

31.4. PERFILES HÍBRIDOS: PRINCIPAL, SECUNDARIO Y TRAYECTORIA

La empresa real puede ser tradicional y recurrente, experiencial y dependiente de afluencia, tradicional y en transición, o digitalmente activa y orientada a experiencia. Por ello, la ficha de diagnóstico debería registrar un perfil principal —el que mejor explica la lógica económica del establecimiento— y, cuando proceda, un perfil secundario que capture otra dimensión relevante. Esta solución mantiene la simplicidad necesaria para intervenir sin sacrificar la complejidad del tejido empresarial madrileño.

EJEMPLO DE COMBINACIÓN	LECTURA OPERATIVA
Tradicional de proximidad + clientela recurrente	Preservar confianza y especialización, profesionalizando fidelización y comunicación
Orientado a experiencia + dependiente de afluencia	Convertir flujos mediante diferenciación, reputación, contenidos y experiencia
Tradicional de proximidad + en transición	Integrar herramientas sencillas sin erosionar identidad y relación personal
Digitalmente activo + orientado a experiencia	Medir rendimiento digital y reforzar experiencia física-digital

La dimensión dinámica añade una segunda utilidad. Los perfiles permiten describir la situación actual, pero también formular una trayectoria posible: un negocio tradicional puede incorporar capacidades digitales sin dejar de ser tradicional; uno dependiente de afluencia puede construir una base recurrente; uno en transición puede consolidar un modelo integrado; y un establecimiento funcional puede evolucionar hacia una propuesta más experiencial. La tipología se convierte así en punto de partida para itinerarios de modernización.

31.5. CRUCE PERFIL × NECESIDAD × TERRITORIO

La conexión con la Matriz COPYME de Necesidades Empresariales del capítulo 30 es inmediata. Cada perfil puede asociarse provisionalmente a determinadas necesidades, pero estas asociaciones deben tratarse como hipótesis a contrastar, no como resultados ya demostrados. El tradicional de proximidad puede presentar necesidades de visibilidad, gestión o digitalización útil; el negocio en transición, integración y acompañamiento; el digitalmente activo, datos y automatización; el experiencial, reputación y promoción; el dependiente de afluencia, captación y conversión; y el recurrente, fidelización y CRM. La evidencia final deberá confirmar, matizar o descartar estas relaciones.

PERFIL	NECESIDADES POTENCIALMENTE ASOCIADAS	CAPA TERRITORIAL ESPECIALMENTE RELEVANTE
Tradicional de proximidad	Visibilidad, digitalización útil, gestión, relevo	Barrio, proximidad y continuidad comercial
En transición	Integración, formación, medición, acompañamiento	Acceso a servicios y redes de apoyo
Digitalmente activo	Datos, automatización, CRM, rentabilidad digital	Menor dependencia, salvo captación física
Orientado a experiencia	Diferenciación, comunicación, reputación, promoción	Centralidades, ocio, turismo y entorno urbano
Dependiente de afluencia	Captación, conversión, campañas, información territorial	Flujos, franjas, movilidad y eventos
Clientela recurrente	Fidelización, CRM, recurrencia, comunidad	Base residencial y relaciones de proximidad

31.6. DE POLÍTICAS UNIFORMES A ITINERARIOS EMPRESARIALES

La finalidad última de la tipología es modificar la forma de intervenir. Un programa uniforme tendería a ofrecer la misma formación, campaña, herramienta o mensaje a establecimientos con problemas y capacidades muy diferentes. La segmentación permite sustituir esa lógica por itinerarios: al tradicional de proximidad no se le propone de entrada digitalización avanzada, sino visibilidad, gestión y herramientas sencillas; al negocio en transición no se le repiten contenidos básicos, sino que se le ayuda a integrar; al digitalmente activo se le evalúa por rendimiento y uso de datos; al experiencial se le apoya en diferenciación, reputación y promoción; al dependiente de afluencia se le conecta con flujos, momentos y conversión; y al recurrente se le ayuda a profesionalizar fidelización y conocimiento del cliente.

Para COPYME, esta arquitectura permite ordenar acompañamiento, formación, campañas, servicios y cooperación según perfiles reales. Para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para complementar las políticas generales con intervenciones segmentadas, evitando asumir que la condición de pequeña empresa produce necesidades homogéneas. El salto conceptual es pasar de políticas genéricas para empresas a actuaciones diseñadas para perfiles empresariales concretos, manteniendo siempre la validación empírica y la posibilidad de evolución entre perfiles.

31.7. PRODUCTO: TIPOLOGÍA COPYME DE ESTABLECIMIENTOS

El producto final combinará las variables de clasificación, la asignación de perfil principal y secundario, el cruce con necesidades y territorio y la identificación de una trayectoria posible de mejora. Con los datos definitivos, la matriz podrá convertirse en una regla de clasificación reproducible y revisable. Hasta entonces, los perfiles y las intensidades de necesidad deben presentarse como una construcción analítica preliminar pendiente de contraste, evitando convertir asociaciones plausibles en resultados antes de disponer de evidencia suficiente.

Operativamente, la ficha final deberá registrar perfil principal y secundario, necesidad contrastada, territorio, capacidad a desarrollar y trayectoria de transformación. El perfil resume la lógica dominante; la segunda adscripción recoge una característica estructural adicional; la necesidad conecta con la Matriz COPYME; el territorio incorpora afluencia, proximidad y condiciones del entorno; la capacidad define el objetivo de acompañamiento; y la trayectoria permite evaluar hacia dónde puede evolucionar la empresa.

32. TIPOLOGÍA TERRITORIAL

La Tipología Territorial COPYME completa la arquitectura del diagnóstico integrado incorporando una evidencia decisiva: del mismo modo que no existe una pyme comercial u hostelera tipo, tampoco existe un territorio comercial madrileño homogéneo. Establecimientos semejantes en actividad, dimensión y madurez pueden afrontar oportunidades y restricciones muy diferentes según los flujos que atraviesan su entorno, la continuidad del tejido, las funciones urbanas próximas y la relación de la zona con residentes, trabajadores, visitantes o turistas. **Por ello, la unidad útil de análisis no puede identificarse automáticamente con el distrito administrativo; la pregunta relevante es en qué tipo de entorno comercial opera el negocio.**

32.1. UNA CLASIFICACIÓN TERRITORIAL MULTIDIMENSIONAL

La afluencia constituye una variable central, pero no suficiente. La clasificación debe combinar intensidad y estabilidad de los flujos, origen de la demanda, densidad y continuidad comercial, mix de actividades, capacidad de atracción, temporalidad e identidad territorial. Esta lectura permite descender, cuando la información lo haga posible, desde el distrito hacia escalas funcionales más precisas —barrio, eje, mercado, calle o área de concentración— y evita atribuir a todo un distrito el comportamiento observado en una única centralidad.

DIMENSIÓN	LECTURA OPERATIVA
Afluencia	Intensidad, horarios y estabilidad de los flujos
Origen de demanda	Residente, laboral, visitante, turística o mixta
Densidad y continuidad	Concentración y continuidad del recorrido comercial
Mix de actividades	Comercio, hostelería, servicios, cultura, ocio y equipamientos
Capacidad de atracción	Local, barrial, urbana, metropolitana o turística
Temporalidad	Regularidad, fines de semana, eventos, campañas y estacionalidad
Identidad territorial	Reconocimiento del eje, barrio, mercado o zona comercial

32.2. TIPOLOGÍA TERRITORIAL COPYME: SEIS ENTORNOS OPERATIVOS

La propuesta identifica seis tipos territoriales iniciales. No son compartimentos rígidos ni equivalen a límites administrativos: describen lógicas comerciales que pueden coexistir dentro de un mismo distrito y cuyos umbrales concretos deberán establecerse con la evidencia empírica. Su valor reside en relacionar motor territorial, riesgo dominante y palanca potencial de intervención.

TIPO TERRITORIAL	MOTOR PRINCIPAL	RIESGO PRINCIPAL	PALANCA POTENCIAL
Centralidad de elevada afluencia	Flujo	Baja conversión del tránsito	Captación y conversión
Turístico-comercial	Visitante	Desconexión con la oferta local	Descubrimiento e información
Barrio consolidado	Recurrencia y masa crítica	Pérdida acumulativa de tejido	Fidelización y continuidad
Mixto residencial-comercial	Diversidad de públicos	Desajuste entre públicos y franjas	Segmentación temporal
Centralidad emergente	Transformación	Falta de coordinación e identidad	Posicionamiento y cooperación
Menor densidad/continuidad	Demanda próxima	Debilitamiento y fragmentación comercial	Activación, relevo y recuperación

32.3. FLUJOS, DESCUBRIMIENTO, RECURRENCIA Y CONTINUIDAD

En las centralidades de elevada afluencia, el activo principal es el flujo, pero la afluencia representa mercado potencial y no venta efectiva. La cadena relevante es afluencia, visibilidad, captación, entrada, conversión y recurrencia; por ello, el problema puede no ser generar más tránsito, sino capturar mejor el existente. En las áreas turístico-comerciales cambia además la lógica de descubrimiento: el visitante conoce menos el territorio, dispone de menos referencias previas y utiliza intensamente información digital. La intervención debe facilitar descubrimiento, información, confianza, localización, visita, experiencia y continuidad digital, conectando pequeño comercio, gastronomía, cultura y territorio.

Las zonas comerciales consolidadas de barrio se apoyan en proximidad, densidad, recurrencia e identidad. Su fortaleza no depende de una afluencia externa extraordinaria, sino de una masa crítica de oferta y demanda cotidiana. Precisamente por ello, una sucesión acumulativa de cierres puede reducir oferta, afluencia y atractivo y deteriorar las condiciones de los negocios restantes. La intervención territorial debe preservar continuidad comercial, relevo, diversidad y cooperación, no limitarse a apoyar aisladamente a cada establecimiento.

32.4. TERRITORIOS MIXTOS, EMERGENTES Y CON MENOR CONTINUIDAD

Las áreas mixtas residenciales y comerciales requieren una lectura temporal especialmente fina porque combinan residentes, trabajadores, usuarios de servicios y visitantes ocasionales. Una misma zona puede registrar consumo vinculado a servicios por la mañana, actividad laboral al mediodía, compras residenciales por la tarde y hostelería nocturna. La oportunidad consiste en reconocer esa secuencia de públicos y adaptar oferta, comunicación y dinamización a franjas concretas, evitando tratar la demanda como un bloque uniforme.

La categoría de centralidad emergente debe utilizarse con prudencia. No basta con observar nuevas aperturas: deben existir indicios consistentes de creciente atracción, concentración de actividades, nuevos públicos, transformación urbana o reconocimiento territorial. Los materiales disponibles no permiten todavía señalar qué áreas concretas de Madrid cumplen esos criterios; su identificación debe ser un resultado del estudio. En los territorios con menor densidad o continuidad, por su parte, puede existir demanda residencial relevante junto a una oferta fragmentada o debilitada. Aquí la política comercial adquiere una dimensión urbana: además de mejorar empresas existentes, puede necesitar reconstruir continuidad mediante relevo, nuevas aperturas, recuperación de locales, cooperación y generación de centralidades.

32.5. TERRITORIO × COMPORTAMIENTO × NECESIDAD

La tipología territorial adquiere valor cuando se cruza con el comportamiento comercial. Es razonable plantear como hipótesis que las zonas de elevada afluencia presenten mayor peso de captación y conversión; las turístico-comerciales, descubrimiento y visitante; los barrios consolidados, recurrencia y fidelización; las áreas mixtas, diversidad de públicos y franjas; las emergentes, cambios rápidos de demanda y oferta; y las de menor continuidad, mayor dependencia de demanda próxima y capacidad de atracción. Estas asociaciones no son resultados observados: deberán confirmarse, matizarse o descartarse con la información final.

TERRITORIO	COMPORTAMIENTO A CONTRASTAR	NECESIDADES POTENCIALES
Elevada afluencia	Captación y conversión	Diferenciación, visibilidad y conversión
Turístico-comercial	Descubrimiento y visitante	Información, experiencia, rutas y promoción
Barrio consolidado	Recurrencia y fidelización	Continuidad, cooperación y fidelización
Mixto	Públicos y franjas diversos	Segmentación temporal y comunicación
Emergente	Demanda y oferta en transformación	Identidad, coordinación y posicionamiento
Menor continuidad	Demanda próxima y atracción	Activación, relevo, recuperación y nuevas iniciativas

La cautela es esencial: necesidad potencial no equivale a necesidad demostrada. La clasificación territorial debe funcionar como marco para formular preguntas y ordenar evidencia, no como mecanismo para asignar automáticamente problemas a una zona. Los umbrales de afluencia, densidad, continuidad, atracción o identidad solo podrán fijarse cuando exista información empírica suficiente.

32.6. LAS TRES CAPAS DEL DIAGNÓSTICO INTEGRADO

Los capítulos 30, 31 y 32 forman una única arquitectura intelectual. La Matriz COPYME de Necesidades Empresariales responde qué se necesita; la Tipología de Establecimientos identifica quién lo necesita; y la Tipología Territorial determina dónde se produce esa necesidad y qué condicionantes introduce el entorno. La combinación evita tanto las recomendaciones genéricas como la tentación de responsabilizar al establecimiento de problemas cuya naturaleza es territorial.

La unidad real de intervención se aproxima así a la combinación empresa × perfil × territorio × demanda. Una misma necesidad puede requerir respuestas distintas según el perfil empresarial y el entorno; y un mismo territorio puede necesitar instrumentos diferentes para negocios con lógicas económicas distintas. Esta lectura permite a COPYME conectar diagnóstico, acompañamiento, campañas, formación y cooperación, y proporciona al Ayuntamiento de Madrid una base para complementar las políticas generales con instrumentos territorialmente adaptados.

32.7. DE LA POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTOS A LA POLÍTICA DE ECOSISTEMAS COMERCIALES

La conclusión conceptual del capítulo es que la política comercial no puede agotarse en la escala del establecimiento. Calles, mercados, barrios, ejes y áreas de concentración generan condiciones colectivas de atracción, identidad, continuidad, servicios compartidos y promoción. El salto consiste en pasar de una política exclusivamente centrada en establecimientos a una política de ecosistemas comerciales, sin sustituir una uniformidad por otra: un territorio turístico, un barrio consolidado, una centralidad emergente o una zona con discontinuidad comercial requieren instrumentos diferentes.

Para COPYME, la Tipología Territorial convierte el conocimiento de proximidad en una herramienta sistemática para priorizar y adaptar actuaciones. Para el Ayuntamiento, permite trabajar con una geografía comercial funcional que complementa la división administrativa y ayuda a decidir dónde son más pertinentes campañas de conversión, rutas y descubrimiento, fidelización, dinamización, posicionamiento o recuperación de continuidad. El distrito seguirá siendo útil para organizar información y comparar, pero la intervención debe descender, siempre que la evidencia lo permita, a la escala en la que realmente se producen los flujos y relaciones comerciales.

33. MAPA DE BRECHAS

El Mapa COPYME de Brechas añade una cuarta capa al diagnóstico integrado. Tras identificar qué necesitan las empresas, qué perfiles empresariales existen y en qué entornos territoriales operan, el objetivo es medir la distancia entre la situación observada y la capacidad necesaria para competir, modernizarse y aprovechar las oportunidades disponibles. Una necesidad expresa aquello que la empresa requiere; una brecha expresa la distancia entre una capacidad actual y una situación de referencia. El concepto permite pasar de la enumeración de carencias a una lectura graduada, comparable y orientada a intervención.

La incorporación transversal de la afluencia, la demanda y el comportamiento comercial en los capítulos anteriores obliga a precisar también esta capa del diagnóstico. **No basta con identificar si existe o no flujo de personas: es necesario distinguir entre disponibilidad de demanda, capacidad de exposición, captación, visita, conversión, recurrencia y fidelización.** Dos establecimientos situados ante un volumen similar de afluencia pueden presentar resultados radicalmente distintos porque la pérdida de oportunidad se produce en fases diferentes del recorrido comercial.

33.1. BRECHA NO SIGNIFICA AUSENCIA

Una brecha no equivale necesariamente a carecer de una herramienta o capacidad. Una empresa puede disponer de redes sociales sin planificación ni medición, tener una base de datos que no utiliza para fidelizar, recibir afluencia sin convertirla en visitas o vender mediante canales digitales sin integrar la información resultante en su gestión. Por ello, la modernización no debe medirse mediante indicadores binarios del tipo tiene/no tiene. La pregunta relevante es hasta qué punto la empresa dispone, utiliza e integra la capacidad analizada y qué resultados obtiene de ella.

NIVEL	LECTURA
0 · Sin brecha relevante	La capacidad está suficientemente integrada para la función analizada
1 · Brecha baja	Existe capacidad, con margen limitado de mejora
2 · Brecha media	La capacidad es parcial o insuficientemente integrada
3 · Brecha alta	La ausencia o debilidad limita de forma relevante la función empresarial

La asignación de niveles deberá responder a criterios observables previamente definidos. Una brecha digital alta no puede significar simplemente que el negocio “parece poco digitalizado”; del mismo modo, una brecha de demanda y conversión no puede deducirse únicamente de una percepción genérica de escasa clientela. El sistema debe conservar trazabilidad entre evidencia, nivel asignado, fase crítica identificada y respuesta propuesta.

33.2. MAPA COPYME DE BRECHAS

El modelo distingue ocho dimensiones complementarias. Seis describen capacidades predominantemente empresariales —digital, datos, comercial, formativa, cooperación y visibilidad— y dos dependen de forma especialmente intensa de la relación con el entorno —territorial y demanda/conversión—. Esta separación evita confundir modernización interna con condiciones externas al establecimiento y, al mismo tiempo, permite analizar cómo ambas se combinan.

BRECHA	QUÉ OBSERVA	LECTURA OPERATIVA
Digital	Uso e integración tecnológica	Visibilidad, comercialización, relación, gestión, datos y automatización
Datos	Uso de información para decidir	Registrar → organizar → analizar → decidir → automatizar
Comercial	Capacidad para convertir valor en actividad	Diferenciación, propuesta, precio, servicio y experiencia
Formativa	Competencias disponibles	Conocimiento, aplicación y necesidad de acompañamiento
Cooperación	Capacidad de superar límites de escala	Campañas, servicios, datos, formación, compras y tecnología compartidos
Territorial	Ajuste entre tejido y entorno	Oferta, demanda, continuidad, identidad y accesibilidad
Visibilidad	Capacidad de ser descubierto y reconocido	Visibilidad digital, física, territorial, asociativa y de perfiles específicos
Demanda y conversión	Aprovechamiento de la oportunidad comercial	Afluencia → exposición → captación → visita → conversión → recurrencia → fidelización

33.3. DOS BRECHAS ESPECIALMENTE ESTRATÉGICAS: DATOS Y DEMANDA/CONVERSIÓN

La brecha de datos merece tratamiento propio porque una empresa puede estar razonablemente digitalizada y seguir tomando decisiones sin información estructurada. La distancia relevante no es entre disponer o no de datos,

sino entre datos disponibles y datos utilizados para decidir. Ventas, horarios, productos, márgenes, inventarios, reservas, campañas, clientes o recurrencia solo se convierten en capacidad empresarial cuando se registran, organizan, analizan y se incorporan a decisiones. Esta dimensión permite distinguir adopción tecnológica de gestión basada en evidencia.

La brecha de demanda y conversión mide la distancia entre la oportunidad comercial disponible y la capacidad del establecimiento o del tejido para transformarla en relación económica. Incluye la afluencia como primera condición, pero no se agota en ella. Puede existir baja afluencia; afluencia suficiente con baja exposición; exposición sin captación; captación sin visita; visita sin compra; conversión sin repetición; o recurrencia insuficiente para consolidar fidelización. Cada situación describe un problema distinto y exige una intervención diferente.

SUBBRECHA	PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO	SEÑAL POSIBLE	RESPUESTA PRIORITARIA
Afluencia	¿Existe flujo suficiente y compatible?	Escasez de tránsito o demanda accesible	Activación / accesibilidad / dinamización territorial
Exposición / visibilidad	¿El público percibe el negocio?	Flujo existente pero bajo descubrimiento	Señalización, presencia, comunicación
Captación	¿La atención se convierte en interés?	Notoriedad sin interacción	Relevancia, propuesta e información
Visita	¿El interés produce entrada o contacto?	Consultas o atención sin visita	Acceso, horarios, confianza, fricciones
Conversión	¿La visita termina en compra/reserva?	Visitas sin resultado comercial	Oferta, precio, disponibilidad, servicio, experiencia
Recurrencia	¿Existe repetición?	Compra aislada	Consistencia, contacto, utilidad
Fidelización	¿La repetición se estabiliza como preferencia?	Recurrencia irregular	Confianza, personalización, relación

Esta descomposición permite recuperar de forma operativa la arquitectura desarrollada en los capítulos 10 a 15. La afluencia deja de ser un indicador aislado y pasa a integrarse en una cadena de comportamiento comercial. Cuando los datos no permitan medir directamente una fase —por ejemplo, una tasa objetiva de conversión— deberá distinguirse expresamente entre medición, aproximación mediante indicadores indirectos y percepción empresarial. La ausencia de dato no debe sustituirse por precisión aparente.

33.4. INTENSIDAD Y ACUMULACIÓN: DEL PROBLEMA AISLADO AL SISTEMA DE VULNERABILIDAD

El núcleo intelectual del Mapa de Brechas no reside únicamente en medir cada dimensión por separado. Una empresa puede acumular simultáneamente brechas digitales, de datos, comerciales, formativas y de demanda/conversión, y estas debilidades pueden reforzarse entre sí: una baja integración digital puede generar pocos datos; la falta de datos reduce el conocimiento del cliente; ese menor conocimiento limita la fidelización; y una baja visibilidad puede impedir aprovechar una afluencia territorial favorable. En ese caso no existen problemas independientes, sino un sistema de vulnerabilidad empresarial que requiere una respuesta combinada.

SITUACIÓN	LECTURA PARA LA INTERVENCIÓN
Una brecha baja	Necesidad específica y seguimiento
Una brecha alta	Intervención focalizada
Varias brechas medias	Itinerario combinado
Varias brechas altas	Acompañamiento intensivo
Brecha empresarial + territorial	Intervención coordinada sobre empresa y entorno
Brecha de demanda en varias fases	Intervención sobre el recorrido comercial completo

33.5. CRUCES CON PERFIL EMPRESARIAL, PATRÓN DE DEMANDA Y TERRITORIO

El mapa debe cruzarse con la Tipología COPYME de Establecimientos y con la Tipología Territorial, pero también, cuando la evidencia lo permita, con los patrones de consumo y públicos definidos en la Parte IV. Las matrices brecha × perfil, brecha × territorio y brecha × patrón de demanda deben construirse antes del análisis y dejar sus casillas pendientes hasta que la evidencia permita completarlas. Este procedimiento evita adaptar posteriormente las categorías a aquello que se quiera demostrar y convierte la matriz en una verdadera herramienta de contraste empírico.

Así, el análisis podrá comprobar si determinadas brechas se concentran realmente en perfiles tradicionales, negocios en transición, empresas digitalmente activas, establecimientos experienciales, negocios dependientes de afluencia o de clientela recurrente; y podrá contrastar igualmente su distribución en centralidades de alta afluencia, áreas turístico-comerciales, barrios consolidados, zonas mixtas, centralidades emergentes o territorios con menor continuidad. También podrá observar si determinados patrones —cotidiano, laboral, turístico, especializado, ocasional o experiencial— se asocian a cuellos de botella distintos. Ninguna asociación debe darse por supuesta.

33.6. ISBM-COPYME: ÍNDICE SINTÉTICO DE BRECHA DE MODERNIZACIÓN

El Informe puede incorporar un Índice Sintético de Brecha de Modernización —ISBM-COPYME— siempre que la calidad, cobertura y comparabilidad de los datos permitan construirlo con suficiente consistencia. Su función sería resumir la intensidad relativa de seis brechas empresariales comparables: digital, datos, comercial, formativa, cooperación y visibilidad. La brecha territorial y la de demanda/conversión no deberían integrarse automáticamente en el índice empresarial porque dependen en parte sustancial de condiciones externas, del público disponible y de la interacción entre establecimiento y entorno; resulta metodológicamente más limpio medir por separado capacidad empresarial y contexto comercial y cruzarlos posteriormente.

En una primera versión, y salvo que la evidencia empírica justifique otra decisión, las dimensiones deberían utilizar ponderaciones iguales. No existe todavía base suficiente para afirmar que una brecha deba pesar el doble que otra. La regla metodológica es sencilla: primero medir, después validar y solo entonces ponderar. Esta prudencia permite que el índice sea una herramienta analítica y no una fórmula aparentemente sofisticada construida sobre supuestos no demostrados.

33.7. QUÉ MIDE —Y QUÉ NO MIDE— EL ÍNDICE

El ISBM-COPYME no debe convertirse en un ranking de empresas, ni pretende medir la calidad del negocio, el éxito empresarial o su viabilidad. Mide únicamente la intensidad relativa de determinadas brechas de modernización incluidas en el estudio. Una empresa tradicional rentable puede presentar una brecha digital elevada; una empresa muy digitalizada puede tener una brecha comercial; y un negocio innovador puede presentar una brecha de cooperación. No existe contradicción porque el índice no juzga empresas: identifica capacidades susceptibles de mejora.

Del mismo modo, la brecha de demanda/conversión no debe utilizarse para atribuir automáticamente a la empresa resultados que dependen del territorio ni para considerar deficiente un negocio de baja frecuencia por el mero hecho de recibir pocas visitas. Su lectura exige relacionar actividad, patrón de consumo, público, territorio y fase del recorrido comercial. El objetivo es localizar la distancia relevante, no imponer un modelo único de comportamiento comercial.

33.8. DEL MAPA DE BRECHAS A LA INTERVENCIÓN

La utilidad final del producto aparece cuando cada brecha se interpreta junto a su intensidad, acumulación, perfil empresarial, contexto territorial y, en el caso de la demanda, fase concreta del recorrido comercial. Esa combinación permite diferenciar una actuación focalizada de un itinerario combinado, un acompañamiento intensivo o una intervención que deba actuar simultáneamente sobre empresa y entorno. Para COPYME, el mapa ordena acompañamiento, formación, cooperación, digitalización y campañas; para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base para orientar instrumentos según la naturaleza real del problema y no únicamente según categorías sectoriales o administrativas.

Con esta cuarta capa, la Parte VIII dispone de un motor lógico completo: la Matriz de Necesidades determina qué se necesita; la Tipología de Establecimientos identifica quién; la Tipología Territorial sitúa dónde; y el Mapa de Brechas mide la distancia que debe recorrerse. La incorporación de la demanda y la conversión añade una pregunta decisiva: en qué punto del recorrido entre oportunidad y relación comercial se está perdiendo valor. El diagnóstico deja así de describir estados y comienza a definir trayectorias de modernización verificables y susceptibles de evaluación.

34. MAPA DE OPORTUNIDADES

El Mapa COPYME de Oportunidades cierra la arquitectura del diagnóstico integrado transformando necesidades y brechas en posibilidades realistas de avance. Una brecha describe una distancia que limita la capacidad empresarial; una oportunidad identifica una combinación de recursos, capacidades, demanda, tecnología, territorio o cooperación que puede utilizarse para reducirla. **El objetivo no es elaborar un catálogo optimista de actuaciones, sino determinar qué transformaciones son posibles, para qué perfiles empresariales, en qué contextos y mediante qué instrumentos, de manera que los hallazgos del estudio alimenten actuaciones de promoción, formación, digitalización, innovación, cooperación y visibilidad promovidas por COPYME y conectadas con las políticas municipales de apoyo al comercio y la hostelería.**

La incorporación transversal de la afluencia y del comportamiento del consumidor obliga, además, a entender la oportunidad comercial como algo más preciso que la mera existencia de demanda. Una oportunidad de demanda aparece cuando un flujo, un público, un momento o una motivación pueden conectarse de forma verificable con capacidades de descubrimiento, captación, visita, conversión, experiencia, recurrencia o fidelización. Esta formulación enlaza el Mapa de Oportunidades con la secuencia desarrollada en los capítulos 10 a 15 y permite que el comportamiento comercial forme parte del diagnóstico integrado, y no únicamente de la descripción del consumidor.

34.1. DEL DÉFICIT A UNA OPORTUNIDAD VERIFICABLE

El diagnóstico suele formularse desde el déficit —falta digitalización, formación, cooperación, información, visibilidad o capacidad de captación—, pero una estrategia de modernización necesita una pregunta adicional: qué capacidad puede desarrollarse para modificar esa situación. Una baja visibilidad digital puede convertirse en oportunidad de presencia y descubrimiento; una utilización escasa de datos, en mejora de decisiones; una baja recurrencia, en fidelización; y una fragmentación empresarial, en cooperación. Sin embargo, la relación no es automática: para entrar en el mapa debe existir una conexión razonable entre problema detectado, capacidad mejorable, perfil empresarial, contexto territorial y posibilidad real de intervención.

En materia de demanda, esta cautela es especialmente importante. La existencia de personas que transitan por un territorio no constituye por sí misma una oportunidad comercial; tampoco una determinada composición de públicos o un pico temporal garantiza resultados. La oportunidad debe formularse como capacidad de actuar sobre un tramo identificable del recorrido comercial: aumentar descubrimiento, mejorar captación, facilitar la visita, elevar conversión, reforzar experiencia, estimular repetición o consolidar fidelización. Cuando la evidencia no permita medir alguno de estos pasos, el mapa deberá mantenerlo como hipótesis de intervención pendiente de contraste y no como resultado demostrado.

34.2. MAPA COPYME DE OPORTUNIDADES DE MODERNIZACIÓN

Las oportunidades se ordenan en dos escalas complementarias. La primera actúa predominantemente sobre capacidades de la empresa; la segunda requiere cooperación, dinamización o intervención sobre el ecosistema. A ambas se incorpora una lectura de demanda que permite localizar si la palanca actúa sobre flujo, públicos, momentos o fases del recorrido comercial. Esta distinción evita situar en el mismo plano actuaciones tan diferentes como mejorar el uso de un CRM, incorporar una automatización sencilla, corregir una pérdida de conversión o construir una estrategia territorial de turismo comercial.

OPORTUNIDAD	BRECHA RELACIONADA	PALANCA	ESCALA / RESULTADO
Digitalización útil	Digital	Herramientas proporcionadas	Empresa · capacidad e integración
Datos	Datos	Registro, analítica y CRM	Empresa/colectiva · mejor decisión
Inteligencia artificial	Gestión/datos	Casos de uso y automatización	Empresa · productividad y tiempo
Fidelización	Comercial / demanda	Relación y segmentación	Empresa · recurrencia y preferencia
Experiencia	Comercial / demanda	Diferenciación y reducción de fricciones	Empresa/territorio · valor y recuerdo
Formación aplicada	Formativa	Capacitación + implantación	Empresa/colectiva · aplicación
Cooperación	Escala/cooperación	Redes y servicios	Colectiva · capacidad compartida
Turismo y visitante	Territorial/visibilidad/demanda	Descubrimiento, información y promoción	Territorio · demanda accesible
Demanda y conversión	Demanda/conversión	Captación, visita y conversión	Empresa/territorio · actividad económica
Comercio en Femenino	Visibilidad	Trayectorias empresariales	Proyecto · reconocimiento
Dinamización territorial	Territorial/demanda	Identidad, coordinación y atracción	Ecosistema · activación

34.3. TECNOLOGÍA, DATOS, IA Y RELACIÓN CON CLIENTES

La digitalización útil debe ser gradual y proporcionada: no se trata de maximizar herramientas, sino de incorporar aquellas que resuelven problemas relevantes y comprobar su uso y resultado. La misma lógica se aplica a los datos.

Ventas, reservas, horarios, productos, promociones, clientes, reseñas, visitas o recurrencia solo se convierten en capacidad cuando se registran, ordenan, comparan, interpretan y utilizan para decidir. El salto estratégico consiste en pasar de datos como registro a datos como herramienta de gestión y, cuando sea posible, relacionar información empresarial con patrones de demanda sin confundir aproximaciones con mediciones directas.

La inteligencia artificial constituye una oportunidad emergente, pero debe abordarse desde casos de uso concretos y no desde la consigna genérica de “incorporar IA”. En microempresas puede actuar sobre un recurso especialmente escaso —el tiempo— mediante reducción de tareas repetitivas, apoyo a contenidos, análisis de información, segmentación o planificación, siempre con prueba previa, utilidad demostrable, seguridad, privacidad y supervisión humana. La secuencia recomendable es tarea o problema → caso de uso → prueba → validación → incorporación.

Fidelización y experiencia conectan modernización con fortalezas tradicionales del pequeño comercio y la hostelería. Las herramientas de relación no deben sustituir conocimiento personal, confianza o trato, sino organizarlos y ampliarlos. Del mismo modo, no todos los negocios necesitan convertirse en espacios experienciales: en muchos casos la oportunidad consiste en hacer consciente, coherente y comunicable una diferenciación que ya existe en el conocimiento, la especialización, la historia, la atención, el producto, el ambiente o la identidad.

34.4. COOPERACIÓN, TURISMO Y DEMANDA: OPORTUNIDADES DE ECOSISTEMA

En un tejido dominado por microempresas, la cooperación permite desarrollar colectivamente capacidades difíciles de sostener de forma individual: promoción, fidelización, datos, formación, innovación, tecnología, eventos, rutas o servicios comunes. La lógica no es asociacionismo como valor abstracto, sino pequeña escala individual + cooperación = capacidad colectiva. Para COPYME, esta lectura convierte la función asociativa en infraestructura de modernización y ofrece al Ayuntamiento una vía para amplificar el alcance de determinadas actuaciones sin desdibujar la autonomía de cada establecimiento.

Turismo y afluencia requieren una lectura territorial. La oportunidad turística no consiste simplemente en atraer más visitantes a Madrid, sino en conectar mejor a quienes ya están en la ciudad con el pequeño comercio, la hostelería, los mercados, la gastronomía, los establecimientos especializados y los barrios con identidad. La afluencia, por su parte, solo constituye una oportunidad cuando puede transformarse en actividad económica: flujo aprovechado exige optimización; flujo existente y poco aprovechado, captación y conversión; y afluencia limitada, generación de atracción, cooperación o promoción territorial.

Esta lógica puede desagregarse en oportunidades de demanda diferentes. No todas requieren “más público”: algunas consisten en aprovechar mejor el público existente, otras en ajustar oferta y comunicación al momento de consumo, otras en facilitar el descubrimiento por un segmento específico y otras en convertir una primera relación en repetición. La distinción resulta esencial para que las actuaciones municipales y asociativas no confundan generación de flujo con aprovechamiento comercial del flujo.

OPORTUNIDAD DE DEMANDA	QUÉ ACTIVA	SEÑAL QUE LA JUSTIFICARÍA	PALANCA PRINCIPAL
Flujo	Presencia de público potencial	Afluencia insuficiente para el objetivo territorial	Atracción, dinamización, cooperación
Temporal	Ajuste a horas, días o campañas	Desajuste entre demanda y respuesta empresarial	Horarios, programación, comunicación
Público	Mejor conexión con segmentos relevantes	Público presente pero poco alcanzado	Segmentación, información, propuesta
Captación	Paso de exposición a interacción	Visibilidad sin visita o consulta	Señalización, reputación, información
Conversión	Paso de visita a compra/consumo	Visitas con bajo resultado comercial	Oferta, servicio, disponibilidad, proceso
Recurrencia	Nueva elección	Compra aislada cuando existe potencial de repetición	Contacto, utilidad, consistencia
Turismo / visitante	Demanda externa accesible	Visitante presente pero desconectado del tejido	Descubrimiento, rutas, información
Experiencia	Valor, recuerdo y prescripción	Conversión sin recuerdo o recomendación	Servicio, identidad, entorno, coherencia

34.5. FORMACIÓN Y COMERCIO EN FEMENINO: OPORTUNIDADES VINCULADAS A EVIDENCIA

La formación constituye una oportunidad cuando transforma conocimiento en capacidad y debe derivarse de las brechas detectadas, no diseñarse previamente para buscar después destinatarios. La secuencia es brecha → competencia necesaria → formación → aplicación → resultado y, cuando la complejidad lo requiera, formación + acompañamiento + implantación. Así, las jornadas y contenidos promovidos por COPYME pueden responder a necesidades verificadas y evaluarse por su transferencia a la práctica empresarial. La misma lógica permite incorporar competencias relacionadas con conocimiento del cliente, lectura de patrones de demanda, captación, conversión y fidelización cuando la evidencia señale esas brechas.

Comercio en Femenino funciona simultáneamente como oportunidad de igualdad, visibilidad y comunicación empresarial. El mapa debe identificar, mediante participación voluntaria, trayectorias de negocios liderados por mujeres susceptibles de convertirse en referentes de proximidad, innovación, adaptación o continuidad. La oportunidad no reside en añadir presencia comunicativa de forma abstracta, sino en trasladar evidencia del diagnóstico a relatos empresariales rigurosos que conecten liderazgo, negocio, trayectoria, innovación y territorio.

34.6. DE LA OPORTUNIDAD A LA PRIORIDAD: IMPACTO POTENCIAL × FACTIBILIDAD

No toda oportunidad debe convertirse automáticamente en actuación. Para ordenar decisiones se proponen dos dimensiones: impacto potencial y factibilidad. El impacto estima la capacidad de mejorar competitividad, ventas, productividad, recurrencia, visibilidad, capacidad empresarial o dinamización territorial; la factibilidad considera coste, complejidad, tiempo, competencias necesarias, capacidad de actuación de COPYME, cooperación, disponibilidad tecnológica y dependencia de terceros. La matriz debe completarse con evidencia del estudio, no a priori. En las oportunidades de demanda, además, debe explicitarse sobre qué fase del recorrido comercial se espera actuar y qué indicador permitiría comprobar el cambio.

	FACTIBILIDAD ALTA	FACTIBILIDAD MEDIA	FACTIBILIDAD BAJA
Impacto alto	Activación prioritaria	Proyecto estratégico	Proyecto estructural
Impacto medio	Mejora rápida	Programación	Explorar
Impacto bajo	Complementaria	Secundaria	No prioritaria

La clasificación permite distinguir oportunidades inmediatas —activables con recursos limitados y resultados relativamente rápidos—, de capacitación —requieren desarrollar competencias—, colectivas —dependen de cooperación— y estructurales —exigen actuaciones territoriales, institucionales o de mayor recorrido—. Así se evita comparar como equivalentes una mejora sencilla de presencia digital, una intervención sobre conversión y una estrategia de reconstrucción de continuidad comercial.

34.7. CRUCES CON PERFILES, TERRITORIOS Y PATRONES DE DEMANDA: VALIDAR ANTES DE ASIGNAR

El Mapa de Oportunidades debe cruzarse con la Tipología COPYME de Establecimientos y con la Tipología Territorial, pero las matrices oportunidad × perfil y oportunidad × territorio deben permanecer abiertas hasta disponer de resultados empíricos. La misma oportunidad puede tener distinto valor según negocio y entorno. A estos cruces se añade, cuando la evidencia lo permita, el patrón de demanda dominante —cotidiano, periódico, especializado, ocasional, laboral/estudio, turístico/visitante o experiencial— y el momento comercial relevante. El diseño previo de las matrices obliga a que sea la investigación —y no la intuición— la que determine dónde existe realmente cada oportunidad.

CRUCE	PREGUNTA QUE RESUELVE	USO
Oportunidad × perfil empresarial	¿Para qué tipo de negocio es útil?	Segmentar acompañamiento
Oportunidad × territorio	¿Dónde puede activarse?	Localizar intervención
Oportunidad × patrón de demanda	¿Con qué relación de consumo encaja?	Ajustar palanca comercial
Oportunidad × momento	¿Cuándo tiene sentido actuar?	Programar campañas y recursos

34.8. EL CICLO COMPLETO DEL DIAGNÓSTICO INTEGRADO

Con este capítulo se completa la lógica intelectual de la Parte VIII. La Matriz de Necesidades identifica qué requiere el tejido empresarial; la Tipología de Establecimientos determina quién puede necesitarlo; la Tipología Territorial sitúa dónde opera; el Mapa de Brechas mide qué distancia existe entre capacidades actuales y necesarias; y el Mapa de Oportunidades determina qué posibilidades realistas de mejora pueden activarse. La incorporación del patrón de demanda permite añadir una pregunta operativa decisiva: sobre qué relación entre público, momento y establecimiento puede actuar la intervención. El paso siguiente ya no consiste en seguir describiendo, sino en convertir esta evidencia en prioridades, itinerarios e instrumentos de intervención.

La unidad real de intervención deja así de ser una empresa abstracta o un distrito considerado homogéneo. Es la combinación entre necesidad, perfil empresarial, contexto territorial, brecha observada, patrón de demanda, oportunidad verificable y capacidad de actuación. Para COPYME, esta arquitectura permite traducir el conocimiento del tejido en servicios, acompañamiento, campañas, cooperación y formación mejor segmentados; para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para orientar instrumentos territorial y empresarialmente diferenciados y reforzar la conexión entre diagnóstico, actuación y evaluación.

35. DEL DIAGNÓSTICO A LA INTERVENCIÓN

La Parte IX convierte el diagnóstico en intervención. Las recomendaciones no deben funcionar como un repertorio genérico de actuaciones que pudiera haberse redactado antes del estudio, sino como decisiones reconstruibles hacia atrás hasta la evidencia que las justifica. En Madrid Comercio Futuro, la campaña de dinamización forma parte de esa lógica aplicada: debe utilizar información sobre establecimientos, públicos, territorios, afluencias, patrones de consumo, digitalización, necesidades, brechas y oportunidades para incentivar ventas, mejorar la visibilidad y reforzar el posicionamiento del comercio y la hostelería de proximidad. **COPYME aporta así al Ayuntamiento de Madrid una arquitectura de campaña basada en conocimiento del tejido, segmentada según la naturaleza del problema comercial y susceptible de evaluación posterior.**

El refuerzo metodológico desarrollado en los capítulos anteriores permite dar un paso adicional. La campaña no debe limitarse a seleccionar públicos y territorios: debe identificar también en qué fase de la relación comercial pretende intervenir. No es equivalente una actuación destinada a que un establecimiento sea descubierto, otra orientada a transformar afluencia en visita, una tercera destinada a mejorar conversión o una cuarta cuyo objetivo sea aumentar recurrencia y recomendación. La campaña se convierte así en una intervención sobre una secuencia comercial concreta y no únicamente en un dispositivo de comunicación.

35.1. DE LA COMUNICACIÓN GENÉRICA A UNA CAMPAÑA BASADA EN EVIDENCIA

La comunicación debe derivarse del diagnóstico. No se trata de decidir primero qué queremos decir y buscar después argumentos que lo respalden, sino de identificar qué atributos generan valor, para qué públicos, en qué territorios, en qué momentos, mediante qué canales y con qué resultado esperado. El mensaje central puede partir de que comercio y hostelería de proximidad forman parte de la experiencia cotidiana de Madrid y generan valor económico, social y territorial. La campaña no debería pedir al consumidor que compre cerca por obligación o solidaridad; debe ofrecer razones concretas para descubrir, elegir, volver y recomendar establecimientos que aportan proximidad, especialización, confianza, identidad y experiencia.

Esta lógica exige incorporar una pregunta que conecta directamente la campaña con el diagnóstico de demanda y conversión: ¿qué comportamiento queremos facilitar o modificar? Una pieza puede buscar descubrimiento; otra, reducir incertidumbre antes de la visita; otra, activar una decisión en una franja concreta; otra, recuperar clientes o estimular recomendación. Definir esta función antes de elegir formato y canal permite evitar campañas con gran producción comunicativa pero escasa relación con el cuello de botella real del tejido.

35.2. PÚBLICOS, PROPUESTA DE VALOR Y SEGMENTACIÓN TERRITORIAL

La campaña no debe dirigirse a un consumidor abstracto. Residentes, trabajadores y población flotante, consumidores urbanos de ocio, visitantes y turistas y clientes ya vinculados mantienen relaciones distintas con el territorio y responden a motivaciones diferentes. La solución no consiste en crear una campaña independiente para cada grupo, sino en construir una arquitectura común con adaptaciones segmentadas. Del mismo modo, tradición y modernidad no deben presentarse como alternativas: la propuesta de valor puede combinar proximidad y conveniencia, especialización y accesibilidad, historia e innovación, atención personal y herramientas digitales, identidad y experiencia.

PÚBLICO	VALOR PRINCIPAL	PATRÓN / MOMENTO DOMINANTE	FUNCIÓN COMUNICATIVA
Residente de proximidad	Proximidad, confianza, servicio	Cotidiano / periódico	Reurrencia y pertenencia
Trabajador / población flotante	Conveniencia, horario, accesibilidad	Laboral / franjas funcionales	Conversión funcional
Consumidor urbano de ocio	Experiencia, gastronomía, descubrimiento	Ocio / experiencial	Atracción y visita
Visitante / turista	Singularidad, autenticidad, identidad	Ocasional / turístico	Descubrimiento y conversión
Cliente ya vinculado	Relación, novedades, reconocimiento	Recurrente	Fidelización y recomendación

La segmentación territorial debe incorporar la Tipología COPYME del capítulo 32. Una centralidad de elevada afluencia exige captación y diferenciación; un área turístico-comercial, descubrimiento y experiencia; un barrio consolidado, proximidad y reurrencia; un área mixta, adaptación a públicos y franjas; una centralidad emergente, identidad y posicionamiento; y un territorio con menor continuidad, activación y pertenencia. Son orientaciones de planificación que deberán validarse y concretarse con la evidencia territorial, no resultados anticipados.

La unidad de segmentación más útil no es, por tanto, público o territorio considerados por separado, sino su combinación con el patrón de demanda y la fase comercial sobre la que se desea actuar. Un mismo residente puede responder de manera distinta ante una compra cotidiana que ante una salida de ocio; un visitante puede requerir descubrimiento antes de llegar al área comercial y orientación cuando ya se encuentra en ella. La campaña debe reconocer esa variabilidad sin convertir la segmentación en una arquitectura innecesariamente compleja.

35.3. TIEMPO, CANALES Y ECOSISTEMA DE CONTENIDOS

Una de las aportaciones diferenciales del proyecto es incorporar el tiempo como variable comercial. Los datos de afluencia, franjas, días de mayor actividad, frecuencia, recurrencia, estacionalidad, eventos y composición de la clientela permiten distinguir momentos de descubrimiento —antes de la visita—, decisión —cuando el consumidor se aproxima al territorio—, conversión —cuando existe intención inmediata— y fidelización —después de la experiencia—. La campaña puede así pasar de decidir únicamente qué y dónde comunicar a decidir también cuándo hacerlo.

La estrategia debe ser multicanal, pero multicanalidad no significa repetir la misma pieza en todos los soportes. Los canales propios de COPYME, establecimientos y asociaciones; los canales digitales; los soportes territoriales en calles, mercados y ejes; los actores de prescripción y los medios deben desempeñar funciones complementarias. Sobre ellos se propone un ecosistema de contenidos de descubrimiento, valor, territorio, experiencia y relación, capaz de acompañar al consumidor desde el conocimiento inicial hasta la recurrencia y la recomendación.

MOMENTO COMERCIAL	OBJETIVO	CONTENIDO DOMINANTE	CANALES / SOPORTES POSIBLES
Antes de la presencia o visita	Descubrimiento	Identidad, oferta, historias, territorio	Digital, buscadores, mapas, medios, prescripción
Durante la aproximación al territorio	Captación	Orientación, singularidad, propuesta de valor	Móvil, señalización, soportes territoriales
Ante la decisión inmediata	Conversión	Información útil, confianza, disponibilidad	Establecimiento, ficha digital, reserva/contacto
Después de la experiencia	Recurrencia	Novedades, reconocimiento, utilidad	Canales propios, contacto consentido, CRM
Tras satisfacción	Recomendación	Relato compartible, reputación	Reseñas, redes, prescripción personal

35.4. HISTORIAS EMPRESARIALES Y MADRID COMO EXPERIENCIA

Las historias empresariales permiten convertir atributos abstractos en evidencia concreta. En lugar de afirmar que el comercio de proximidad innova, tiene historia o aprovecha la digitalización, la campaña puede mostrar establecimientos que han resuelto problemas, tomado decisiones, transformado su modelo o construido una relación singular con su clientela. Cada relato debe explicar quién protagoniza el negocio, qué lo diferencia, qué ha cambiado, cómo se relaciona con sus clientes y qué aporta a su entorno. Esta estrategia produce contenido propio, difícilmente intercambiable con una campaña genérica de cualquier otra ciudad.

Un segundo eje consiste en comunicar comercio y hostelería como parte de la experiencia urbana de Madrid. Compra, gastronomía, barrio, turismo y ocio pueden integrarse en recorridos, mercados, ejes y contenidos territoriales. La campaña puede evolucionar de “ven a comprar” hacia “ven a descubrir” y del establecimiento aislado hacia negocio + calle + barrio + experiencia. No todos los territorios ni empresas tendrán el mismo potencial, por lo que esta lógica deberá activarse allí donde el diagnóstico identifique singularidad, concentración, identidad o conexión con públicos visitantes.

Desde el punto de vista de demanda, estos relatos cumplen funciones diferentes según la fase comercial. Una historia puede facilitar descubrimiento, una ruta puede transformar presencia territorial en visita, una demostración o experiencia puede favorecer conversión y un contenido poscompra puede reforzar recuerdo y recomendación. La creatividad adquiere así una función verificable dentro del recorrido comercial.

35.5. COMERCIO EN FEMENINO INTEGRADO EN LA NARRATIVA GENERAL

Comercio en Femenino debe mantener identidad propia sin funcionar como un apéndice desconectado de la campaña. Su base técnica reside en visibilizar negocios liderados o gestionados por mujeres mediante trayectorias

empresariales reales y participación voluntaria, mostrando liderazgo, decisiones, evolución, innovación, dificultades gestionadas, relación territorial y aprendizajes transferibles. La protagonista aparece como empresaria, no únicamente porque sea mujer. Así, la perspectiva de igualdad se integra en una narrativa empresarial común y genera referentes de proximidad sustentados en persona, negocio y territorio.

35.6. MATRIZ COPYME DE CAMPAÑA BASADA EN EVIDENCIA

La principal herramienta operativa del capítulo cruza evidencia, establecimiento o perfil, público, territorio, momento, patrón de consumo, fase comercial, mensaje, canal e indicador. Su función es impedir que la creatividad quede separada del diagnóstico y facilitar que COPYME pueda justificar cada línea de campaña ante el Ayuntamiento por la necesidad, brecha u oportunidad que pretende abordar. La matriz no debe completarse mediante intuiciones previas: sus casillas concretas deberán apoyarse en los resultados empíricos disponibles.

EVIDENCIA / PROBLEMA	PÚBLICO + CONTEXTO	FASE OBJETIVO	RESPUESTA DE CAMPAÑA	INDICADOR POSIBLE
Baja visibilidad	Consumidor próximo · barrio · franja relevante	Descubrimiento	Presencia física/digital y relato de valor	Alcance / descubrimiento
Alta afluencia + baja captación	Público de paso · centralidad · pico de flujo	Captación / visita	Señalización, contenido situado, llamada a la acción	Interacción / visita si medible
Visita sin conversión	Público interesado · establecimiento	Conversión	Claridad de oferta, confianza, información, activación	Conversión si existe medición
Baja recurrencia	Cliente previo · poscompra	Repetición	Contacto útil, novedades, reconocimiento	Recurrencia si es medible
Potencial turístico	Visitante · área turística · pre/durante visita	Descubrimiento / visita	Experiencia, singularidad, rutas, orientación	Descubrimiento / interacción
Clientes satisfechos	Cliente vinculado	Recomendación	Reputación, reseñas, contenidos compartibles	Reseñas / recomendación
Liderazgo femenino	Público general · según caso	Visibilidad / posicionamiento	Historia empresarial multicanal	Visibilidad / interacción

La recurrencia, conversión, visita o afluencia solo deberán utilizarse como indicadores cuando los datos disponibles permitan medirlas con suficiente consistencia. En ausencia de medición directa pueden utilizarse indicadores de proceso, interacción o percepción, identificándolos correctamente como tales. Los mensajes concretos y las piezas creativas se definirán después, a partir de los resultados empíricos y del desarrollo creativo de campaña.

35.7. MEDICIÓN: PRODUCCIÓN, ALCANCE, INTERACCIÓN, COMPORTAMIENTO Y UTILIDAD

La campaña debe poder medirse desde su diseño. Se propone una evaluación en cinco niveles. El primero es producción —piezas, vídeos, historias, publicaciones y establecimientos participantes—; el segundo, alcance —visualizaciones, impresiones, reproducciones—; el tercero, interacción —clics, compartidos, respuestas y participación—; el cuarto, comportamiento observable cuando exista información suficiente —consultas, visitas, reservas, conversiones, repetición u otras acciones vinculadas a la fase objetivo—; y el quinto, utilidad o impacto percibido —visibilidad, captación o afluencia percibidas, utilidad y satisfacción de las empresas participantes—. Esta estructura permite diferenciar lo que se hizo, a quién llegó, qué respuesta produjo y qué cambio pudo observarse.

NIVEL	PREGUNTA	EJEMPLOS	PRECAUCIÓN
1 · Producción	¿Qué se ejecutó?	Piezas, historias, establecimientos	Mide actividad, no efecto
2 · Alcance	¿A quién llegó?	Impresiones, reproducciones, cobertura	Alcance no equivale a visita
3 · Interacción	¿Qué respuesta generó?	Clics, consultas, participación	Interacción no equivale a compra
4 · Comportamiento	¿Se observó acción comercial?	Visita, reserva, compra, repetición	Solo si existe medición consistente
5 · Utilidad / percepción	¿Cómo se valoró?	Utilidad, satisfacción, efecto percibido	Percepción no demuestra causalidad

La interpretación debe mantener una cautela esencial: salvo que exista un diseño capaz de aislar causalidad, una variación de ventas, visitas o afluencia no puede atribuirse automáticamente a la campaña. Es legítimo medir cambios observados y percepción de efecto; no lo es presentarlos como causalidad demostrada cuando el diseño metodológico no permite sostenerla. Esta prudencia refuerza, en lugar de debilitar, la credibilidad de la evaluación ante el Ayuntamiento de Madrid.

35.8. DE LA EVIDENCIA A LA CAMPAÑA

La recomendación final no es una campaña genérica sobre “comprar en el pequeño comercio”, una sucesión de descuentos ni una colección de publicaciones idénticas para todo Madrid. La propuesta es una campaña segmentada, territorial, temporal, multicanal, basada en historias, conectada con datos y medible. Su ventaja es que cada decisión puede vincularse con una evidencia del diagnóstico y cada actuación con una fase de la relación comercial y un indicador, cerrando el circuito entre conocimiento, comunicación y evaluación.

Esta arquitectura permite además diseñar itinerarios de campaña diferentes sin fragmentar el proyecto. Allí donde la brecha principal sea de visibilidad, la campaña deberá facilitar descubrimiento; donde exista afluencia pero escasa captación, deberá transformar flujo en visita; donde la visita no se convierta en consumo, deberá apoyar diferenciación, información y confianza; donde exista compra pero poca repetición, deberá reforzar relación; y donde haya satisfacción pero escasa prescripción, deberá facilitar recomendación. El principio común es actuar sobre el tramo de la cadena donde la evidencia sitúa la pérdida de oportunidad.

La campaña se integra así en la arquitectura general de Madrid Comercio Futuro como instrumento de descubrimiento, captación, conversión, relación y visibilidad. Para COPYME, permite trasladar su conocimiento del tejido empresarial a una comunicación más precisa; para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para orientar una dinamización comercial diferenciada por establecimientos, públicos, territorios, patrones y momentos, con criterios explícitos de seguimiento y aprendizaje.

36. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN

La formación es uno de los ámbitos en los que la conexión entre diagnóstico e intervención debe resultar más visible. Si Madrid Comercio Futuro identifica niveles distintos de madurez digital, perfiles empresariales heterogéneos, brechas específicas y necesidades diferentes según actividad, modelo de negocio y territorio, no resulta coherente ofrecer el mismo contenido a todas las empresas. **COPYME puede trasladar al Ayuntamiento de Madrid una propuesta formativa basada en evidencia: partir de las capacidades que faltan, segmentar por punto de partida y orientar cada actuación a una aplicación concreta en el negocio.**

36.1. FORMACIÓN BASADA EN NECESIDADES Y CAPACIDADES

El diseño debe responder a seis principios: utilidad, segmentación, aplicabilidad, proporcionalidad, transferencia y evaluación. La utilidad exige trabajar problemas empresariales reconocibles; la segmentación, asumir que los establecimientos no parten del mismo nivel; la aplicabilidad, utilizar herramientas, procesos y situaciones reales; la proporcionalidad, evitar soluciones sobredimensionadas para microempresas; la transferencia, comprobar que el aprendizaje puede trasladarse al negocio; y la evaluación, superar la mera satisfacción para conocer su utilidad práctica. La pregunta de partida deja de ser qué cursos podemos ofrecer y pasa a ser qué necesitan aprender a hacer las empresas.

La Matriz COPYME de Necesidades y el Mapa de Brechas permiten invertir la programación convencional. Una brecha de visibilidad puede traducirse en comunicación y presencia digital; una de fidelización, en relación con clientes y CRM; una de datos, en analítica; una de captación, en marketing; una de gestión, en herramientas y automatización; y una de experiencia, en diseño de servicio e innovación. La formación deja así de ser una oferta paralela al estudio y se convierte en una respuesta derivada de él.

36.2. SEGMENTACIÓN POR NIVEL: DE ESTAR A INNOVAR

La segmentación por madurez evita tanto explicar contenidos elementales a empresas que ya los dominan como introducir CRM avanzado, automatización o inteligencia artificial donde todavía no existe una presencia digital básica suficientemente organizada. Como referencia operativa, pueden distinguirse tres niveles: básico, orientado a estar correctamente presente y utilizar herramientas esenciales; intermedio, dirigido a integrar canales, captar y fidelizar; y avanzado, centrado en medir, automatizar y mejorar decisiones. No son etiquetas rígidas de empresa, sino puntos de partida para construir itinerarios.

NIVEL	OBJETIVO FORMATIVO	CAPACIDADES PRIORITARIAS
Básico	Estar presente y operar	Presencia, redes, información, comunicación
Intermedio	Captar, vender y relacionarse	Marketing, ecommerce/reservas, fidelización, CRM
Avanzado	Medir y ganar productividad	Analítica, integración, automatización, IA

36.3. CONTENIDOS ORGANIZADOS POR PROBLEMAS, NO POR HERRAMIENTAS

Marketing digital, redes sociales, fidelización, CRM, analítica, comercio electrónico, inteligencia artificial, experiencia de cliente e innovación deben mantenerse como contenidos, pero no como un catálogo inconexo de cursos. El marketing digital debe partir del objetivo comercial —visibilidad, captación, conversión o fidelización—; las redes sociales deben avanzar de publicar a comunicar, provocar acción y medir; la fidelización debe estructurar la relación posterior a la primera compra; y el CRM debe explicarse como una herramienta para organizar información, segmentar, comunicar y hacer seguimiento, no como una categoría tecnológica abstracta.

La analítica debe desmitificarse: para una microempresa puede consistir en saber qué vende, cuándo, con qué margen, qué productos rotan, qué promociones funcionan o qué clientes repiten. El comercio electrónico debe plantearse como una decisión empresarial —venta online, pedido, reserva, click & collect, catálogo, marketplace o delivery— condicionada por producto, cliente, capacidad operativa, logística y margen. La IA debe abordarse mediante casos de uso concretos y pruebas proporcionadas, incorporando supervisión humana, privacidad, seguridad y verificación. La experiencia de cliente y la innovación completan el enfoque al analizar el recorrido del consumidor y convertir la mejora continua en una práctica accesible, no en sinónimo de gran inversión tecnológica.

36.4. ITINERARIOS FORMATIVOS COPYME

La unidad de diseño más útil no es el curso aislado, sino el itinerario. Cada itinerario parte de una situación empresarial, identifica una capacidad a desarrollar y combina contenidos en una secuencia coherente. Esto permite adaptar la intensidad y el contenido sin obligar a todas las empresas a recorrer el mismo camino ni asumir que una herramienta concreta constituye por sí sola modernización.

ITINERARIO	PUNTO DE PARTIDA	OBJETIVO
I. Presencia	Madurez inicial	Ser encontrado y comunicar
II. Captación	Presencia consolidada	Generar demanda y convertir
III. Relación	Base de clientes	Fidelizar y mantener vínculo
IV. Gestión	Uso habitual de herramientas	Integrar procesos
V. Datos	Información disponible	Decidir mejor
VI. Automatización	Procesos estructurados	Ganar productividad
VII. Innovación	Capacidad consolidada	Experimentar, medir y mejorar

Los perfiles empresariales del capítulo 31 pueden orientar la selección, siempre como hipótesis a contrastar con la necesidad observada: un establecimiento tradicional de proximidad puede requerir presencia, comunicación o fidelización; uno en transición, integración y gestión; uno digitalmente activo, datos, CRM o automatización; uno orientado a experiencia, contenidos y reputación; uno dependiente de afluencia, captación y conversión; y uno de clientela recurrente, fidelización y personalización. La asignación final debe realizarse por diagnóstico, no por estereotipo de perfil.

36.5. FORMACIÓN PRÁCTICA Y TRANSFERENCIA AL NEGOCIO

La documentación del proyecto insiste en una formación práctica, aplicada y transferible. Una jornada no debería agotarse en exposición, preguntas y cierre. Siempre que la materia lo permita, debe combinar explicación breve, demostración, caso real, ejercicio y aplicación al propio negocio. El resultado deseable es que el participante salga con algo utilizable: una ficha digital revisada, un calendario de contenidos, una segmentación básica de clientes, un indicador, un flujo de fidelización, una plantilla de análisis, un caso de uso de IA o un pequeño plan de mejora.

Esta orientación también obliga a reconocer que no toda brecha de conocimiento se resuelve con un curso. En determinados casos será necesario combinar formación con acompañamiento, selección de solución, implantación o seguimiento. La transformación se consolida cuando la herramienta o el procedimiento aprendido se integra en la operativa y produce un resultado, no cuando simplemente se conoce su existencia.

36.6. MATRIZ COPYME DE NECESIDAD FORMATIVA

La matriz siguiente resume la traducción desde brecha detectada hasta capacidad y resultado esperado. Su finalidad es que COPYME pueda justificar ante el Ayuntamiento por qué se propone cada contenido y para qué tipo de situación empresarial resulta pertinente.

BRECHA / NECESIDAD	COMPETENCIA Y CONTENIDO	NIVEL ORIENTATIVO	RESULTADO ESPERADO
Visibilidad	Comunicación · marketing · redes	Básico	Mejor presencia
Captación	Marketing · campañas · conversión	Básico–intermedio	Mayor capacidad de captación
Fidelización	Relación · fidelización · CRM	Intermedio	Mayor recurrencia
Datos	Indicadores · analítica	Intermedio	Mejor decisión
Gestión de clientes	CRM · bases de datos	Intermedio–avanzado	Relación estructurada
Omnicanalidad	Ecommerce · reservas · integración	Intermedio	Canales mejor integrados
Productividad	Automatización · IA aplicada	Según caso	Ahorro de tiempo

El nivel asignado es orientativo. Determinados casos de uso sencillos de IA, por ejemplo, pueden ser útiles a empresas con menor madurez, mientras que herramientas aparentemente básicas pueden requerir una implantación más compleja según el modelo de negocio. La regla es proporcionalidad: la solución debe adecuarse al problema, la capacidad operativa y el beneficio esperable.

36.7. EVALUACIÓN: DE SATISFACCIÓN A TRANSFERENCIA

La evaluación puede estructurarse en cinco niveles: participación —quién asistió—; satisfacción —cómo valoró la actividad—; aprendizaje —qué comprendió o aprendió a hacer—; aplicabilidad —si puede utilizarlo en su empresa—; y transferencia —si lo incorporó realmente—. Los cuatro primeros pueden integrarse directamente en las jornadas mediante registro, materiales y evaluación de utilidad. El quinto es el más valioso y también el más exigente, porque requiere seguimiento posterior.

Conviene mantener una cautela institucional: la documentación disponible garantiza evaluación de satisfacción y utilidad práctica, pero no establece por sí misma un seguimiento longitudinal completo de implantación. Si los recursos lo permiten, COPYME puede incorporar un seguimiento sencillo posterior como mejora evaluativa; no debe presentarse como un resultado garantizado antes de disponer del diseño y los medios necesarios.

36.8. DE CURSOS A ITINERARIOS DE CAPACIDAD EMPRESARIAL

El cambio propuesto es pequeño en apariencia y profundo en términos de política de apoyo empresarial. El modelo convencional organiza una oferta, registra asistencia y mide satisfacción. El modelo COPYME parte del diagnóstico, identifica nivel y necesidad, asigna un itinerario, trabaja una aplicación concreta y evalúa utilidad y, cuando sea posible, transferencia. De esta forma, la formación deja de medirse por número de actividades y pasa a valorarse por su capacidad para modificar prácticas empresariales.

Para COPYME, esta arquitectura permite utilizar el conocimiento generado por Madrid Comercio Futuro para segmentar y mejorar su oferta de capacitación. Para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para orientar recursos formativos hacia necesidades observadas y resultados empresariales concretos, evitando programas uniformes para un tejido necesariamente heterogéneo.

37. RECOMENDACIONES PARA LA DIGITALIZACIÓN

La digitalización debe abordarse como un proceso de mejora empresarial y no como un objetivo autónomo. **En un tejido dominado por pequeñas estructuras, con tiempo, inversión y recursos especializados limitados, una incorporación tecnológica mal dimensionada puede añadir costes y complejidad sin producir una mejora equivalente.** COPYME puede trasladar al Ayuntamiento de Madrid una lógica de digitalización útil y gradual: incorporar tecnología cuando resuelve un problema identificado, puede mantenerse e integrarse en la operativa y genera un resultado susceptible de evaluación.

37.1. PROPORCIONALIDAD Y DIAGNÓSTICO ANTES DE LA HERRAMIENTA

La solución tecnológicamente más avanzada no es necesariamente la más apropiada. La decisión debe relacionar problema, complejidad del negocio, capacidad de utilización, coste total y resultado esperado. Para unos establecimientos será prioritario mantener horarios, ubicación, información y contacto correctamente actualizados; para otros, integrar reservas, pedidos o venta digital; y para empresas con mayor madurez, utilizar CRM, analítica, automatización o inteligencia artificial. La modernización no se mide por acumulación de herramientas, sino por la capacidad que éstas añaden al negocio.

Antes de recomendar una solución deben responderse cuatro preguntas: qué problema existe, qué capacidad falta, qué solución puede aportarla y si la empresa puede implantarla y mantenerla. Esta secuencia conecta directamente la intervención con el Índice COPYME de Madurez Digital, la Matriz de Necesidades y el Mapa de Brechas. Evita el procedimiento inverso —elegir primero la tecnología y buscar después para qué utilizarla— y permite justificar técnicamente cada recomendación.

37.2. ESCALERA COPYME DE MADUREZ DIGITAL

La madurez puede organizarse en tres niveles orientativos. En el básico, el objetivo es disponer de una base digital funcional que permita ser encontrado, informar y responder. En el intermedio, la tecnología empieza a operar comercialmente: captar, reservar, vender, cobrar, relacionarse y fidelizar, evitando que cada canal funcione de forma aislada. En el avanzado, la prioridad es integrar información y procesos para medir, automatizar y decidir mejor. Avanzado no significa complejo por definición: significa utilizar mejor la tecnología para resolver procesos relevantes.

NIVEL	FUNCIÓN DOMINANTE	PRIORIDAD	RIESGO A EVITAR
Básico	Estar · ser encontrado · informar · responder	Consolidar presencia	Dispersión
Intermedio	Captar · vender/reservar · relacionarse · fidelizar	Integrar y medir	Fragmentación
Avanzado	Integrar · medir · automatizar · decidir	Simplificar y mejorar decisiones	Complejidad innecesaria

37.3. INTEGRACIÓN Y DATOS: DE HERRAMIENTAS AISLADAS A CAPACIDAD DE DECISIÓN

Uno de los principales saltos de madurez consiste en pasar de herramientas aisladas a procesos conectados. Una empresa puede disponer de redes, web, TPV, reservas, ecommerce y CRM y seguir gestionando cada elemento por separado. La integración conecta cliente, canal, operación, registro, dato, relación y decisión; reduce duplicidades y errores, ahorra tiempo y permite obtener una visión más coherente del negocio. Por ello, la madurez digital depende menos del número de herramientas que de hasta qué punto trabajan juntas.

La misma lógica se aplica a los datos. Ventas, reservas, horarios, inventarios, campañas, clientes, consultas y reseñas generan información, pero disponer de ella no equivale a utilizarla. El progreso debe ser gradual: registrar, ordenar, comparar, analizar, interpretar y decidir. Una microempresa no necesita necesariamente un cuadro de mando sofisticado, pero sí avanzar hacia respuestas fiables sobre qué vende, cuándo, con qué margen, quién repite, qué campaña funciona o qué producto rota. La brecha relevante se sitúa entre datos generados y datos convertidos en decisiones.

37.4. AUTOMATIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: UTILIDAD ANTES QUE NOVEDAD

La automatización debe utilizarse para reducir tareas repetitivas, disminuir errores o acelerar procesos que no requieren intervención manual permanente. Antes de automatizar conviene identificar la tarea, revisar el proceso y simplificarlo: automatizar un procedimiento mal organizado puede limitarse a reproducir más deprisa sus ineficiencias. El resultado buscado debe ser concreto —ahorro de tiempo, reducción de error o liberación de capacidad empresarial— y compensar la complejidad introducida.

La inteligencia artificial debe someterse al mismo criterio de proporcionalidad. Puede aportar valor en contenidos, organización y análisis de información, segmentación, previsión, apoyo a compras, respuestas frecuentes o tareas administrativas, pero no todas las decisiones deben automatizarse. La secuencia adecuada es problema concreto,

caso de uso, prueba controlada, supervisión humana, medición y decisión de incorporación. Privacidad, seguridad, propiedad intelectual, verificación y supervisión forman parte del caso de uso desde el principio. La pregunta útil no es si la empresa usa IA, sino si existe algún proceso en el que genere una mejora comprobable.

37.5. SEGURIDAD INTEGRADA EN CADA NIVEL

La seguridad no constituye una fase posterior de la digitalización. Cuanto mayor es la dependencia de sistemas, datos, plataformas e integraciones, mayor es la necesidad de protección. En el nivel básico deben consolidarse accesos, contraseñas, actualizaciones y copias; en el intermedio, protección de datos de clientes, proveedores y canales comerciales; y en el avanzado, permisos, integraciones, automatizaciones, inteligencia artificial y gobernanza de datos. La confianza digital debe funcionar como extensión de la confianza comercial, especialmente en negocios cuya diferenciación descansa precisamente en la relación con el cliente.

37.6. MATRIZ COPYME DE DIGITALIZACIÓN PROPORCIONADA

La recomendación puede resumirse en una matriz funcional que vincule necesidad, nivel, capacidad, solución potencial y resultado. Las herramientas concretas deberán seleccionarse después del diagnóstico; el modelo no prescribe proveedores ni soluciones determinadas.

NECESIDAD	NIVEL	CAPACIDAD / SOLUCIÓN POTENCIAL	RESULTADO
Ser encontrado	Básico	Buscadores · mapas · web · información	Descubrimiento
Comunicar	Básico	Redes · mensajería · contenidos	Relación
Vender / reservar	Intermedio	Ecommerce · reservas · pedidos	Conversión
Fidelizar	Intermedio	CRM · base de clientes	Recurrencia
Integrar	Intermedio	Conexión de canales y sistemas	Eficiencia
Conocer	Avanzado	Indicadores · analítica	Mejor decisión
Automatizar	Avanzado	Automatizaciones	Ahorro de tiempo
Apoyar decisiones	Según caso	IA aplicada	Capacidad analítica

Antes de incorporar una nueva solución conviene comprobar seis criterios: utilidad —resuelve un problema identificado—; proporcionalidad —encaja con tamaño y actividad—; sostenibilidad —puede mantenerse—; compatibilidad —se integra con lo existente—; capacidad —el equipo puede utilizarla—; y evaluabilidad —es posible observar el resultado. Una herramienta que no supera razonablemente estas preguntas debería reconsiderarse.

37.7. ACOMPAÑAMIENTO E ITINERARIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La formación aislada o la mera adquisición de herramientas pueden resultar insuficientes. El modelo más consistente combina diagnóstico, priorización, selección, capacitación, implantación, acompañamiento, medición y ajuste. Esto desplaza la política de digitalización desde la compra de tecnología hacia la construcción de capacidades. Para COPYME abre un espacio de intervención especialmente coherente con su conocimiento del tejido empresarial: evolucionar desde la información tecnológica hacia un acompañamiento proporcionado a la transformación, ayudando a comparar soluciones, orientar inversiones y resolver problemas de implantación.

Escalar es deliberadamente la última etapa. La empresa debería avanzar hacia soluciones más complejas únicamente cuando la etapa anterior esté suficientemente consolidada. De esta manera, la digitalización deja de ser una carrera por incorporar novedades y se convierte en una secuencia de mejora empresarial verificable, compatible con los recursos reales de autónomos, microempresas y pequeñas empresas.

37.8. DE HERRAMIENTAS A CAPACIDADES EMPRESARIALES

Digitalizar no significa tener más herramientas, abrir todos los canales, crear un ecommerce para cualquier negocio, automatizar todo lo automatizable ni incorporar inteligencia artificial porque esté disponible. Significa incorporar capacidades tecnológicas proporcionadas que permitan gestionar mejor, relacionarse mejor, reducir ineficiencias,

aprovechar información y tomar decisiones con mayor fundamento. La transformación aparece cuando herramienta, conocimiento, proceso, integración, uso y medición funcionan conjuntamente.

Para el Ayuntamiento de Madrid, este enfoque permite orientar el apoyo público hacia resultados y no hacia adopción tecnológica nominal. Para COPYME, proporciona una arquitectura de intervención que conecta el diagnóstico de Madrid Comercio Futuro con decisiones tecnológicas concretas, prudentes y evaluables, evitando tanto la infradigitalización como la incorporación de complejidad que la empresa no necesita o no puede sostener.

38. RECOMENDACIONES PARA CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN

Captación y fidelización son momentos diferentes de una misma relación comercial y deben analizarse conjuntamente sin confundir sus objetivos. Captar significa conseguir que una persona considere, visite y realice una primera operación; fidelizar significa evitar que la relación termine después de esa experiencia. Entre ambos procesos se sitúa la conversión. **El diagnóstico debe localizar dónde se produce la principal pérdida de capacidad: falta de demanda accesible, dificultad para atraer, baja conversión, ausencia de recompra o escasa recomendación.**

38.1. DEL “AUMENTAR VENTAS” AL DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Un establecimiento puede operar en una zona de elevada afluencia y no convertir tránsito en clientes; otro puede tener menor flujo pero una clientela muy recurrente; un tercero puede captar primeras visitas mediante promociones y no conseguir repetición. Por ello, las recomendaciones no deben formularse genéricamente como “captar más clientes”, sino identificar qué clientes necesita cada negocio, qué parte de la cadena comercial presenta la brecha y por qué canales o mecanismos resulta razonable intervenir. Esta lectura conecta directamente con las tipologías empresarial y territorial, el Mapa de Brechas y el Mapa de Oportunidades.

38.2. EMPRESA Y TERRITORIO: DOS ESCALAS DE CAPTACIÓN

No existe una estrategia universal porque tampoco existe un establecimiento tipo. Un negocio tradicional de proximidad puede necesitar visibilidad física y digital; uno en transición, ordenar canales; uno digitalmente activo, segmentar y medir; uno orientado a experiencia, comunicar aquello que hace singular la visita; uno dependiente de afluencia, convertir mejor el flujo; y uno con clientela recurrente, reforzar relación, recomendación y ampliación de públicos. Estas asociaciones son orientaciones analíticas y deben contrastarse con la evidencia de cada establecimiento.

La localización condiciona además quién puede convertirse en cliente. En una centralidad de elevada afluencia el reto puede ser destacar dentro del flujo; en un área turístico-comercial, ser descubierto; en un barrio consolidado, sostener proximidad y recurrencia; en un área mixta, diferenciar públicos y horarios; en una centralidad emergente, construir notoriedad; y en territorios de menor continuidad, activar atracción colectiva. La unidad de captación puede ser el establecimiento, pero también la calle, el eje, el mercado, el barrio o la zona comercial.

SITUACIÓN TERRITORIAL	PRIORIDAD COMERCIAL POTENCIAL
Elevada afluencia	Convertir flujo y diferenciarse
Turístico-comercial	Descubrimiento y experiencia
Barrio consolidado	Proximidad y recurrencia
Área mixta	Segmentar públicos y momentos
Centralidad emergente	Notoriedad e identidad
Menor densidad / continuidad	Atracción colectiva

38.3. AFLUENCIA Y CONVERSIÓN: LOCALIZAR DÓNDE SE ROMPE LA CADENA

La información de afluencias constituye una aportación diferencial del proyecto, pero debe evitarse la equivalencia entre más tránsito y más ventas. Entre personas que pasan y personas que compran existen sucesivas transiciones: visibilidad, interés, entrada y conversión. La combinación de datos disponibles, observación, percepción empresarial y análisis cualitativo permitirá distinguir problemas diferentes sin atribuir a una sola causa lo que puede producirse en fases distintas del recorrido comercial.

SITUACIÓN OBSERVADA	DIAGNÓSTICO PRINCIPAL	PRIORIDAD
Alta afluencia + baja entrada	Baja atracción	Captación
Alta entrada + baja compra	Baja conversión	Conversión
Primera compra + baja repetición	Baja recompra	Fidelización
Baja afluencia + buena conversión	Demanda accesible limitada	Atracción territorial
Afluencia estacional	Desajuste temporal	Aprovechamiento de momentos
Alta recurrencia	Relación consolidada	Fidelización / prescripción

38.4. DE LA PRIMERA COMPRA A LA RELACIÓN ESTABLE

La fidelización no es una herramienta, sino una relación. Atención, reconocimiento, asesoramiento, resolución de incidencias, comunicación relevante, personalización, novedades, servicios complementarios y participación pueden generar razones para volver; CRM, bases de clientes y sistemas de fidelización permiten organizar y medir esa relación, pero no sustituyen la propuesta de valor. Para muchas microempresas el primer paso no exige una

infraestructura compleja: basta con obtener información ordenada, distinguir tipos de clientes, registrar interacciones relevantes, identificar recurrencia, programar comunicaciones útiles y medir respuestas, siempre dentro de las obligaciones aplicables de protección de datos.

La recompra debe interpretarse en relación con el ciclo natural de cada actividad: una segunda operación no equivale todavía a fidelidad, pero sin repetición difícilmente se consolida recurrencia. La empresa debe preguntarse qué ocurre después de la primera compra, qué motivo existe para regresar y qué contacto o servicio mantiene la relación. Cuando la experiencia genera satisfacción, recurrencia y confianza, aparece además la recomendación: reseñas, referencias, prescripción personal o contenidos compartidos pueden convertir a clientes existentes en fuente de nueva captación.

38.5. PROMOCIONES, EVENTOS Y COOPERACIÓN: HERRAMIENTAS CON OBJETIVO

Promociones y eventos solo resultan útiles cuando responden a un objetivo comercial definido. Una promoción puede captar, convertir, reactivar, aumentar frecuencia, introducir una novedad o favorecer compra cruzada; debe relacionar público, momento, mecánica, coste o margen y resultado esperado. Del mismo modo, un evento no se justifica únicamente porque “venga gente”: debe definir a quién pretende atraer, a qué territorio, en qué momento, qué negocios participan, qué experiencia se propone y cómo se conecta la asistencia con actividad comercial medible.

La cooperación amplía esta lógica desde la empresa hacia el territorio. Campañas cruzadas, rutas, eventos, sistemas compartidos de fidelización, promoción conjunta o experiencias combinadas permiten que pequeñas empresas compartan capacidades de captación difíciles de sostener individualmente. El cliente puede ser fiel a un establecimiento, pero también convertirse en usuario habitual de un territorio comercial. Para COPYME, esta escala colectiva es especialmente relevante porque convierte proximidad física en proximidad comercial organizada.

38.6. MATRIZ COPYME DE CAPTACIÓN, CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

La recomendación puede concentrarse en una matriz que sustituya la expresión genérica “aumentar ventas” por un diagnóstico del mecanismo concreto que necesita mejorar y por una respuesta potencial coherente con la evidencia disponible.

SITUACIÓN	DIAGNÓSTICO	PRIORIDAD	RESPUESTA POTENCIAL
Baja afluencia	Demanda accesible limitada	Captación	Promoción / territorio
Alta afluencia + baja entrada	Baja atracción	Captación	Visibilidad / diferenciación
Alta entrada + baja compra	Baja conversión	Conversión	Oferta / información / experiencia
Primera compra + baja repetición	Baja recompra	Fidelización	Relación / seguimiento
Alta recurrencia	Relación consolidada	Fidelización	CRM / personalización
Clientes fieles + baja recomendación	Prescripción limitada	Recomendación	Reputación / referencias

38.7. MEDIR SIN FABRICAR PRECISIÓN

Visibilidad, captación, conversión, recurrencia y fidelización son resultados diferentes y requieren indicadores distintos. Cuando exista información suficiente podrán utilizarse alcance, consultas, entradas o afluencia, operaciones sobre oportunidades, segunda compra, frecuencia, clientes recurrentes, reseñas o referencias. No todos los establecimientos dispondrán de datos comparables para cada fase; esa limitación debe mantenerse expresamente. La ausencia de un indicador no debe suplirse mediante falsa precisión ni mediante porcentajes de conversión inventados.

ETAPA	PREGUNTA	INDICADOR POSIBLE*
Visibilidad	¿Nos ven?	Alcance · búsquedas · impresiones
Captación	¿Generamos interés?	Contactos · clics · consultas
Visita	¿Llegan?	Entradas / afluencia
Conversión	¿Compran o reservan?	Operaciones sobre oportunidades
Recompra / recurrencia	¿Vuelven y con qué frecuencia?	Segunda compra · frecuencia
Fidelización	¿Mantienen relación?	Clientes activos / recurrentes
Recomendación	¿Nos prescriben?	Reseñas · referencias · recomendaciones

*Siempre que el establecimiento disponga de información suficiente y comparable. El valor inicial del cuadro de mando puede consistir precisamente en conseguir que las empresas empiecen a pensar su relación con el cliente como un proceso medible, aunque todavía no dispongan de métricas perfectas en todas sus fases.

38.8. CICLO COPYME DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

La principal consecuencia para la intervención es dejar de tratar captación y fidelización como acciones independientes. Una experiencia satisfactoria puede producir recompra; la repetición puede consolidar recurrencia; la recurrencia puede generar confianza; y la confianza puede convertirse en recomendación y nueva captación. La secuencia se transforma así en un circuito comercial continuo que permite a COPYME y al Ayuntamiento orientar actuaciones según la fase que realmente necesita refuerzo, el perfil empresarial y las condiciones territoriales.

39. RECOMENDACIONES DE COPYME

Los capítulos anteriores han formulado recomendaciones para empresas, campaña, formación, digitalización y relación comercial. Sin embargo, **una parte relevante de las brechas detectadas —información, capacidades, cooperación, promoción territorial, acceso a servicios especializados o interlocución— se relaciona directamente con la reducida escala empresarial y no puede resolverse de manera eficiente establecimiento por establecimiento.** En ese espacio adquiere especial relevancia COPYME: no para sustituir a las Administraciones ni duplicar servicios, sino para actuar como estructura de proximidad capaz de traducir recursos y políticas a la realidad cotidiana de autónomos, microempresas y pequeñas empresas, y trasladar en sentido inverso conocimiento empresarial hacia los espacios de decisión.

39.1. COPYME COMO INFRAESTRUCTURA DE PROXIMIDAD EMPRESARIAL

La principal ventaja comparativa de una organización empresarial de proximidad es ocupar el espacio intermedio entre políticas, programas, tecnologías y recursos generales, por un lado, y circunstancias empresariales concretas, por otro. Desde esa posición, COPYME plantea una función de proximidad basada en filtrar y traducir información, orientar decisiones, acompañar procesos, conectar empresas y agregar necesidades. Esta función es necesariamente bidireccional: acerca recursos a las empresas y convierte problemas, experiencias y demandas dispersas en conocimiento organizado susceptible de interlocución institucional. Madrid Comercio Futuro permite reforzar esa función porque incorpora una base técnica de necesidades, brechas, perfiles, territorios, afluencias y oportunidades.

39.2. DEL DATO AL DIAGNÓSTICO: CONOCIMIENTO PROPIO Y ORIENTACIÓN

La información constituye un primer nivel de servicio, pero su valor no reside en distribuir más contenidos. Para una pequeña empresa, el problema suele ser el coste de localizar, interpretar y comparar ayudas, formación, regulación, herramientas, financiación u oportunidades. COPYME articula esta función mediante cuatro operaciones: detectar información relevante, filtrar lo accesorio, traducirla desde la realidad de la pequeña empresa y distribuirla al perfil que puede utilizarla. El salto cualitativo aparece cuando, además de ordenar información externa, la organización produce conocimiento propio a partir del estudio y lo actualiza de manera periódica.

A partir de la metodología desarrollada, COPYME propone consolidar una Ficha de Diagnóstico COPYME sencilla y actualizable que reúna perfil empresarial, necesidades, madurez digital, capacidades comerciales, gestión de clientes, formación, relación territorial, cooperación y prioridades de modernización. No se trata de implantar auditorías complejas, sino de disponer de información suficiente para responder cuatro preguntas operativas: dónde está la empresa, qué necesita, qué debería priorizar y a qué recurso o itinerario puede derivarse.

39.3. FORMACIÓN, ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO: DE SABER A IMPLANTAR

El capítulo 36 permite evolucionar de cursos aislados hacia itinerarios basados en capacidades. La programación puede diferenciar niveles básicos, intermedios y avanzados, microformación para problemas concretos y respuestas sectoriales o territoriales cuando la necesidad sea compartida. La pregunta deja de ser qué curso puede organizarse y pasa a ser qué capacidad empresarial necesita desarrollarse. Esta lógica evita que la oferta formativa se desconecte del diagnóstico y permite segmentar contenidos por madurez, actividad, perfil y brecha observada.

La formación, sin embargo, no resuelve por sí sola todas las decisiones. Una empresa puede comprender qué es un CRM, un canal de comercio electrónico o una herramienta de IA y seguir sin saber si necesita incorporarlo. COPYME sitúa su aportación entre la información general y la decisión empresarial, articulándola en tres niveles: informar, orientar y acompañar o derivar hacia servicios especializados. En digitalización esta neutralidad tecnológica resulta especialmente valiosa: primero debe identificarse el problema empresarial y después compararse una solución proporcionada, evitando convertir la modernización en una carrera de adquisición de productos.

NIVEL DE APOYO	FUNCIÓN DE COPYME	RESULTADO ESPERADO
Informar	Explicar posibilidades y recursos	Empresa conoce opciones
Orientar	Ayudar a priorizar y seleccionar	Empresa identifica una respuesta
Acompañar	Apoyar implantación o derivar	Empresa aplica / accede a servicio
Medir	Comprobar utilidad y evolución	COPYME aprende y ajusta

39.4. COOPERACIÓN Y SERVICIOS COMPARTIDOS: CONSTRUIR ESCALA SIN PERDER PROXIMIDAD

Algunas capacidades difíciles de asumir individualmente pueden desarrollarse de forma colectiva: directorios y mapas, promoción territorial, fidelización compartida, campañas, formación, asesoramiento tecnológico, datos, análisis, eventos, rutas o determinados servicios especializados. La lógica no consiste en que COPYME deba prestar

directamente todos ellos ni implantarlos simultáneamente. Cada posibilidad debe valorarse por necesidad demostrada, número potencial de usuarios, coste, complejidad, capacidad de gestión, valor colectivo y sostenibilidad. La función organizativa puede consistir tanto en prestar como en coordinar, contratar, conectar o derivar.

La cooperación constituye una extensión natural de esta función. Muchas oportunidades del Informe —campañas compartidas, rutas, fidelización territorial, experiencias comercio-hostelería, datos o servicios tecnológicos— superan la escala del establecimiento individual. COPYME plantea reducir los costes iniciales de cooperación identificando intereses comunes, conectando empresas, definiendo objetivos, organizando actuaciones, distribuyendo responsabilidades y midiendo resultados. La asociación deja así de ser únicamente un espacio de representación para convertirse también en plataforma de capacidad colectiva.

39.5. INTERLOCUCIÓN Y DINAMIZACIÓN TERRITORIAL BASADAS EN EVIDENCIA

La interlocución institucional sigue siendo una función central, pero el estudio permite reforzarla con evidencia. En lugar de limitarse a trasladar demandas, COPYME estructura esta función mediante la secuencia evidencia → diagnóstico → necesidad → propuesta → interlocución. Disponer de información sobre necesidades, madurez digital, formación, afluencia, dificultades comerciales, perfiles y territorios permite formular propuestas más precisas y técnicamente fundamentadas. Esta evolución no sustituye la representación tradicional; la fortalece y facilita una relación más útil con el Ayuntamiento de Madrid y con otros actores institucionales.

La misma lógica se proyecta sobre el territorio. La empresa opera dentro de ecosistemas condicionados por afluencia, movilidad, continuidad comercial, identidad, turismo, eventos y complementariedad. La unidad de intervención puede pasar del establecimiento a la calle, mercado, eje, barrio o área comercial. Promoción, campañas, eventos, rutas, fidelización, cooperación comercio-hostelería, información de afluencia e identidad comercial pueden combinarse según el diagnóstico territorial. Apoyar proximidad deja así de significar únicamente apoyar empresas pequeñas: significa contribuir a organizar ecosistemas comerciales de proximidad.

39.6. OBSERVACIÓN, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Uno de los principales riesgos de un estudio empresarial es producir una fotografía técnicamente valiosa que pierde utilidad conforme cambia la realidad. COPYME plantea que Madrid Comercio Futuro evite ese riesgo convirtiendo una parte limitada de sus instrumentos en capacidad periódica. No es necesario presuponer la creación inmediata de una gran estructura formal: COPYME propone un Sistema Permanente de Observación Comercial basado en pocos indicadores comparables y útiles sobre estructura, necesidades, madurez digital, afluencia, formación, captación y fidelización, cooperación, percepción empresarial y tendencias.

La observación solo genera valor cuando permite corregir decisiones. Conviene distinguir ejecución —qué se ha hecho—, resultado —qué cambio inmediato se ha producido— y evolución —qué tendencias aparecen con el tiempo—. El proyecto ya proporciona una línea de base sobre participación, digitalización, necesidades, afluencia, género, formación, campaña y satisfacción que puede actuar como embrión de ese sistema. La regla de gestión debe ser sencilla: medir para comparar, aprender, corregir y, solo cuando exista evidencia suficiente, escalar.

CAPA DE OBSERVACIÓN	CONTENIDO PRINCIPAL
Empresa	Necesidades · capacidades · digitalización · gestión
Cliente	Comportamiento · recurrencia · experiencia · canales
Territorio	Afluencia · centralidades · oportunidades · brechas
Intervención	Formación · campañas · acompañamiento · cooperación · resultados

39.7. DEL PROYECTO PUNTUAL A UNA CAPACIDAD ESTABLE

El verdadero salto estratégico consiste en impedir que los activos generados desaparezcan cuando termine administrativamente el proyecto. Metodología, cuestionarios, diagnósticos, matrices, tipologías, indicadores, conocimiento empresarial y territorial, contenidos formativos, materiales, relaciones con empresas, experiencias de campaña y aprendizajes de ejecución pueden conectarse y reutilizarse. Desde esta perspectiva, COPYME plantea como orientación estratégica no la simple incorporación de nuevas actividades a su catálogo, sino la conservación, conexión y reutilización de los productos generados para convertirlos progresivamente en capacidad organizativa acumulativa.

PROYECTO PUNTUAL	CAPACIDAD ESTABLE
Encuesta	Sistema periódico de diagnóstico
Informe	Base acumulativa de conocimiento
Jornada	Itinerario formativo
Campaña	Capacidad de dinamización
Herramienta	Servicio de acompañamiento
Base de participantes	Red empresarial
Acción conjunta	Sistema de cooperación
Indicador final	Cuadro de mando
Evaluación	Aprendizaje organizativo

39.8. MODELO COPYME DE SERVICIOS DE PROXIMIDAD EMPRESARIAL

La arquitectura resultante puede resumirse en un ciclo permanente de conocimiento y acción. No todas las empresas necesitan recorrer todos los niveles ni COPYME debe desplegar todas las capacidades con idéntica intensidad. El modelo representa una dirección estratégica: escuchar y medir para diagnosticar; diagnosticar para priorizar; actuar y acompañar; evaluar para aprender; y volver a escuchar una realidad empresarial que cambia. La organización conserva su función representativa, pero la complementa con conocimiento, capilaridad, diagnóstico, formación, acompañamiento, cooperación, dinamización territorial y evaluación.

NECESIDAD OBSERVADA	FUNCIÓN PRIORITARIA DE COPYME
Falta de información	Filtrar · traducir · orientar
Necesidad no definida	Diagnosticar
Falta de capacidades	Formar
Dificultad para decidir	Asesorar / derivar
Brecha digital	Diagnóstico + acompañamiento
Fragmentación	Conectar y organizar
Problema institucional	Interlocución
Debilidad territorial	Dinamización
Falta de evidencia / resultados	Observación + evaluación

Esta formulación debe interpretarse con prudencia: no se afirma que todas estas capacidades estén actualmente desplegadas con el mismo grado de desarrollo. Se identifica una dirección estratégica derivada del estudio, del proyecto y de los instrumentos ya construidos. La dirección propuesta por COPYME es evolucionar progresivamente desde la ejecución de actuaciones puntuales hacia una infraestructura de proximidad empresarial capaz de acumular conocimiento, acompañar transformaciones y mejorar sus propias intervenciones, sin sustituir a la Administración ni pretender resolver internamente todos los problemas del tejido empresarial.

40. SISTEMA DE INDICADORES

El cierre del diagnóstico exige convertir la información acumulada en un sistema de seguimiento capaz de establecer una línea de base, comparar situaciones y valorar cambios posteriores. **El sistema de indicadores no debe confundirse con una memoria de ejecución ni limitarse a contar actividades: su función es relacionar lo que se hace con aquello que cambia en las empresas, los territorios y las actuaciones.** Para COPYME medir adquiere sentido cuando permite interpretar resultados, corregir decisiones y acumular aprendizaje para futuras intervenciones.

40.1. PRINCIPIOS DE MEDICIÓN Y LÍNEA DE BASE

La línea de base representa el punto de partida frente al que podrán interpretarse cambios posteriores. Debe construirse con un conjunto limitado de variables definidas de forma estable y susceptibles de repetición: perfil empresarial, madurez digital, necesidades, afluencia, captación y fidelización, formación, género, cooperación y satisfacción. La repetibilidad es una condición metodológica esencial: sin definiciones comparables, fuentes conocidas y momentos de medición coherentes, la sucesión de datos no constituye seguimiento. Por ello, el indicador debe concebirse como herramienta de gestión y no como carga administrativa añadida.

El sistema debe distinguir además tres niveles que no son intercambiables. Los indicadores de ejecución responden a qué se ha hecho; los de resultado, a qué cambio inmediato se observa; y los de impacto, a qué evolución más amplia puede apreciarse. Esta separación evita atribuir al proyecto efectos que exceden su capacidad causal y permite formular conclusiones proporcionadas a la evidencia disponible.

NIVEL	PREGUNTA	EJEMPLO
Ejecución	¿Qué hemos hecho?	Jornadas, diagnósticos, campañas, empresas participantes
Resultado	¿Qué ha cambiado?	Capacidades adquiridas, herramientas aplicadas, cooperación generada
Impacto / evolución	¿Qué tendencia más amplia observamos?	Ventas, empleo, continuidad, evolución territorial

40.2. INDICADORES EMPRESARIALES Y COMERCIALES

Los indicadores estructurales contextualizan el tejido analizado mediante sector, tamaño, antigüedad, empleo, trabajo autónomo, carácter familiar y localización, y permiten interpretar posteriormente diferencias entre perfiles. Sobre esta base, los indicadores comerciales pueden observar ventas percibidas, ticket medio, frecuencia, recurrencia, margen, canales, estacionalidad o composición de la clientela cuando la información disponible sea suficientemente consistente. No todos estos datos tendrán idéntica calidad ni estarán disponibles para todos los establecimientos, por lo que el sistema debe diferenciar expresamente el dato objetivo de la percepción empresarial y evitar convertir estimaciones subjetivas en magnitudes equivalentes a registros verificables.

La relación comercial requiere asimismo indicadores diferentes según la fase observada. Captación puede medirse mediante consultas, clics, contactos, reservas, entradas o nuevos clientes; fidelización, mediante recurrencia, frecuencia, recompra, clientes activos, uso efectivo de CRM o recomendación. El criterio central es no confundir alcance comunicativo con captación comercial ni presencia de una herramienta con utilización real. Cuando el establecimiento carezca de sistemas de medición, podrán combinarse indicadores directos y percepción empresarial, dejando explícita la distinta naturaleza de ambas fuentes.

40.3. DIGITALIZACIÓN, AFLUENCIA Y TERRITORIO

La medición digital debe superar la lógica binaria de “tiene/no tiene”. Web, redes, ficha de negocio, TPV, reservas, comercio electrónico, delivery, bases de datos, CRM, analítica, automatización o inteligencia artificial adquieren valor analítico cuando se observa el nivel de utilización: ausencia de uso, uso básico, uso funcional o uso integrado. Esta gradación permite alimentar el Índice COPYME de Madurez Digital y, sobre todo, diferenciar adopción nominal de capacidad empresarial efectiva.

La afluencia debe tratarse como dimensión territorial y temporal, no como una cifra aislada. Franjas horarias, días, estacionalidad, eventos, intensidad, variabilidad y tipo de público permiten responder cuándo, dónde, con qué intensidad y para qué tipo de negocio existe una oportunidad comercial. La utilidad del indicador reside así en conectar el comportamiento del territorio con decisiones de campaña, horarios, captación, promoción o cooperación, manteniendo la cautela ya establecida en el Informe: mayor afluencia no equivale automáticamente a mayor actividad comercial.

40.4. FORMACIÓN, GÉNERO, CAMPAÑA, COOPERACIÓN Y SATISFACCIÓN

Las actuaciones desarrolladas por el proyecto requieren indicadores específicos, pero deben integrarse dentro de una lógica común de resultados. En formación, asistencia y satisfacción son insuficientes si no se observan aprendizaje, aplicabilidad y transferencia al negocio. En género, la participación numérica debe complementarse con

identificación y visibilidad de negocios liderados por mujeres y con la utilidad percibida. En campaña, producción, alcance e interacción deben diferenciarse del resultado comercial percibido. En cooperación, interesa avanzar desde el número de participantes hacia la actividad compartida y, cuando sea posible, hacia la capacidad colectiva generada mediante servicios, herramientas, campañas o proyectos conjuntos.

DIMENSIÓN	QUÉ CONVIENE OBSERVAR	RESULTADO DE MAYOR VALOR
Formación	Participación · satisfacción · aprendizaje · aplicabilidad	Transferencia al negocio
Género	Participación · liderazgo · visibilidad	Utilidad y presencia empresarial
Campaña	Producción · alcance · interacción	Visibilidad / captación percibida
Cooperación	Participación · acciones conjuntas	Capacidad colectiva generada
Satisfacción	Calidad · utilidad · aplicabilidad	Uso o cambio posterior

La satisfacción debe mantenerse separada del resultado. Una actuación puede ser bien valorada y producir escaso cambio, mientras otra puede exigir mayor esfuerzo y resultar empresarialmente muy útil. Por ello, los instrumentos de evaluación deberían diferenciar si la actividad ha gustado, si ha resultado útil, si puede aplicarse y si finalmente se ha aplicado. Esta secuencia permite pasar de la valoración inmediata a una evaluación progresivamente más cercana a la transferencia efectiva.

40.5. RESULTADOS, IMPACTO Y PRUDENCIA CAUSAL

Los indicadores de resultado pueden recoger mejoras percibidas de visibilidad, nuevas capacidades digitales, necesidades formativas atendidas, herramientas implantadas, mayor conocimiento de clientes, participación en cooperación, utilidad empresarial o cambios en prácticas de gestión. Estas variables se encuentran razonablemente próximas a las actuaciones y permiten evaluar si el proyecto ha generado cambios observables. Los indicadores de impacto —ventas, empleo, aperturas, cierres o continuidad empresarial— requieren una interpretación mucho más prudente, porque dependen simultáneamente de demanda, costes, coyuntura, regulación, localización y otros factores externos. Su evolución puede observarse, pero no atribuirse automáticamente a Madrid Comercio Futuro sin un diseño que permita sostener esa relación causal.

40.6. CUADRO DE MANDO COPYME

El Cuadro de Mando COPYME debe sintetizar el sistema mediante pocos indicadores clave y evitar la acumulación de métricas de igual jerarquía. Su función no es archivar toda la información producida, sino ofrecer una lectura periódica y comparable que conecte empresa, digitalización, comercio, territorio, formación, igualdad, campaña, cooperación y resultados. Cada indicador central debería disponer, cuando proceda, de valor base, valor posterior, variación, interpretación y decisión asociada.

BLOQUE	INDICADOR CLAVE / LECTURA	FUENTE PRINCIPAL
Empresa	Establecimientos diagnosticados y perfil	Registro / ficha
Digitalización	Índice COPYME de Madurez Digital	Encuesta / diagnóstico
Brechas	Número e intensidad de brechas observadas	Matrices del Informe
Territorio	Patrones y momentos de afluencia	Observación / análisis
Relación comercial	Captación, recurrencia y fidelización*	Empresa / campaña
Formación	Utilidad, aplicabilidad y transferencia	Jornadas / seguimiento
Igualdad	Participación y liderazgo femenino identificado	Formularios / casos
Campaña	Alcance, interacción y resultado percibido	Métricas / encuesta
Cooperación	Empresas y capacidades en acciones conjuntas	Registros
Resultado	Cambios observados y utilidad percibida	Seguimiento final

*Cuando exista información suficiente y comparable. Los valores concretos deben incorporarse únicamente cuando procedan de datos reales consistentes; el cuadro de mando no debe rellenarse mediante estimaciones destinadas a completar artificialmente una serie.

Este sistema enlaza directamente con el modelo de observación permanente planteado en el capítulo anterior. La medición adquiere así carácter acumulativo: establece una línea de base, acompaña la actuación, compara resultados, identifica desviaciones y alimenta nuevas decisiones. COPYME puede utilizar esta arquitectura para reforzar la trazabilidad de sus propuestas y ofrecer al Ayuntamiento de Madrid una base técnica común desde la que valorar actuaciones sucesivas sobre el pequeño comercio y la hostelería.

41. CONCLUSIONES

El diagnóstico desarrollado a lo largo del Informe conduce a una conclusión general: el pequeño comercio y la hostelería madrileños afrontan una transformación simultánea de consumidores, canales, costes, territorios, tecnologías y formas de competir. La demanda ya no puede entenderse como una magnitud abstracta disponible en el entorno, sino como un sistema móvil, temporal y segmentado que debe ser descubierto, captado y convertido en relación comercial. Este proceso no invalida los activos históricos de la pequeña empresa, pero exige reinterpretarlos y reforzarlos mediante nuevas capacidades de gestión, digitalización, información, formación, cooperación, conocimiento de la demanda y relación con el cliente.

La cuestión central no consiste, por tanto, en elegir entre tradición y modernización, ni entre comercio físico y digital, sino en conseguir que proximidad, especialización, confianza, identidad y experiencia se combinen con capacidades contemporáneas para conocer mejor al público, reducir fricciones, aprovechar los flujos disponibles, convertir visitas en consumo y construir recurrencia. La modernización útil es aquella que permite competir mejor sin diluir aquello que hace diferente al pequeño comercio y la hostelería de proximidad.

41.1. UNA REALIDAD HETEROGÉNEA QUE EXIGE SEGMENTACIÓN

La primera conclusión es la heterogeneidad. Madrid no contiene un único modelo de comercio, un único modelo de hostelería, una pyme tipo ni un único patrón de demanda. Conviven negocios tradicionales y de reciente creación, empresas digitalmente activas y establecimientos todavía en transición, actividades apoyadas en clientela recurrente y otras dependientes de afluencias externas, negocios orientados a la experiencia y estructuras familiares o autónomas con capacidades muy diferentes de inversión, gestión y adaptación. Del mismo modo, conviven públicos cotidianos, laborales, turísticos, ocasionales, especializados y experienciales, con ritmos, motivaciones y probabilidades de repetición distintas.

Los promedios generales son necesarios para describir el conjunto, pero insuficientes para orientar intervenciones. La lectura útil debe combinar estructura, perfil empresarial, territorio, demanda, clientela, patrón de consumo y madurez, porque empresas distintas parten de posiciones diferentes y no obtendrán los mismos resultados de una política uniforme. Segmentar no significa fragmentar indefinidamente la política comercial, sino identificar diferencias que modifican de forma material el diagnóstico y la respuesta.

41.2. TRANSFORMACIONES SIMULTÁNEAS, RESPUESTAS CONECTADAS

Consumidores, canales, movilidad, competencia, tecnología, expectativas e información disponible están cambiando al mismo tiempo. El cliente compara más, alterna canales físicos y digitales, concede mayor importancia al tiempo, la comodidad, la reputación y la accesibilidad y, sin embargo, continúa valorando confianza, asesoramiento, autenticidad y relación humana. Por eso no basta con digitalizar, promocionar o formar de manera aislada. La modernización exige conectar capacidades: presencia y comunicación con descubrimiento y captación; afluencia con visita; experiencia con conversión; conocimiento del cliente con recurrencia; formación con implantación; datos con decisión; cooperación con escala; y promoción con identidad territorial.

La relación comercial debe entenderse como un proceso acumulativo y circular. La ciudad genera movilidad y afluencia; la empresa y el territorio determinan en qué medida ese flujo se convierte en exposición, interés y visita; la propuesta de valor, la accesibilidad y la experiencia condicionan la conversión; y la satisfacción, el conocimiento y la relación posterior influyen en repetición, recurrencia, fidelización y recomendación. Cada fase puede constituir un cuello de botella diferente y, por tanto, requiere evidencias e instrumentos distintos.

41.3. FORTALEZAS QUE DEBEN CONVERTIRSE EN CAPACIDADES CONTEMPORÁNEAS

La pequeña empresa conserva activos competitivos propios: proximidad, confianza, especialización, conocimiento del cliente, atención personalizada, identidad, arraigo territorial, flexibilidad y autenticidad. El reto no es sustituir estas fortalezas por las de los grandes operadores, sino dotarlas de instrumentos contemporáneos que amplifiquen su valor y las conecten con los recorridos reales del consumidor. El conocimiento personal del cliente puede estructurarse mediante datos y CRM; la especialización puede ganar descubrimiento mediante comunicación digital; la atención puede convertirse en experiencia diferenciada; la historia y la identidad pueden alimentar relato y promoción territorial; y la autonomía puede reforzarse mediante cooperación selectiva allí donde la escala individual resulte insuficiente.

FORTALEZA	TRANSFORMACIÓN NECESARIA	CAPACIDAD RESULTANTE
Proximidad y confianza	Visibilidad + fidelización estructurada	Relación más sólida
Especialización	Comunicación + descubrimiento	Mayor captación cualificada
Atención personalizada	Experiencia + conocimiento de cliente	Diferenciación y recurrencia
Identidad e historia	Relato + promoción territorial	Valor de lugar y recomendación
Autonomía	Cooperación selectiva	Escala sin pérdida de identidad

41.4. VULNERABILIDADES: ESCALA, ORGANIZACIÓN Y UN ENTORNO MÁS EXIGENTE

Estas fortalezas conviven con vulnerabilidades estructurales: escala reducida, presión de costes, competencia de cadenas y plataformas, capacidad tecnológica desigual, dificultades de analítica y gestión, concentración de múltiples funciones en pocas personas y, en determinados casos, una limitada capacidad para transformar la demanda disponible en relación comercial. La vulnerabilidad no equivale necesariamente a falta de competitividad intrínseca; con frecuencia expresa una combinación de falta de escala, capacidad organizada insuficiente, desajuste con el patrón de demanda y creciente complejidad del entorno.

Esta distinción modifica la respuesta. Algunos problemas requieren productividad; otros, formación o digitalización gradual; otros, cooperación, servicios compartidos o dinamización territorial. Y los problemas comerciales deben localizarse con mayor precisión: una baja afluencia no es equivalente a una elevada afluencia con baja captación; una visita sin compra no es equivalente a una compra sin repetición. La intervención debe responder al punto real donde se pierde la oportunidad.

VULNERABILIDAD	RESPUESTA PRINCIPAL
Escala reducida	Cooperación y servicios compartidos
Presión sobre márgenes	Productividad, gestión y diferenciación
Baja madurez digital	Itinerario gradual y proporcionado
Falta de datos	Registro, analítica y decisión
Baja captación / conversión	Visibilidad, propuesta de valor y experiencia
Baja recurrencia	Relación, fidelización y conocimiento
Fragmentación territorial	Dinamización y acción colectiva

41.5. EMPRESA, TERRITORIO Y DEMANDA: TRES ESCALAS INSEPARABLES

La heterogeneidad también es territorial y temporal. Madrid combina centralidades de elevada afluencia, espacios turístico-comerciales, zonas consolidadas de barrio, áreas mixtas, centralidades emergentes y territorios con menor continuidad comercial. La geografía no constituye únicamente el escenario donde opera la empresa: forma parte de su modelo económico. Accesibilidad, movilidad, flujos, identidad, turismo, eventos, complementariedad entre actividades, cooperación y continuidad comercial condicionan las oportunidades de cada establecimiento.

Pero el territorio solo adquiere significado comercial cuando se relaciona con la demanda que lo utiliza. Un mismo volumen de tránsito puede representar oportunidades diferentes según quién circula, en qué momento, con qué motivación, cuánto tiempo permanece y qué capacidad tienen los establecimientos para resultar visibles, relevantes y accesibles. De ahí se deriva una conclusión estratégica para las actuaciones impulsadas desde el Ayuntamiento de Madrid y articuladas con organizaciones de proximidad como COPYME: la política comercial debe actuar simultáneamente sobre empresa, territorio y demanda, adaptando instrumentos y prioridades a realidades comerciales distintas.

41.6. DIGITALIZACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

La digitalización es una dimensión estructural de la competitividad, pero no puede reducirse a acumular herramientas. La brecha relevante aparece primero entre presencia y uso funcional y, después, entre uso funcional e integración. Por ello, la estrategia debe ser gradual: en niveles básicos, estar y ser encontrado; en niveles intermedios, operar, captar y relacionarse; en niveles avanzados, integrar, medir, automatizar y decidir. La tecnología genera modernización cuando se convierte en capacidad empresarial y mejora procesos, relación con clientes o calidad de decisión.

La competitividad tampoco puede reducirse al precio ni al volumen de afluencia. La presión de alquileres, energía, personal, mercancías, logística, tecnología y plataformas obliga a combinar productividad, diferenciación, gestión, formación, tecnología, cooperación y capacidad comercial. La pregunta relevante deja de ser únicamente cómo vender más y pasa a ser cómo generar más valor con los recursos y la demanda disponibles, conservar margen y construir una posición diferenciada y sostenible.

41.7. MUJERES EMPRESARIAS Y COOPERACIÓN COMO CAPACIDAD ECONÓMICA

La perspectiva de género debe integrarse sin convertir a las empresarias en un colectivo homogéneo. El Informe propone medir antes de generalizar y distinguir participación, liderazgo, trayectoria, digitalización, formación, visibilidad y necesidades. Comercio en Femenino permite trasladar esta lógica a la comunicación mostrando a las mujeres como agentes económicos y referentes empresariales vinculados a emprendimiento, continuidad, innovación, especialización y proximidad, no únicamente como destinatarias de una actuación de igualdad.

La cooperación, por su parte, aparece como respuesta directa al problema de escala y también como instrumento para actuar sobre la demanda y el territorio. Campañas, fidelización territorial, analítica, formación especializada, servicios tecnológicos, rutas, eventos, promoción o herramientas compartidas pueden resultar difíciles de asumir individualmente y accesibles colectivamente. El objetivo no es diluir la autonomía empresarial, sino generar capacidad compartida allí donde resulte eficiente.

41.8. DE LAS BRECHAS A LAS OPORTUNIDADES

El Mapa COPYME de Brechas sintetiza distancias en digitalización, datos, capacidades comerciales, formación, cooperación, territorio, visibilidad y demanda/conversión. Su aportación principal no reside únicamente en enumerarlas, sino en comprender su intensidad, acumulación y secuencia. Una baja integración digital puede limitar la generación de datos; pocos datos reducen conocimiento; menor conocimiento dificulta la relación; una visibilidad insuficiente limita captación; una experiencia débil reduce conversión o recurrencia. Cuando varias brechas se refuerzan entre sí, las intervenciones simples pierden eficacia y resulta necesario construir itinerarios más completos.

La brecha de demanda y conversión permite además localizar dónde se rompe el recorrido comercial: afluencia, exposición, captación, visita, conversión, recurrencia o fidelización. Esta lectura evita tratar como equivalentes problemas distintos y permite relacionar cada evidencia con una respuesta proporcionada. El diagnóstico, sin embargo, no termina en los déficits. Una brecha se convierte en oportunidad cuando existe capacidad real de respuesta.

Las oportunidades de demanda pueden adoptar formas diferentes: aprovechar mejor un flujo existente, activar momentos infrautilizados, conectar con públicos específicos, mejorar captación o conversión, aumentar recurrencia, vincular visitantes con la oferta de proximidad o reforzar experiencias capaces de generar recuerdo y recomendación. Su prioridad debe establecerse combinando evidencia, impacto potencial, factibilidad y capacidad de actuación.

41.9. SEIS PRIORIDADES PARA UNA MODERNIZACIÓN ACUMULATIVA

La arquitectura completa del Informe permite concentrar las prioridades en seis ámbitos conectados: conocer, para mantener información actualizada sobre empresas, territorios y demanda; profesionalizar, para mejorar gestión, productividad y control; digitalizar, incorporando tecnología proporcionada; relacionarse, para descubrir, captar, convertir, fidelizar y recomendar mejor; cooperar, para construir capacidad colectiva y territorial; y medir, para evaluar resultados y aprender. No son programas independientes. La formación sostiene la digitalización; los datos mejoran la gestión; la cooperación genera escala; la promoción necesita identidad territorial; y todas las políticas requieren conocimiento y evaluación para evolucionar.

PRIORIDAD	FINALIDAD
CONOCER	Mantener diagnóstico e información actualizada sobre empresa, territorio y demanda
PROFESIONALIZAR	Mejorar gestión, productividad y control
DIGITALIZAR	Incorporar tecnología útil y proporcionada
RELACIONARSE	Descubrir, captar, convertir, fidelizar y recomendar
COOPERAR	Generar escala y capacidad territorial
MEDIR	Evaluar, aprender y corregir

41.10. TESIS FINAL: PRESERVAR TRANSFORMANDO

El futuro del pequeño comercio y la hostelería madrileños no depende de reproducir el modelo de los grandes operadores ni de conservar intactas formas empresariales diseñadas para un entorno distinto. La dirección que se desprende del estudio consiste en preservar transformando: conservar proximidad, confianza, especialización, identidad, diversidad y relación humana, mientras se transforman gestión, tecnología, datos, productividad, formación, cooperación y comercialización. Modernizar no significa homogeneizar; significa reforzar aquello que hace diferente a la pequeña empresa con capacidades adecuadas al entorno contemporáneo.

Desde esta perspectiva, Madrid Comercio Futuro no termina realmente en una relación de conclusiones. El estudio construye un ciclo de conocimiento e intervención: conocer el tejido, entender el territorio y la demanda, segmentar públicos y patrones de consumo, medir capacidades, identificar necesidades, detectar brechas, reconocer oportunidades, diseñar actuaciones, medir resultados, aprender y volver a diagnosticar. Para COPYME, esta secuencia convierte el diagnóstico en capacidad acumulativa de proximidad; para el Ayuntamiento de Madrid, ofrece una base técnica para orientar actuaciones diferenciadas, evaluables y progresivamente más precisas sobre el pequeño comercio y la hostelería.

La tesis final es sencilla: la finalidad no es proteger al pequeño comercio y la hostelería del cambio, sino crear las condiciones para que puedan protagonizarlo desde sus propios activos. Competir mejor no exige dejar de ser diferentes, sino convertir esa diferencia en capacidad empresarial contemporánea y sostenible; y hacerlo comprendiendo no solo qué empresa existe y dónde se localiza, sino también qué demanda tiene delante, cómo se comporta y en qué punto puede transformarse en una relación comercial más sólida.

42. AGENDA DE MODERNIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN

La Agenda constituye la traducción operativa del diagnóstico desarrollado en Madrid Comercio Futuro. COPYME la formula como una arquitectura integrada de intervención para orientar, junto con el Ayuntamiento de Madrid y los actores que corresponda implicar, la modernización del comercio y la hostelería de proximidad. Su punto de partida no es una relación abierta de iniciativas, sino la conexión entre necesidades, perfiles empresariales, tipologías territoriales, patrones de demanda, brechas, oportunidades e instrumentos. **La cuestión final del Informe es, por tanto, qué actuaciones conviene activar, en qué secuencia, con qué lógica de cooperación y mediante qué indicadores puede seguirse su desarrollo.**

Los seis ejes deben entenderse como partes de un mismo ciclo. Conocer mejor la empresa, el territorio y la demanda permite segmentar; segmentar permite incorporar capacidades proporcionadas; esas capacidades facilitan atraer públicos, convertir oportunidades en actividad y construir relaciones más estables; la cooperación aporta escala; y la modernización consolida cambios en gestión, productividad e innovación. La medición devuelve información al sistema y permite corregir prioridades. Esta lógica evita tratar diagnóstico, campañas, formación, digitalización o evaluación como actuaciones aisladas.

42.1. SEIS EJES Y VEINTE MEDIDAS

EJE	MEDIDAS	RESULTADO PERSEGUIDO
CONOCER	1. Sistema permanente de diagnóstico empresarial COPYME 2. Observación de afluencia, demanda y comportamiento comercial 3. Cuadro de Mando COPYME	Convertir información empresarial, territorial y de demanda en infraestructura estable para decidir y evaluar.
DIGITALIZAR	4. Diagnóstico COPYME de Madurez Digital 5. Presencia Digital Esencial 6. Comercio con Datos 7. IA Útil para Microempresas	Avanzar desde presencia básica hacia uso funcional, integración, datos y automatización con soluciones proporcionadas.
ATRAER	8. Planes piloto por tipología territorial 9. Madrid Compra y Vive 10. Campañas segmentadas	Transformar flujos, públicos, momentos y motivaciones en descubrimiento, captación, visita y conversión.
FIDELIZAR	11. Fidelización y recurrencia 12. Experiencia comercial y hostelera 13. Comercio con Identidad	Convertir la primera relación en experiencia, repetición, recurrencia, recomendación y diferenciación.
COOPERAR	14. Cartera COPYME de servicios compartidos 15. Campañas y promociones colaborativas 16. Ecosistemas comerciales de proximidad	Generar escala colectiva sin eliminar autonomía empresarial, compartiendo capacidades donde resulte eficiente.
MODERNIZAR	17. Itinerarios formativos COPYME 18. Laboratorio de mejora e innovación 19. Comercio en Femenino 20. Punto COPYME de acompañamiento	Consolidar capacidades mediante formación aplicada, innovación, liderazgo femenino y acompañamiento continuado.

42.2. CONOCER PARA INTERVENIR CON PRECISIÓN

COPYME plantea que la primera infraestructura de la Agenda sea el conocimiento. El Sistema Permanente de Diagnóstico Empresarial reutiliza la metodología y las fichas del estudio para disponer de una base mínima, periódica y comparable sobre estructura, gestión, digitalización, clientela, formación, captación, fidelización, cooperación y necesidades. Se complementa con la Observación de Afluencia, Demanda y Comportamiento Comercial, orientada no a acumular datos de tránsito sino a interpretar cuándo, dónde, con qué intensidad, para qué públicos y con qué patrones de comportamiento existen oportunidades comerciales.

La medida debe distinguir, siempre que la evidencia disponible lo permita, entre movilidad, afluencia potencial, exposición, captación, visita, conversión, recurrencia y fidelización. El objetivo no es atribuir automáticamente resultados económicos al tránsito observado, sino construir inteligencia comercial sobre la relación entre flujos, públicos, momentos, territorio y capacidad empresarial. El Cuadro de Mando COPYME del capítulo 40 completa esta infraestructura conectando línea de base, seguimiento, resultados y aprendizaje.

42.3. DIGITALIZAR CON PROPORCIONALIDAD Y UTILIDAD

La digitalización se organiza como itinerario y no como acumulación de herramientas. El Diagnóstico COPYME de Madurez Digital debe situar a cada establecimiento en un nivel y traducirlo en un siguiente paso razonable. Presencia Digital Esencial asegura primero capacidades básicas de descubrimiento, información, contacto y reputación; Comercio con Datos introduce registros, clientes, recurrencia, campañas y márgenes para transformar información en decisiones; y la IA Útil para Microempresas se incorpora únicamente mediante casos de uso concretos, pruebas controladas, medición de utilidad, privacidad, verificación y supervisión humana.

42.4. ATRAER Y FIDELIZAR: EMPRESA, PÚBLICO, MOMENTO Y TERRITORIO

La Agenda distingue captación de continuidad, pero las integra dentro de un mismo recorrido comercial. Para atraer, COPYME propone pilotos adaptados a la Tipología Territorial —alta afluencia, turístico-comercial, barrio consolidado, área mixta, centralidad emergente o menor continuidad—, una línea Madrid Compra y Vive que conecte comercio, hostelería, gastronomía, cultura, barrio y turismo, y campañas segmentadas por público, territorio, momento, patrón de consumo, mensaje, canal e indicador. Para fidelizar, la respuesta se desplaza hacia bases de clientes y CRM proporcionados, mejora del recorrido completo de experiencia y visibilización de atributos diferenciales mediante Comercio con Identidad.

La finalidad no es que todas las empresas adopten el mismo sistema, sino que cada una mejore la fase de la relación comercial que limita su desempeño. Una centralidad con flujo elevado y baja captación requiere una respuesta distinta de un negocio de destino con menor afluencia espontánea; una empresa con visitas pero baja conversión necesita actuar sobre propuesta, fricciones o experiencia; y un negocio con primera compra pero escasa repetición requiere instrumentos de recurrencia y relación.

42.5. COOPERAR PARA CONSTRUIR ESCALA

La cooperación responde a una vulnerabilidad estructural de la microempresa: determinadas capacidades pueden resultar difíciles o ineficientes de sostener individualmente. COPYME plantea desarrollar de forma progresiva una cartera de servicios compartidos en ámbitos como tecnología, asesoramiento, formación, datos, promoción, ciberseguridad o fidelización, seleccionados por demanda, coste, utilidad, viabilidad y sostenibilidad; facilitar campañas y promociones entre establecimientos, mercados, calles, ejes y barrios; y avanzar hacia ecosistemas comerciales de proximidad donde identidad, promoción, herramientas y seguimiento puedan organizarse colectivamente.

42.6. MODERNIZAR: CAPACIDADES QUE PERMANECEN

El último eje concentra las actuaciones que convierten iniciativas puntuales en capacidad empresarial. Los Itinerarios Formativos COPYME sustituyen progresivamente la lógica del curso aislado por secuencias ligadas a necesidades y aplicación; el Laboratorio de Mejora e Innovación permite observar, probar, medir, aprender y escalar mejoras de bajo riesgo; Comercio en Femenino evoluciona desde la visibilidad puntual hacia un programa estable de casos, referentes, networking, formación y liderazgo empresarial femenino, manteniendo siempre la identificación voluntaria y evitando perfiles estereotipados; y el Punto COPYME de Acompañamiento actúa como puerta de entrada para informar, diagnosticar, orientar, derivar, acompañar y hacer seguimiento.

42.7. PRIORIZACIÓN TEMPORAL: ACTIVAR, INTEGRAR Y CONSOLIDAR

HORIZONTE	OBJETIVO	MEDIDAS ORIENTATIVAS	PRIORIDAD
Corto plazo	Activar capacidades	1, 2, 3, 4, 5, 10, 17, 19 y 20	Diagnóstico, línea de base, observación de demanda, formación, digitalización básica, campañas y acompañamiento.
Medio plazo	Integrar y ampliar	6, 8, 11, 12, 13, 14, 15 y 18	Datos y CRM, fidelización, experiencia, servicios compartidos, innovación y pilotos territoriales.
Largo plazo	Escalar y consolidar	7, 9 y 16 + escalado	IA aplicada, turismo de compras, ecosistemas territoriales y consolidación de programas demostrados.

La secuencia es orientativa y no implica que una medida finalice cuando comienza otra fase. Muchas deben continuar y madurar. La priorización definitiva debe cruzar impacto esperado, factibilidad, recursos disponibles, evidencia de

demanda y resultados de pilotos. Esta cautela evita convertir la Agenda en un calendario rígido antes de disponer de evidencia de implementación.

42.8. GOBERNANZA, TRAZABILIDAD Y EVALUACIÓN

La Agenda diferencia liderazgo propuesto de responsabilidad formal. El Informe puede plantear una arquitectura institucional, pero no asignar unilateralmente obligaciones a administraciones, asociaciones, proveedores u otros actores que no las hayan asumido. COPYME aparece como impulsor y articulador de numerosas medidas por su posición de proximidad empresarial, mientras que la ejecución concreta puede requerir al Ayuntamiento de Madrid, asociaciones, especialistas, proveedores, actores turísticos, formadores y las propias empresas.

Cada medida debe vincularse a una necesidad o brecha, un perfil empresarial, un contexto territorial, cuando proceda un patrón de demanda, un horizonte, actores a implicar y un indicador principal. De este modo puede reconstruirse la cadena completa desde la evidencia hasta el resultado y evitar que las actuaciones queden desligadas del diagnóstico que las justifica.

BRECHA O NECESIDAD	MEDIDAS RELACIONADAS	RESULTADO ESPERADO
Información / conocimiento	1, 2, 3	Información comparable sobre empresa, territorio y demanda para decidir.
Digital / datos	4, 5, 6, 7	Capacidades tecnológicas útiles y uso de información.
Demanda / visibilidad / conversión	8, 9, 10, 11, 12, 13	Mayor descubrimiento, captación, conversión, recurrencia y aprovechamiento de oportunidades.
Cooperación / escala / territorio	14, 15, 16	Mayor capacidad colectiva y dinamización territorial.
Formación / adaptación / liderazgo	17, 18, 19, 20	Transferencia de capacidades, innovación, visibilidad y acompañamiento.

42.9. DE MADRID COMERCIO FUTURO A UNA CAPACIDAD PERMANENTE

El valor potencial de Madrid Comercio Futuro supera la suma de sus estudios, análisis de afluencia, campañas, acciones de Comercio en Femenino, materiales y jornadas. Durante la ejecución se generan metodología, información, indicadores, diagnósticos, herramientas, conocimiento territorial, conocimiento de públicos y patrones de demanda, relaciones empresariales, experiencias formativas y aprendizajes. COPYME propone que esos activos no se agoten con el cierre administrativo del proyecto, sino que puedan conectarse, actualizarse y reutilizarse para mejorar ciclos posteriores de intervención.

ACTIVO DEL PROYECTO	CAPACIDAD ACUMULATIVA
Estudio / encuesta	Observación periódica y sistema de diagnóstico
Observación de afluencia y comportamiento	Inteligencia territorial y de demanda
Jornada	Itinerario formativo
Campaña	Dinamización basada en evidencia
Comercio en Femenino	Programa de visibilidad y liderazgo
Herramienta digital	Itinerario de transformación
Acción colectiva	Servicio compartido
Indicador final	Cuadro de mando
Evaluación	Aprendizaje permanente

La Agenda es, por tanto, circular. Cada actuación produce nueva información que debe alimentar el siguiente diagnóstico. Desde esta perspectiva, Madrid Comercio Futuro puede funcionar como proyecto demostrador de una forma de intervención en la que conocimiento empresarial, información territorial, inteligencia de demanda, digitalización, campañas, formación, cooperación y evaluación se integran dentro de una misma secuencia. La propuesta final de COPYME al Ayuntamiento de Madrid no consiste únicamente en ejecutar veinte medidas, sino en utilizar el proyecto para construir una capacidad más estable de modernización y dinamización del comercio y la hostelería de proximidad.

ANEXOS

METODOLOGÍA COMPLETA

Este anexo desarrolla con mayor detalle la arquitectura metodológica sintetizada en el capítulo 3 y explicita el itinerario mediante el cual Madrid Comercio Futuro transforma información empresarial, territorial y comercial en evidencia utilizable. Su finalidad es doble: permitir la trazabilidad de los resultados presentados en el Informe y ofrecer a COPYME una metodología reproducible que pueda actualizarse en sucesivos ciclos de diagnóstico, seguimiento y evaluación. El diseño responde, por tanto, a una lógica integral, participativa, práctica, orientada a resultados y basada en datos e indicadores, articulando diagnóstico empresarial, análisis territorial y de afluencia, contraste cualitativo, diseño de actuaciones y evaluación.

PREGUNTA METODOLÓGICA CENTRAL
¿CÓMO SE HA PRODUCIDO EXACTAMENTE LA EVIDENCIA UTILIZADA EN EL INFORME?

La metodología se concibe como un sistema y no como una suma de técnicas independientes. Ninguna fuente aislada permite explicar adecuadamente un tejido tan heterogéneo como el comercio y la hostelería de proximidad de Madrid: las estadísticas y registros aportan estructura y contexto; la encuesta permite comparar características, prácticas y percepciones; la ficha de diagnóstico aproxima la situación de cada establecimiento; las entrevistas aportan profundidad interpretativa; la observación contrasta condiciones visibles del negocio y del entorno; y la información de afluencia y movilidad incorpora la dimensión temporal y territorial de la demanda. La robustez del diagnóstico procede de la combinación y contraste de estas evidencias, manteniendo siempre diferenciada la naturaleza y el alcance de cada una.

I.1. DISEÑO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

El diseño es descriptivo, exploratorio, comparativo y aplicado. Es descriptivo porque caracteriza estructura empresarial, clientela, capacidades, prácticas y necesidades; exploratorio porque aborda dimensiones cuya implantación es todavía desigual —uso de datos, CRM, automatización o inteligencia artificial—; comparativo porque contrasta sectores, tamaños, perfiles empresariales y contextos territoriales; y aplicado porque los resultados se orientan explícitamente hacia decisiones de formación, digitalización, promoción, captación, fidelización, cooperación y dinamización. La investigación no busca acumular información sin una pregunta de uso, sino construir evidencia suficiente para decidir qué actuaciones pueden resultar pertinentes, para quién, dónde y bajo qué condiciones.

DEL DATO A LA INTERVENCIÓN · RECOGER → DEPURAR → CONTRASTAR → SEGMENTAR → INTERPRETAR → PRIORIZAR → ACTUAR → EVALUAR

La evaluación se incorpora desde el diseño. Esto implica que las variables y los indicadores no se seleccionan únicamente por su interés descriptivo, sino también por su capacidad para establecer líneas de base, comparar situaciones, identificar cambios y alimentar decisiones posteriores. La secuencia metodológica es circular: la evaluación de una actuación produce nueva información, y esa información debe mejorar el siguiente ciclo de diagnóstico e intervención.

I.2. ENFOQUE MIXTO Y TRIANGULACIÓN

El enfoque combina evidencia cuantitativa, cualitativa y territorial. La dimensión cuantitativa permite estimar frecuencias, distribuciones y diferencias entre grupos en variables como herramientas digitales, clientela, canales de captación, prácticas de fidelización, necesidades formativas o percepción de barreras. La dimensión cualitativa permite interpretar qué significan empresarialmente esos resultados: disponer de una herramienta no informa por sí mismo de para qué se utiliza, quién la gestiona, cuánto esfuerzo requiere o qué utilidad se le atribuye. La dimensión territorial sitúa ambas lecturas en el contexto urbano concreto en el que opera el establecimiento, incorporando accesibilidad, centralidad, afluencia, mezcla de usos, turismo y continuidad comercial cuando la información disponible lo permite.

Plano	Pregunta principal	Evidencia predominante
Cuantitativo	¿Cuánto ocurre y cómo se distribuye?	Encuesta, registros, indicadores
Cualitativo	¿Cómo y por qué se manifiesta?	Entrevistas, contraste, respuestas abiertas
Territorial	¿Dónde y bajo qué contexto ocurre?	Observación, cartografía, afluencia y movilidad
Integrado	¿Qué implica para la intervención?	Triangulación y segmentación

Triangular no significa otorgar idéntico valor o alcance a todas las fuentes. Una percepción empresarial sobre afluencia, una medición de movilidad y una estadística oficial describen objetos diferentes. La interpretación mantiene visible esa diferencia y busca convergencias, divergencias y explicaciones plausibles antes de formular conclusiones integradas.

I.3. UNIVERSO, UNIDAD DE ANÁLISIS Y PARTICIPACIÓN

El universo de referencia está formado por el tejido de pequeñas empresas, microempresas, personas autónomas y establecimientos comerciales y hosteleros de Madrid capital que encajan en el objeto del proyecto. La unidad principal de análisis es el establecimiento o negocio participante, entendido como una unidad empresarial situada en un contexto territorial concreto. Determinadas dimensiones requieren, además, unidades complementarias: la persona responsable o informante cuando se analizan percepciones y decisiones; el eje, barrio o entorno comercial cuando se estudian condiciones territoriales; y el flujo o franja temporal cuando se examina afluencia y movilidad.

Los criterios de participación deben ser coherentes con el alcance operativo del proyecto y quedar documentados en la base de trabajo. La inclusión de establecimientos se utiliza para producir evidencia sobre el tejido participante y para construir perfiles y necesidades; no convierte automáticamente la muestra obtenida en una representación estadística del conjunto de Madrid. Cualquier inferencia al universo general deberá estar respaldada por el diseño muestral, la cobertura alcanzada y la distribución efectiva de casos. Esta cautela es especialmente relevante cuando existe participación voluntaria o captación a través de redes asociativas, porque puede introducir autoselección.

I.4. SISTEMA DE FUENTES E INSTRUMENTOS

Las fuentes primarias se generan específicamente para Madrid Comercio Futuro. Las secundarias contextualizan y contrastan los resultados, pero no sustituyen la evidencia producida por el proyecto. El Libro Blanco de COPYME funciona como referencia conceptual y estratégica; las estadísticas oficiales, registros, fuentes municipales, documentación sectorial y bases territoriales aportan contexto estructural; y los instrumentos propios permiten observar capacidades, necesidades, prácticas y percepciones a escala empresarial.

Fuente / instrumento	Función metodológica	Alcance
Encuesta a establecimientos	Comparar estructura, prácticas, capacidades, necesidades y percepciones	Evidencia estandarizada del tejido participante
Ficha de diagnóstico	Sintetizar el perfil y orientar itinerarios o necesidades	Lectura individual y segmentación
Entrevistas / contraste	Explicar patrones, barreras, decisiones y experiencias	Profundidad interpretativa; no estimación estadística
Observación comercial	Contrastar condiciones visibles del establecimiento y entorno	Contextualización territorial
Afluencia y movilidad	Caracterizar intensidad, momentos y patrones de flujo	Contexto de demanda; no ventas
Fuentes secundarias	Dimensionar y contextualizar el tejido y el territorio	Marco comparativo y estructural

I.5. ENCUESTA A ESTABLECIMIENTOS

La encuesta constituye el principal instrumento estandarizado. Su estructura debe mantener correspondencia directa con las preguntas de investigación y con los productos posteriores del Informe. Los bloques abarcan identificación y estructura; actividad y clientela; captación, conversión y fidelización; digitalización; gestión y competitividad; formación; cooperación; territorio; y variables de género y liderazgo cuando proceda. Se combinan preguntas cerradas, escalas y un número limitado de preguntas abiertas para conservar comparabilidad sin eliminar información interpretativa.

La administración del cuestionario debe registrar, cuando sea posible y pertinente, las condiciones básicas de recogida y aplicar controles de consistencia. La depuración posterior revisará duplicidades, valores imposibles, respuestas incompletas y coherencia entre variables relacionadas. Las no respuestas no se transformarán en respuestas negativas y las bases de cálculo de porcentajes deberán permanecer identificables. Cuando una pregunta admita respuesta múltiple, se explicitará para evitar interpretar como excluyentes categorías que no lo son.

I.6. FICHA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La ficha de diagnóstico cumple una función distinta de la encuesta general: integra en una lectura sintética la situación del establecimiento y facilita la conexión entre evidencia y acompañamiento. Reúne perfil estructural, clientela, dependencia territorial, madurez digital, canales de captación y fidelización, herramientas de gestión, necesidades formativas, barreras, oportunidades y disposición a cooperar. Su propósito no es calificar a la empresa, sino reconocer capacidades existentes y distancias respecto de capacidades que podrían resultar útiles.

EMPRESA → DIAGNÓSTICO → PERFIL → NECESIDAD → PRIORIDAD → ITINERARIO / RECURSO

Las categorías de desarrollo que puedan utilizarse —por ejemplo, niveles básico, intermedio o avanzado en una dimensión concreta— deben interpretarse como instrumentos de orientación. No constituyen rankings de calidad empresarial, viabilidad o éxito. Un mismo negocio puede mostrar niveles diferentes según la dimensión analizada y encontrarse en transición entre perfiles.

I.7. ENTREVISTAS Y EVIDENCIA CUALITATIVA

Las entrevistas y mecanismos de contraste profundizan en dimensiones que una encuesta cerrada recoge de manera incompleta: cambios del consumidor, presión de costes, decisiones de inversión, plataformas, experiencias de digitalización, utilización de datos, limitaciones de tiempo, necesidades formativas, turismo, afluencias, cooperación y expectativas. La selección debe buscar diversidad suficiente de situaciones para evitar que la interpretación cualitativa quede reducida a un único tipo de empresa, sector o territorio.

El tratamiento cualitativo se orienta a identificar temas recurrentes, argumentos, barreras, facilitadores, diferencias entre perfiles y casos que ayuden a interpretar resultados cuantitativos. Las entrevistas no producen porcentajes representativos. Su valor reside en explicar mecanismos y significados y en detectar hipótesis que puedan contrastarse con otras fuentes.

I.8. OBSERVACIÓN COMERCIAL Y METODOLOGÍA TERRITORIAL

La observación incorpora evidencia sobre visibilidad exterior, señalización, escaparate, accesibilidad, continuidad de actividad, densidad comercial y hostelera, locales vacíos, flujos peatonales y relación con el espacio público cuando estas variables sean observables y relevantes. No sustituye un estudio urbanístico especializado: su función es contextualizar la experiencia empresarial y contrastar si determinadas percepciones encuentran correspondencia en condiciones visibles del entorno.

La metodología territorial combina unidades administrativas con unidades funcionales. Distrito y barrio proporcionan una referencia estable, pero pueden resultar demasiado amplios para describir determinadas dinámicas comerciales. Por ello, cuando la información lo permita, el análisis incorpora ejes, centralidades y tipos de entorno definidos por densidad y continuidad de actividad, accesibilidad, presencia turística, mezcla de usos y patrones de afluencia. El objetivo no es ordenar jerárquicamente los 21 distritos, sino reconocer contextos comerciales distintos y adaptar la interpretación y la intervención a esa heterogeneidad.

Escala	Utilidad	Precaución
Distrito / barrio	Contexto administrativo, demográfico y territorial	Puede ocultar heterogeneidad interna
Eje / centralidad	Dinámica comercial funcional	Requiere delimitación consistente
Tipología territorial	Comparar entornos con rasgos semejantes	No equivale a ranking territorial
Establecimiento	Conectar empresa y entorno inmediato	No explica por sí solo el contexto urbano

I.9. ANÁLISIS DE AFLUENCIA Y MOVILIDAD

La afluencia se utiliza como variable de contexto de demanda y no como equivalente de actividad económica. El análisis distingue, según disponibilidad de información, intensidad de flujo, franjas horarias, días, estacionalidad, recurrencia y relación con eventos o momentos urbanos. Su función es identificar cuándo y dónde existen oportunidades de exposición comercial y ayudar a interpretar diferencias entre territorios y establecimientos.

AFLUENCIA ≠ VENTA · AFLUENCIA → VISIBILIDAD → INTERÉS → ENTRADA → CONVERSIÓN → RECOMPRA

Cada transición de esta cadena depende de factores diferentes. Un territorio puede presentar elevada afluencia y baja conversión; un negocio puede convertir bien una demanda limitada; y una campaña puede aumentar visibilidad sin que sea metodológicamente correcto atribuirle automáticamente un incremento de ventas. Por ello, los datos de flujo deben combinarse con información empresarial y, cuando sea posible, con indicadores de interacción, visita, conversión o recurrencia adecuados a cada actuación.

I.10. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables se organizan en familias conectadas con la arquitectura del Informe para evitar un tratamiento fragmentado. Las estructurales caracterizan el negocio; las comerciales explican su relación con el mercado; las digitales permiten observar presencia, uso e integración tecnológica; las de clientela aproximan comportamiento, frecuencia y recurrencia; las formativas identifican capacidades y condiciones de aprendizaje; las territoriales describen el contexto de actividad; y las de género permiten analizar participación, liderazgo, visibilidad y posibles diferencias sin presumirlas de antemano.

Familia	Ejemplos de dimensiones	Uso analítico
Estructura	Actividad, dimensión, antigüedad, empleo	Caracterización y segmentación
Comercial	Clientela, captación, conversión, recurrencia	Relación con demanda
Digital	Presencia, transacción, gestión, CRM, datos, IA	Madurez y capacidades
Formación / gestión	Necesidades, competencias, aplicación	Diseño de itinerarios
Territorio / afluencia	Localización, entorno, flujos, momentos	Contexto y tipología territorial
Género / liderazgo	Participación, dirección, visibilidad, necesidades	Análisis comparado prudente

I.11. CONSTRUCCIÓN DEL ÍNDICE COPYME DE MADUREZ DIGITAL

La madurez digital se analiza como una progresión de capacidades y no como un inventario de herramientas. Un primer nivel recoge presencia y descubrimiento —web, redes, fichas, mapas, mensajería—; un segundo nivel incorpora transacción y operación —ecommerce, reservas, delivery, plataformas o pagos—; un tercero observa gestión —TPV, inventarios, facturación, compras y planificación—; un cuarto, relación con clientes —bases de datos, CRM, segmentación y automatización de comunicaciones—; y un quinto, inteligencia —analítica, cuadros de mando, previsión, inteligencia artificial y automatización avanzada—.

El índice, cuando se aplique, deberá documentar variables, codificación, tratamiento de valores ausentes y reglas de agregación. Su finalidad es identificar niveles y orientar itinerarios, no producir una puntuación ornamental ni una clasificación del valor de las empresas. La interpretación debe atender también al tamaño y a la utilidad: una herramienta avanzada que no responde a una necesidad real no representa necesariamente mayor capacidad empresarial.

I.12. SEGMENTACIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

La segmentación empresarial combina variables de tamaño, actividad, antigüedad, clientela, localización, digitalización, utilización de datos, captación, fidelización y capacidad de inversión para construir perfiles útiles para la decisión. Los perfiles no son categorías cerradas ni identidades permanentes: un establecimiento puede compartir rasgos de varios tipos y evolucionar a medida que incorpora capacidades. Su utilidad reside en abandonar la idea de una pyme madrileña única y conectar perfiles distintos con necesidades e itinerarios diferentes.

La segmentación territorial opera con la misma lógica. Las categorías de elevada afluencia, turístico-comercial, barrio consolidado, mixta, emergente o menor continuidad constituyen hipótesis de organización territorial que deben ajustarse a la evidencia disponible. La combinación de ambas segmentaciones permite construir una unidad analítica más útil para la intervención: EMPRESA × PERFIL × TERRITORIO × DEMANDA.

I.13. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y CUADRO DE MANDO

Los indicadores se seleccionan por su capacidad para describir, comparar y orientar decisiones. Se distinguen indicadores estructurales; de capacidad, vinculados con digitalización, formación o cooperación; de comportamiento, relacionados con afluencia, captación, recurrencia y fidelización; de ejecución, que miden qué se ha realizado; y de resultado, que aproximan cambios inmediatos o utilidad obtenida. Cuando se planteen indicadores de impacto, su interpretación deberá reconocer la influencia de factores externos y las limitaciones para atribuir causalidad.

Tipo	Pregunta	Ejemplo de uso
Estructural	¿Cómo es el tejido?	Perfil, dimensión, actividad
Capacidad	¿Qué puede hacer la empresa?	Madurez digital, uso de datos
Ejecución	¿Qué se ha realizado?	Participación, acciones, diagnósticos
Resultado	¿Qué cambio inmediato se observa?	Capacidad adquirida, mejora implantada
Impacto	¿Qué efecto más amplio se asocia?	Interpretación prudente y multicausal

INDICADOR → VALOR BASE → VALOR POSTERIOR → VARIACIÓN → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN

I.14. TRATAMIENTO DE VARIABLES DE GÉNERO

La perspectiva de género se integra de forma transversal y evita dos errores opuestos: ignorar posibles diferencias y presumirlas antes de medirlas. Cuando la base disponible lo permita, las variables de participación, liderazgo, trayectoria, digitalización, formación, visibilidad y necesidades se cruzarán con otras características empresariales y territoriales para distinguir qué diferencias pueden estar asociadas al género y cuáles responden a tamaño, actividad, antigüedad, recursos o contexto.

La identificación de negocios liderados por mujeres y su eventual incorporación a acciones de visibilidad debe mantener separadas tres operaciones: identificación estadística, participación en entrevistas o contraste y autorización para comunicación pública. PARTICIPAR EN EL ESTUDIO ≠ ACEPTAR VISIBILIDAD PÚBLICA. Comercio en Femenino se apoya así en evidencia y consentimiento, evitando construir un perfil único o estereotipado de empresaria.

I.15. TRATAMIENTO, DEPURACIÓN E INTERPRETACIÓN

El tratamiento avanza desde la preparación de las bases hacia la descripción, el cruce, la segmentación y la interpretación integrada. La depuración documenta criterios de inclusión, valores ausentes, recodificaciones y controles de consistencia. Posteriormente se examinan frecuencias, distribuciones y medidas de tendencia cuando resulten pertinentes, seguidas de cruces entre sector, tamaño, territorio, clientela, digitalización, captación, formación, plataformas y liderazgo femenino, siempre condicionados por la suficiencia de las bases disponibles.

La evidencia cualitativa se utiliza para interpretar patrones y detectar mecanismos plausibles, no para fabricar representatividad estadística. Cuando el diseño permita identificar asociación o coincidencia, no se formularán conclusiones causales que excedan la evidencia. Los resultados se integran finalmente en necesidades, tipologías, brechas, oportunidades y prioridades de intervención, manteniendo trazabilidad entre pregunta, variable, fuente, técnica y conclusión.

I.16. CRITERIOS DE PRUDENCIA ANALÍTICA

La prudencia analítica constituye una condición de calidad y no una limitación retórica. Los resultados de los establecimientos participantes describen fundamentalmente a quienes integran la investigación y solo podrán generalizarse al conjunto de Madrid cuando el diseño y la cobertura lo permitan. Se distingue sistemáticamente entre dato observado y percepción declarada; se contextualizan porcentajes mediante su base, universo y periodo; no se identifica correlación con causalidad; no se construyen rankings territoriales simplificados; y no se extrapolan automáticamente a Madrid capital datos correspondientes a la Comunidad de Madrid o a España.

Riesgo interpretativo	Criterio de control
Participación voluntaria	No asumir representatividad sin respaldo del diseño
Percepción empresarial	Diferenciar declaración de medición objetiva
Afluencia	No equiparar tránsito con visita, compra o venta
Cruces con pocos casos	Evitar porcentajes o conclusiones inestables
Datos de otro ámbito	No trasladar automáticamente a Madrid capital
Cambios posteriores	No atribuir causalidad sin diseño que la sostenga

I.17. LIMITACIONES

Las principales limitaciones previsibles se relacionan con la posible autoselección de participantes; la heterogeneidad sectorial; el peso de información declarada en determinadas variables; la desigual disponibilidad de datos a escala territorial; la dificultad de inferir consumo efectivo a partir del tránsito; la estacionalidad propia del comercio y la hostelería; y la dificultad para atribuir cambios estructurales de ventas, empleo o competitividad a actuaciones desarrolladas durante un periodo limitado. A ellas puede añadirse la disponibilidad desigual de información para construir indicadores muy desagregados por perfil y territorio.

Reconocer estas limitaciones no invalida el estudio. Permite ajustar el alcance de cada conclusión, identificar qué resultados son descriptivos, cuáles son interpretativos y cuáles pueden utilizarse para orientar decisiones, así como señalar dónde conviene ampliar información en futuros ciclos. La metodología debe ser capaz de aprender de sus propias restricciones y mejorar la comparabilidad de las sucesivas ediciones.

I.18. TRAZABILIDAD Y REPRODUCIBILIDAD

El cierre metodológico consiste en mantener una cadena verificable entre las preguntas de investigación y los productos finales. Cada pregunta relevante debe remitir a una o varias variables; cada variable, a una fuente y un procedimiento de recogida; cada fuente, a un tratamiento; y cada resultado, a una interpretación y, cuando proceda, a una recomendación o indicador. Esta arquitectura permite que COPYME presente al Ayuntamiento de Madrid no solo conclusiones, sino también el itinerario técnico que explica cómo se han construido y cuáles son sus límites de validez.

PREGUNTA → VARIABLE → FUENTE → RECOGIDA → DEPURACIÓN → ANÁLISIS → RESULTADO → RECOMENDACIÓN → INDICADOR

La reproducibilidad no exige repetir mecánicamente cada instrumento. Exige conservar definiciones, reglas de codificación, criterios de segmentación, indicadores básicos y documentación suficiente para comparar ciclos sucesivos. De este modo, Madrid Comercio Futuro puede evolucionar desde un estudio puntual hacia una infraestructura acumulativa de conocimiento empresarial y territorial: cada nueva observación amplía la base disponible, cada intervención genera aprendizaje y cada evaluación alimenta el siguiente diagnóstico.

FUENTES ESTADÍSTICAS Y DOCUMENTALES

Este anexo organiza el sistema de fuentes utilizado por Madrid Comercio Futuro y establece un criterio común para documentar su procedencia, función analítica y utilización dentro del Informe. Su finalidad no es acumular referencias, sino hacer visible la trazabilidad de la evidencia: qué información procede de fuentes estadísticas y administrativas, qué elementos se apoyan en documentación institucional o sectorial y qué resultados derivan directamente de los instrumentos primarios del proyecto. Esta separación permite distinguir contexto, evidencia propia e interpretación y facilita futuras actualizaciones del diagnóstico.

TRAZABILIDAD DE LA EVIDENCIA · FUENTE → VARIABLE / CONTENIDO → TRATAMIENTO → CAPÍTULO → RESULTADO

El inventario definitivo de referencias debe completarse con las fuentes efectivamente empleadas durante la elaboración y revisión final del Informe. Por ello, este anexo establece la estructura documental y las matrices de registro sin atribuir referencias concretas que no estén acreditadas en el expediente de trabajo. Cada incorporación deberá poder identificarse por organismo o autor, título o denominación, año o periodo de referencia, variables o contenidos utilizados y capítulos en los que se emplea.

II.1. ARQUITECTURA GENERAL DEL SISTEMA DE FUENTES

El sistema se estructura en tres grandes familias. Las fuentes estadísticas proporcionan magnitudes, distribuciones, series y referencias territoriales necesarias para contextualizar el tejido comercial y hostelero. Las fuentes documentales aportan marcos conceptuales, estratégicos, institucionales y sectoriales. Las fuentes primarias se producen específicamente en el proyecto y constituyen la base para caracterizar a los establecimientos participantes, sus capacidades, necesidades, percepciones y entornos. La lectura integrada de las tres familias evita dos errores frecuentes: presentar como hallazgo propio una información procedente de una fuente externa o, en sentido contrario, generalizar al conjunto de Madrid un resultado obtenido únicamente entre participantes del proyecto.

Familia	Función principal	Ejemplos de contenido
Estadísticas	Contextualizar, dimensionar y comparar	Estructura empresarial, empleo, demografía, territorio, turismo, movilidad o afluencia cuando proceda
Documentales	Aportar marco, antecedentes y orientación	Libro Blanco de COPYME, memoria del proyecto, informes sectoriales, estudios académicos y documentación institucional
Primarias	Generar evidencia específica del proyecto	Encuesta, entrevistas, ficha de diagnóstico, observación e información de afluencia

II.2. FUENTES ESTADÍSTICAS

Las fuentes estadísticas deben seleccionarse por adecuación temática, cobertura territorial, actualidad, comparabilidad y claridad metodológica. La prioridad corresponde, cuando exista información pertinente, a fuentes oficiales o institucionales con definiciones explícitas y posibilidad de actualización. En un estudio urbano como éste resulta especialmente importante registrar la escala territorial disponible, porque una cifra municipal, distrital, de barrio, sección censal o área funcional no es intercambiable sin más. Del mismo modo, los periodos de referencia deben quedar visibles para evitar comparar datos producidos en momentos distintos como si describieran una misma coyuntura.

Subgrupo	Utilidad en el Informe	Precaución de uso
Municipales	Estructura urbana, actividad, distritos, barrios, equipamientos, movilidad u otros datos de ciudad	Comprobar escala, fecha y definición municipal utilizada
Autonómicas	Contexto económico, empresarial, laboral o turístico de la Comunidad de Madrid	No trasladar automáticamente patrones regionales a Madrid capital
Estatales	Comparación, series generales y marcos empresariales o laborales	Identificar población y ámbito territorial de referencia
Sectoriales	Contraste específico de comercio, hostelería, digitalización u otros ámbitos	Documentar metodología, universo y representatividad
Territoriales / cartográficas	Localización, densidad, centralidades, usos y características espaciales	Registrar unidad geográfica y fecha de actualización
Movilidad, afluencia y turismo	Flujos, temporalidad, visitantes y demanda potencial cuando proceda	Diferenciar tránsito, presencia, visita y comportamiento comercial

UNA CIFRA SIN ORGANISMO, FECHA, ÁMBITO Y DEFINICIÓN NO ES UNA FUENTE TRAZABLE

II.3. FUENTES DOCUMENTALES

Las fuentes documentales cumplen una función diferente de las estadísticas. No se utilizan necesariamente para cuantificar, sino para reconstruir antecedentes, definir conceptos, identificar líneas estratégicas, contrastar interpretaciones y situar los resultados en el marco de las políticas y debates sobre comercio, hostelería, proximidad, digitalización, territorio y modernización empresarial. El registro debe diferenciar claramente documentos que forman parte del propio marco de COPYME y Madrid Comercio Futuro de estudios externos utilizados como contraste.

Tipo documental	Función
Libro Blanco de COPYME	Marco conceptual y estratégico de referencia para modernización, competitividad y proximidad
Memoria de Madrid Comercio Futuro	Definición de objetivos, actuaciones, metodología prevista, entregables e indicadores del proyecto
Informes sectoriales	Contraste de tendencias, prácticas y problemas específicos del comercio y la hostelería
Estudios académicos	Apoyo conceptual, metodológico o empírico cuando resulte pertinente
Documentación institucional	Planes, estrategias, diagnósticos, normativa, programas y documentos públicos relacionados con el objeto del estudio

La utilización de una fuente documental debe respetar su alcance. Un documento estratégico expresa objetivos u orientaciones; un estudio académico aporta resultados bajo un diseño determinado; un informe sectorial puede reflejar una población distinta; y una memoria de proyecto establece compromisos y previsiones. El Informe debe evitar convertir cualquiera de estas categorías en evidencia empírica de Madrid cuando su naturaleza no lo permita.

II.4. FUENTES PRIMARIAS DEL PROYECTO

Las fuentes primarias son aquellas generadas específicamente mediante la ejecución de Madrid Comercio Futuro. Su registro es indispensable porque constituyen la evidencia más directamente vinculada a los establecimientos y territorios participantes. Cada base o instrumento deberá conservar una versión identificable, fecha o periodo de aplicación, definición de variables, criterios de codificación y, cuando corresponda, reglas de anonimización o tratamiento agregado.

Fuente primaria	Objeto de información	Uso principal
Encuesta	Características, prácticas, capacidades, necesidades y percepciones	Análisis descriptivo, cruces y segmentación
Entrevistas	Experiencias, decisiones, barreras y explicaciones	Interpretación y contraste cualitativo
Ficha de diagnóstico	Síntesis de situación y necesidades del establecimiento	Perfilado y orientación de itinerarios
Observación	Condiciones visibles del establecimiento y entorno	Contraste y contextualización territorial
Información de afluencia	Patrones temporales y espaciales de flujo cuando exista medición adecuada	Lectura del entorno de demanda y apoyo a dinamización

La evidencia primaria debe presentarse con prudencia respecto de su cobertura. Participación en el proyecto no equivale automáticamente a representatividad estadística del conjunto del tejido madrileño. Las conclusiones deben mantener visible qué resultados describen a participantes, cuáles se apoyan en información externa y cuáles surgen de la triangulación de varias fuentes.

II.5. FICHA NORMALIZADA DE REGISTRO DE FUENTES

Para asegurar una trazabilidad homogénea, COPYME puede utilizar una ficha mínima común para cada fuente incorporada al Informe. Esta ficha funciona como inventario documental y, al mismo tiempo, como mecanismo de control de calidad antes del cierre de cada capítulo.

Campo	Contenido a registrar
Código de fuente	Identificador único y estable
Familia	Estadística / documental / primaria
Organismo / autor	Entidad responsable de producción o publicación

Título / denominación	Nombre completo de la fuente, base, documento o instrumento
Año / periodo	Fecha de publicación y, cuando difiera, periodo de los datos
Ámbito territorial	Madrid, distrito, barrio, Comunidad, España u otra escala
Variables / contenidos utilizados	Información concreta incorporada al análisis
Capítulos del Informe	Localización de su utilización
Tratamiento	Cálculo, cruce, síntesis, contraste, cartografía u otro uso
Observaciones	Limitaciones, cambios metodológicos, cobertura o advertencias

II.6. MATRIZ MAESTRA DE TRAZABILIDAD

La ficha individual debe complementarse con una matriz maestra que permita recorrer el Informe en ambos sentidos: desde una afirmación o indicador hasta su fuente y desde una fuente hasta los capítulos y productos en los que se utiliza. Este registro resulta especialmente útil cuando una misma base alimenta varios capítulos, mapas, matrices o indicadores construidos.

Código	Organismo / autor	Fuente	Año / periodo	Variable / contenido	Capítulo / producto
F-___	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
F-___	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
F-___	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

CONTROL DE TRAZABILIDAD · ¿PUEDO IDENTIFICAR DE DÓNDE SALE CADA DATO RELEVANTE Y DÓNDE SE HA UTILIZADO?

II.7. CRITERIOS DE CALIDAD Y JERARQUÍA DE FUENTES

La selección no debe basarse únicamente en disponibilidad. Para cada uso se valorarán autoridad de la fuente, proximidad temporal, adecuación territorial, claridad de definiciones, estabilidad metodológica, cobertura y posibilidad de reproducción. Cuando existan varias fuentes para una misma dimensión, la elección deberá justificarse por su adecuación al objeto concreto y no por el mero hecho de ofrecer la cifra más reciente. Si dos fuentes utilizan definiciones distintas, la divergencia debe conservarse y explicarse en lugar de forzar una equivalencia artificial.

Criterio	Pregunta de control
Autoridad	¿Quién produce la información y con qué responsabilidad metodológica?
Actualidad	¿El periodo describe razonablemente la situación analizada?
Adecuación territorial	¿La escala coincide con el fenómeno que se interpreta?
Definición	¿La variable significa exactamente lo que el Informe afirma?
Comparabilidad	¿Puede compararse con otros periodos o territorios sin romper la serie?
Reproducibilidad	¿Otro equipo podría localizar la fuente y reconstruir el uso realizado?

II.8. ACTUALIZACIÓN, VERSIONES Y FECHA DE CORTE

El carácter aplicado del Informe aconseja fijar una fecha de corte documental y mantener control de versiones. Las fuentes estadísticas pueden revisarse, las bases administrativas pueden actualizarse y los documentos institucionales pueden ser sustituidos por nuevas ediciones. La versión final deberá registrar qué edición o extracción se utilizó y conservar, cuando sea posible, una copia o referencia estable. En futuras actualizaciones de Madrid Comercio Futuro, la matriz maestra permitirá identificar qué fuentes deben renovarse y cuáles pueden mantenerse como antecedentes.

La actualización no obliga a sustituir siempre una serie histórica por el último dato disponible. En análisis evolutivos, la continuidad metodológica puede ser más importante que la novedad. El criterio debe ser mantener la comparabilidad y explicar cualquier ruptura de serie, cambio de clasificación o modificación de cobertura que afecte a la interpretación.

II.9. RELACIÓN ENTRE FUENTES, INDICADORES Y PRODUCTOS DEL INFORME

La trazabilidad adquiere su máxima utilidad cuando conecta directamente las fuentes con los productos analíticos. Mapas, índices, tipologías, matrices de brechas, oportunidades, necesidades o recomendaciones no deben aparecer como construcciones autónomas: cada uno debe poder reconstruirse a partir de variables y fuentes identificadas. En los indicadores contruidos, además de la fuente original, deberá conservarse la regla de cálculo, la dirección interpretativa y, cuando exista, el criterio de agregación o clasificación.

Producto	Trazabilidad mínima exigible
Tabla / indicador	Fuente + variable + periodo + cálculo
Mapa	Fuente + unidad territorial + fecha + regla de representación
Tipología	Variables + criterios de clasificación + reglas de asignación
Índice construido	Variables + normalización/escala + ponderación, si existe + interpretación
Matriz de brechas / oportunidades	Evidencia de partida + criterio analítico + segmento/territorio
Recomendación	Diagnóstico o brecha a la que responde + población/territorio objetivo

II.10. ESTRUCTURA DEL INVENTARIO DEFINITIVO

En la versión de entrega, este anexo puede cerrarse con el inventario completo de fuentes efectivamente utilizadas, ordenado por familias y, dentro de cada familia, por organismo o autor. La matriz maestra puede mantenerse como tabla de trabajo o incorporarse íntegramente si su extensión resulta manejable. Lo importante es que el lector pueda distinguir con claridad qué evidencia procede de estadísticas externas, qué argumentos se apoyan en documentación y qué resultados han sido producidos directamente por Madrid Comercio Futuro.

FUENTE IDENTIFICADA → USO DOCUMENTADO → RESULTADO TRAZABLE → ACTUALIZACIÓN POSIBLE

De este modo, el Anexo II no funciona como una bibliografía decorativa, sino como una pieza de control metodológico. Su valor reside en permitir que los datos, interpretaciones y productos del Informe puedan rastrearse hasta su origen, revisarse cuando cambie la información disponible y reutilizarse en futuros ciclos de diagnóstico de COPYME. La trazabilidad convierte un conjunto de referencias en una infraestructura de conocimiento acumulativo.

CUESTIONARIO A ESTABLECIMIENTOS

El cuestionario constituye el instrumento principal de recogida estructurada de información entre comercios y establecimientos hosteleros participantes en Madrid Comercio Futuro. Su diseño responde a la arquitectura analítica del Informe y permite caracterizar la empresa, su clientela, sus prácticas comerciales, su madurez digital, sus condiciones de gestión, sus necesidades formativas, su relación con la cooperación empresarial y, de forma voluntaria, determinadas variables vinculadas al liderazgo femenino y a Comercio en Femenino. La finalidad no es realizar una auditoría exhaustiva, sino obtener una base comparable, codificable y útil para diagnóstico, segmentación y seguimiento.

ESTABLECIMIENTO → PERFIL → CLIENTELA → CAPACIDADES → NECESIDADES → BRECHAS → ITINERARIO / ACTUACIÓN

Aplicación. El cuestionario puede administrarse de forma asistida o autoadministrada, presencial o digital, manteniendo la misma formulación y categorías de respuesta. Las preguntas que solicitan valoraciones utilizan escalas homogéneas siempre que resulta posible. Las respuestas de carácter sensible o no disponibles deben admitir la opción “Prefiero no responder / No disponible”. Los porcentajes solicitados pueden recogerse por tramos cuando el establecimiento no disponga de una medición exacta.

BLOQUE A. IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURA

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
A1	Actividad principal del establecimiento.	☐ Comercio minorista ☐ Hostelería ☐ Actividad mixta ☐ Otra: _____
A2	Subsector o actividad específica.	Respuesta abierta / clasificación posterior: _____
A3	Distrito y barrio / zona comercial.	Distrito: _____ Barrio/zona: _____
A4	Antigüedad del negocio en su ubicación actual.	☐ <1 año ☐ 1–3 ☐ 4–10 ☐ 11–20 ☐ >20 años
A5	Forma empresarial principal.	☐ Autónomo/a ☐ Sociedad limitada ☐ Otra sociedad ☐ Otra forma: _____
A6	Número total de personas que trabajan habitualmente en el negocio, incluida la persona titular.	☐ 1 ☐ 2–3 ☐ 4–5 ☐ 6–9 ☐ 10 o más
A7	¿Cuenta actualmente con personal asalariado?	☐ Sí ☐ No
A8	Carácter familiar del negocio.	☐ Familiar ☐ No familiar ☐ Mixto / no procede
A9	Situación del local o espacio principal de actividad.	☐ Alquiler ☐ Propiedad ☐ Cesión/otra ☐ Prefiero no responder

BLOQUE B. CLIENTELA Y PATRONES DE DEMANDA

Este bloque busca caracterizar la composición y temporalidad de la demanda sin exigir al establecimiento una precisión que quizá no pueda documentar. Cuando no existan registros, se recogerá la mejor estimación empresarial disponible y se tratará expresamente como percepción.

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B1	¿Qué tipo de clientela tiene mayor peso en su negocio?	Marque hasta 2: ☐ Residentes del entorno ☐ Residentes de otros barrios/distritos ☐ Trabajadores/población flotante ☐ Visitantes nacionales ☐ Turistas internacionales ☐ Otra

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B2	Peso aproximado de clientela recurrente.	☐ <25% ☐ 25–49% ☐ 50–74% ☐ ≥75% ☐ No puede estimarlo

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B3	Momentos de mayor actividad.	Marque los principales: ☐ Mañana ☐ Mediodía ☐ Tarde ☐ Noche ☐ Variable según día/temporada

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B4	Días de mayor actividad.	☐ Laborables ☐ Viernes ☐ Fin de semana ☐ Sin patrón claro

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B5	¿Existe estacionalidad significativa?	☐ Sí, positiva en: _____ ☐ Sí, negativa en: _____ ☐ No significativa ☐ No sabe

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
B6	¿Eventos, turismo o flujos externos influyen de forma relevante en la actividad?	Escala 1–5: 1 Nada · 2 Poco · 3 Algo · 4 Bastante · 5 Mucho · ☐ No procede

BLOQUE C. CAPTACIÓN, CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C1	Principales canales por los que nuevos clientes descubren el negocio.	Marque hasta 3: ☐ Paso/ubicación ☐ Recomendación ☐ Google/Maps ☐ Redes sociales ☐ Web ☐ Plataformas ☐ Publicidad/campañas ☐ Eventos ☐ Otro

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C2	¿Realiza acciones específicas para captar nuevos clientes?	☐ Sí, de forma habitual ☐ Ocasionalmente ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C3	¿Utiliza promociones o acciones comerciales segmentadas?	☐ Sí ☐ A veces ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C4	¿Dispone de una base organizada de clientes/contactos?	☐ Sí, actualizada ☐ Sí, poco utilizada ☐ No ☐ No procede

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C5	¿Realiza acciones para fomentar la repetición de compra o visita?	☐ Sí, sistemáticas ☐ Ocasionales ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C6	¿Mide de alguna forma la recurrencia o fidelidad?	☐ Sí, con datos ☐ Solo por percepción/conocimiento personal ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
C7	Importancia de la recomendación y reputación para captar clientela.	Escala 1–5: 1 Nada · 2 Poco · 3 Media · 4 Alta · 5 Muy alta

BLOQUE D. DIGITALIZACIÓN Y USO DE DATOS

La medición digital distingue disponibilidad, uso funcional e integración. La mera existencia de una herramienta no equivale a madurez digital; por ello, cuando proceda, se pregunta también por intensidad de uso y conexión con procesos comerciales o de gestión.

Código	Herramienta / capacidad	Situación
D1	Ficha de negocio en buscadores/mapas	☐ No ☐ Sí, desactualizada ☐ Sí, actualizada y gestionada
D2	Redes sociales	☐ No ☐ Presencia ocasional ☐ Uso activo con objetivos
D3	Web propia	☐ No ☐ Informativa ☐ Funcional (contacto/reserva/venta)
D4	TPV / sistema digital de venta	☐ No ☐ Sí, básico ☐ Sí, integrado con gestión/datos
D5	Reservas o cita digital	☐ No ☐ Sí ☐ No procede
D6	Ecommerce / venta online	☐ No ☐ Sí, ocasional ☐ Sí, canal relevante ☐ No procede
D7	CRM / base de clientes	☐ No ☐ Básico ☐ Uso funcional/segmentado
D8	Analítica / cuadros de mando	☐ No ☐ Consulta básica ☐ Uso habitual para decidir
D9	Automatizaciones	☐ No ☐ Alguna tarea ☐ Varias tareas/procesos
D10	Inteligencia artificial	☐ No ☐ Pruebas puntuales ☐ Uso habitual en tareas concretas

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
D11	¿Qué principal barrera limita actualmente su digitalización?	☐ Tiempo ☐ Coste ☐ Falta de conocimiento ☐ Dificultad para elegir ☐ Integración ☐ Seguridad/privacidad ☐ No percibe utilidad ☐ Otra

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
D12	Nivel global de confianza para incorporar nuevas herramientas digitales.	Escala 1–5: 1 Muy bajo · 2 Bajo · 3 Medio · 4 Alto · 5 Muy alto

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
D13	¿Utiliza datos de ventas, productos, horarios o clientes para tomar decisiones?	☐ Habitualmente ☐ A veces ☐ Raramente ☐ No dispone/usa datos

BLOQUE E. GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E1	Evolución percibida de los costes del negocio en los últimos 12 meses.	☐ Han bajado ☐ Estables ☐ Han aumentado moderadamente ☐ Han aumentado mucho ☐ No sabe

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E2	Situación percibida del margen comercial.	☐ Mejora ☐ Estable ☐ Se reduce ☐ No puede estimarlo / Prefiere no responder

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E3	¿Realiza seguimiento periódico de costes y márgenes?	☐ Sí, sistemático ☐ Parcial/ocasional ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E4	Capacidad actual para realizar inversiones de mejora.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ Muy baja ☐ Prefiere no responder

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E5	Principales dificultades actuales.	Marque hasta 4: ☐ Costes ☐ Alquiler/local ☐ Personal ☐ Demanda ☐ Competencia ☐ Plataformas/cadenas ☐ Digitalización ☐ Gestión/tiempo ☐ Captación ☐ Fidelización ☐ Financiación ☐ Otra

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
E6	¿Qué capacidad considera prioritaria mejorar durante los próximos 12 meses?	☐ Gestión/productividad ☐ Digitalización ☐ Captación ☐ Fidelización ☐ Datos ☐ Formación ☐ Cooperación ☐ Experiencia/servicio ☐ Otra

BLOQUE F. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F1	¿Ha participado en formación empresarial durante los últimos 12 meses?	☐ Sí ☐ No

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F2	Ámbitos formativos prioritarios.	Marque hasta 3: ☐ Presencia digital ☐ Redes/contenidos ☐ Captación ☐ Fidelización/CRM ☐ Datos/análítica ☐ Ecommerce/reservas ☐ IA ☐ Gestión/productividad ☐ Experiencia ☐ Cooperación

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F3	Formato preferido.	☐ Taller presencial ☐ Online en directo ☐ Microformación ☐ Tutoría/acompañamiento ☐ Mixto ☐ Indiferente

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F4	Duración más viable por sesión.	☐ ≤1 h ☐ 1–2 h ☐ 2–4 h ☐ Jornada completa

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F5	Principal barrera para participar en formación.	☐ Horario/tiempo ☐ Contenidos poco aplicables ☐ Desconocimiento de oferta ☐ Coste ☐ Formato ☐ Ninguna relevante ☐ Otra

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
F6	¿Valoraría positivamente un itinerario de varias sesiones con aplicación directa al propio negocio?	Escala 1–5: 1 Nada · 2 Poco · 3 Algo · 4 Bastante · 5 Mucho

BLOQUE G. COOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
G1	¿Participa actualmente en alguna asociación empresarial/comercial o red similar?	☐ Sí ☐ No ☐ No sabe / no responde

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
G2	¿Ha participado en campañas o acciones conjuntas con otros negocios?	☐ Sí, varias veces ☐ Alguna vez ☐ No
G3	¿Qué servicios compartiría si aportaran utilidad y redujeran costes?	Marque hasta 3: ☐ Campañas ☐ Formación ☐ Tecnología ☐ Datos/analítica ☐ Fidelización ☐ Asesoramiento ☐ Ciberseguridad ☐ Promoción territorial ☐ Ninguno ☐ Otro
G4	Disposición a participar en iniciativas colectivas de calle, eje, barrio o área comercial.	Escala 1–5: 1 Ninguna · 2 Baja · 3 Media · 4 Alta · 5 Muy alta
G5	Principal condición para cooperar.	☐ Utilidad clara ☐ Bajo coste ☐ Gestión sencilla ☐ Participación suficiente ☐ Resultados medibles ☐ Confianza/coordinación ☐ Otra

BLOQUE H. GÉNERO Y COMERCIO EN FEMENINO

Las preguntas de este bloque tienen carácter voluntario. Su finalidad es analizar liderazgo empresarial, visibilidad y participación sin asumir que las mujeres empresarias constituyen un colectivo homogéneo ni utilizar la identificación de género como sustituto de otras variables empresariales relevantes.

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
H1	¿El negocio está liderado o codirigido empresarialmente por una mujer?	☐ Sí ☐ No ☐ Liderazgo compartido ☐ Prefiero no responder
H2	En caso afirmativo o compartido, ¿considera útil aumentar la visibilidad de la trayectoria empresarial?	☐ Sí ☐ No ☐ Depende del formato ☐ Prefiero no responder
H3	¿Estaría interesada/o en participar voluntariamente en acciones de Comercio en Femenino?	☐ Sí ☐ Tal vez / solicitar información ☐ No ☐ No procede
H4	Formatos de posible interés.	☐ Historia/caso empresarial ☐ Networking ☐ Formación ☐ Mentoría ☐ Campaña/promoción ☐ Encuentros ☐ Otro ☐ No procede
H5	¿Identifica alguna necesidad empresarial específica que considere importante recoger?	Respuesta abierta y voluntaria: _____ _____

CIERRE. PRIORIDADES Y VALORACIÓN

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
Z1	De todas las cuestiones anteriores, ¿cuáles son las tres prioridades principales de su negocio?	1. _____ 2. _____ 3. _____

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
--------	----------	--------------------------

Z2 ¿Qué actuación de apoyo tendría mayor utilidad inmediata?

Respuesta abierta:

Código	Pregunta	Respuesta / codificación
--------	----------	--------------------------

Z3 ¿Autoriza que COPYME contacte con el establecimiento para ampliar el diagnóstico o informar sobre actuaciones relacionadas?

☐ Sí ☐ No · Canal preferido: _____

Observaciones de la persona encuestadora / establecimiento:

III.1. CRITERIOS DE CODIFICACIÓN Y EXPLOTACIÓN

La base de datos debe conservar el código de pregunta como nombre o referencia estable de variable y separar respuestas cerradas, múltiples y abiertas. Las respuestas múltiples se codificarán mediante variables binarias por categoría; las escalas mantendrán siempre el mismo sentido (valores superiores = mayor intensidad, capacidad, utilidad o disposición, según corresponda); y las preguntas abiertas se analizarán mediante categorías construidas a partir de las respuestas sin forzar su conversión a variables cuantitativas cuando no resulte metodológicamente adecuado. Los valores “No sabe”, “No procede”, “No disponible” y “Prefiero no responder” deben mantenerse diferenciados del valor negativo.

Bloque	Dimensión principal	Productos / capítulos a los que alimenta
A	Estructura y perfil	Tejido empresarial; tipología de establecimientos; segmentaciones
B	Cientela y temporalidad	Comportamiento; afluencia; tipología territorial; captación
C	Relación comercial	Captación, conversión, fidelización; brecha comercial
D	Madurez digital y datos	Índice COPYME de Madurez Digital; brecha digital y de datos
E	Gestión y competitividad	Costes, márgenes, productividad, necesidades y prioridades
F	Capacidades formativas	Matriz de necesidades; propuesta de contenidos e itinerarios
G	Cooperación	Asociacionismo, servicios compartidos y capacidad colectiva
H	Liderazgo femenino	Parte VII; Comercio en Femenino; visibilidad y participación

CUESTIONARIO → BASE CODIFICADA → CRUCES → PERFILES → BRECHAS → NECESIDADES → ACTUACIONES → SEGUIMIENTO

GUIÓN DE ENTREVISTAS

El presente guion constituye el instrumento cualitativo de Madrid Comercio Futuro. Su función es complementar la información estructurada obtenida mediante encuesta y ficha de diagnóstico, aportando contexto, secuencia causal, ejemplos, matices y explicaciones sobre los procesos que afectan a comercios y establecimientos hosteleros. La entrevista no pretende reproducir el cuestionario en formato oral, sino comprender cómo interpreta cada empresa los cambios observados, qué decisiones ha adoptado, qué obstáculos encuentra y qué capacidades considera necesarias para responder a su entorno.

LA ENCUESTA MIDE · LA ENTREVISTA INTERPRETA

CRITERIOS DE APLICACIÓN

Se propone un formato semiestructurado: todas las entrevistas deben recorrer las diez dimensiones comunes para asegurar comparabilidad, pero la persona entrevistadora puede modificar el orden, solicitar ejemplos, profundizar en cuestiones emergentes y omitir sondas que hayan quedado suficientemente respondidas. Las preguntas principales funcionan como núcleo mínimo; las sondas son recursos de profundización y no un cuestionario adicional que deba formularse íntegramente. Debe distinguirse con claridad entre hechos documentables, estimaciones y percepciones empresariales.

Elemento	Criterio de aplicación
Unidad de interlocución	Persona titular, responsable o con conocimiento suficiente de la evolución y gestión del establecimiento.
Registro	Notas estructuradas y, únicamente cuando proceda y exista consentimiento, registro de audio para facilitar síntesis posterior.
Comparabilidad	Mantener las diez dimensiones comunes y una ficha mínima de contexto; permitir flexibilidad en secuencia y profundidad.
Neutralidad	Evitar preguntas inductivas, no sugerir respuestas y pedir ejemplos concretos ante afirmaciones generales.
Confidencialidad	Tratar testimonios y citas conforme a las condiciones comunicadas; anonimizar cuando la identificación no sea necesaria.
Duración orientativa	La profundidad debe adaptarse a disponibilidad y relevancia; se prioriza calidad explicativa sobre completar mecánicamente todas las sondas.

FICHA MÍNIMA DE CONTEXTO

Campo	Registro
Código de entrevista	_____
Actividad / subsector	_____
Distrito / barrio / zona	_____
Antigüedad del negocio	_____
Tamaño aproximado	_____
Perfil de la persona entrevistada	Titular / responsable / otra: _____
Fecha y modalidad	_____
Observaciones de contexto	_____

1. TRAYECTORIA EMPRESARIAL

Reconstruir la trayectoria del negocio para interpretar su situación actual a la luz de su historia, modelo empresarial y relación con el territorio.

Código	Pregunta principal
1.1	¿Cómo nació o llegó usted a este negocio y cómo describiría su evolución hasta hoy?
1.2	¿Qué elementos del negocio considera que han permanecido y cuáles han cambiado de forma más profunda?
1.3	¿Qué decisiones o momentos han sido especialmente importantes para su continuidad o transformación?

Sondas de profundización. Origen y motivación; cambios de ubicación, formato o actividad; hitos; relevo o continuidad familiar; cambios de tamaño; especialización; relación histórica con el barrio y la clientela.

2. EVOLUCIÓN RECIENTE

Identificar cambios recientes en actividad, costes, organización y expectativas, evitando atribuir automáticamente sus causas a un único factor.

Código	Pregunta principal
2.1	¿Cómo ha evolucionado el negocio en los últimos años y qué cambios considera más relevantes?
2.2	¿Qué presiones o dificultades pesan hoy más sobre la actividad?
2.3	¿Qué ajustes ha tenido que realizar para adaptarse?

Sondas de profundización. Costes y márgenes; empleo; horarios; proveedores; inversión; cambios de oferta; demanda; incertidumbre; decisiones aplazadas; capacidad para absorber aumentos de costes.

3. CAMBIOS EN CLIENTES

Comprender cómo está cambiando la composición, comportamiento y recurrencia de la clientela y cómo responde el establecimiento.

Código	Pregunta principal
3.1	¿Ha cambiado el tipo de cliente que entra, compra o consume en su negocio? ¿De qué manera?
3.2	¿Qué hace que una persona elija hoy su establecimiento y qué hace que vuelva?
3.3	¿Dónde cree que se producen las mayores dificultades: atraer, convertir una visita en compra o conseguir recurrencia?

Sondas de profundización. Residentes, trabajadores, visitantes y turistas; franjas; frecuencia; sensibilidad al precio; conveniencia; recomendación; compra planificada/impulsiva; cambios generacionales; canales de descubrimiento.

4. TERRITORIO Y AFLUENCIA

Interpretar la empresa como parte de un entorno comercial y analizar la relación entre flujos, accesibilidad, centralidad y actividad efectiva.

Código	Pregunta principal
4.1	¿Cómo describiría el entorno comercial de esta zona y cómo ha cambiado?
4.2	¿En qué momentos percibe mayor o menor afluencia y cómo se traduce —o no— en actividad para su negocio?
4.3	¿Qué factores del barrio, calle, eje o mercado favorecen o dificultan su actividad?

Sondas de profundización. Movilidad, peatones, transporte, obras, eventos, turismo, estacionalidad, locales vacíos, complementariedad, competencia, seguridad percibida, accesibilidad, diferencias laborable/fin de semana. Recordar: afluencia no equivale automáticamente a venta.

5. DIGITALIZACIÓN

Conocer la función real de la tecnología en el negocio, distinguiendo presencia nominal, uso funcional e integración en procesos y decisiones.

Código	Pregunta principal
5.1	¿Qué papel tienen actualmente las herramientas digitales en su negocio?
5.2	¿Qué herramientas le resultan realmente útiles y cuáles utiliza poco o le generan dificultad?
5.3	¿Qué problema empresarial le gustaría resolver mejor mediante tecnología?

Sondas de profundización. Web, buscadores/mapas, redes, reservas, ecommerce, delivery, TPV, CRM, bases de clientes, analítica, automatización, IA; costes; competencias; mantenimiento; integración; seguridad y privacidad.

6. GESTIÓN

Explorar cómo se organiza la empresa, qué información utiliza y dónde aparecen cuellos de botella de gestión o productividad.

Código	Pregunta principal
6.1	¿Cómo organiza y controla las principales áreas del negocio en el día a día?
6.2	¿Qué información utiliza para tomar decisiones y qué información le gustaría tener?
6.3	¿Qué tareas o procesos consumen más tiempo o cree que podrían organizarse mejor?

Sondas de profundización. Ventas, márgenes, inventario, compras, turnos, reservas, planificación, clientes, proveedores, indicadores, herramientas de control, reparto de funciones, tiempo administrativo.

7. COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN

Comprender cómo define el negocio su propuesta de valor y frente a qué alternativas compite realmente.

Código	Pregunta principal
7.1	¿Por qué cree que sus clientes le eligen frente a otras alternativas?
7.2	¿Dónde considera que está hoy su principal ventaja y dónde su mayor vulnerabilidad competitiva?
7.3	¿Qué tendría que mejorar para competir mejor sin perder aquello que da identidad al negocio?

Sondas de profundización. Precio, especialización, producto, ubicación, confianza, servicio, experiencia, rapidez, conveniencia, reputación, identidad, plataformas, cadenas, grandes operadores, competencia digital.

8. FORMACIÓN Y CAPACIDADES

Identificar capacidades necesarias y condiciones para que la formación produzca transferencia efectiva al negocio.

Código	Pregunta principal
8.1	¿En qué ámbitos siente que usted o su equipo necesitarían reforzar conocimientos o capacidades?
8.2	¿Qué tipo de formación le resulta útil y qué hace que una formación no termine aplicándose?
8.3	Si pudiera resolver una necesidad concreta mediante acompañamiento práctico, ¿cuál priorizaría?

Sondas de profundización. Captación, fidelización, digitalización, datos, gestión, costes, experiencia, IA, idiomas, organización; duración, horario, formato, nivel, aplicación práctica, acompañamiento posterior.

9. COOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO

Analizar disposición, experiencias y barreras para generar capacidades colectivas entre establecimientos y territorios.

Código	Pregunta principal
9.1	¿Participa o ha participado en asociaciones, campañas o acciones conjuntas? ¿Cómo valora esa experiencia?
9.2	¿En qué ámbitos tendría sentido cooperar con otros negocios y en cuáles no?
9.3	¿Qué tendría que ocurrir para que una acción compartida le resultara realmente útil?

Sondas de profundización. Campañas, rutas, eventos, compras/servicios compartidos, formación, datos, tecnología, promoción territorial, fidelización; confianza, tiempo, liderazgo, costes, gobernanza, resultados visibles.

10. EXPECTATIVAS DE FUTURO

Cerrar la entrevista identificando expectativas, riesgos, oportunidades y prioridades de modernización desde la perspectiva empresarial.

Código	Pregunta principal
10.1	¿Cómo imagina su negocio dentro de tres a cinco años si las cosas evolucionan razonablemente?
10.2	¿Qué amenaza le preocupa más y qué oportunidad considera más relevante?
10.3	¿Qué apoyo, capacidad o cambio del entorno tendría mayor efecto sobre la continuidad y competitividad del negocio?

Sondas de profundización. Continuidad, inversión, empleo, relevo, cambio de localización, nuevos canales, especialización, cooperación, tecnología, clientela, territorio. No convertir expectativas en predicciones objetivas.

BLOQUE ESPECÍFICO. NEGOCIOS LIDERADOS POR MUJERES

Este bloque se aplicará únicamente cuando proceda y siempre desde la identificación voluntaria. Su finalidad es comprender experiencias empresariales, necesidades de visibilidad y posibles barreras específicas sin asumir que existe un perfil homogéneo de empresaria ni atribuir automáticamente diferencias observadas al género.

Código	Pregunta principal
M1	¿Considera que su experiencia como mujer al frente del negocio ha influido de algún modo en su trayectoria empresarial? ¿En qué aspectos?
M2	¿Ha encontrado barreras, oportunidades o necesidades de apoyo que considere especialmente relevantes para mujeres empresarias?
M3	¿Qué tipo de visibilidad, referentes, redes, mentoría o formación podrían resultar útiles sin caer en enfoques estereotipados?
M4	¿Estaría interesada en participar voluntariamente en iniciativas de Comercio en Femenino? ¿En qué formato tendría más sentido para usted?

Sondas posibles. Acceso a redes; conciliación y organización del tiempo; visibilidad; liderazgo; financiación o inversión; referentes; participación asociativa; mentoría; reconocimiento profesional. Las respuestas deben interpretarse como experiencia de la persona entrevistada, no como evidencia generalizable por sí sola.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Código	Pregunta de cierre
C1	De todo lo hablado, ¿cuál sería para usted la prioridad número uno para mejorar la situación de su negocio?
C2	¿Hay algún asunto importante que no le haya preguntado y que considere necesario para entender la realidad del comercio o la hostelería de Madrid?
C3	¿Autoriza, en las condiciones explicadas, el uso anonimizado de sus aportaciones en el análisis cualitativo del Informe? ☐ Sí ☐ No / solo uso interno

CRITERIOS DE ANÁLISIS CUALITATIVO

El análisis no debe limitarse a seleccionar citas ilustrativas. Las entrevistas se sistematizarán por dimensiones comunes, identificando recurrencias, divergencias, mecanismos explicativos, secuencias de decisión y relaciones entre perfil empresarial, territorio y necesidad. Las aportaciones cualitativas deben utilizarse para interpretar y contextualizar los resultados cuantitativos, detectar cuestiones no previstas y formular hipótesis plausibles; no para estimar frecuencias poblacionales ni convertir testimonios individuales en conclusiones representativas del conjunto del tejido empresarial madrileño.

Operación	Finalidad
Codificación temática	Ordenar contenidos según las diez dimensiones y temas emergentes.
Comparación de perfiles	Contrastar experiencias por actividad, tamaño, antigüedad, territorio u otras variables disponibles.
Triangulación	Comparar testimonios con encuesta, diagnóstico, observación, afluencia y fuentes secundarias cuando exista evidencia comparable.
Casos discrepantes	Conservar y analizar respuestas que contradigan la tendencia dominante; no eliminarlas por resultar incómodas.
Uso de citas	Seleccionar fragmentos breves por su capacidad explicativa y respetar las condiciones de identificación/anonimización.
Prudencia	Diferenciar percepción, experiencia individual, patrón recurrente y evidencia convergente.

FICHA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Instrumento individual de síntesis, priorización y acompañamiento empresarial

La Ficha de Diagnóstico Empresarial traduce la información obtenida mediante encuesta, diagnóstico, entrevista u observación en una lectura sintética y accionable de cada establecimiento. Su finalidad no es calificar al negocio ni emitir un juicio sobre su viabilidad, sino ordenar evidencia relevante para identificar necesidades, brechas y oportunidades, seleccionar prioridades proporcionadas y proponer un itinerario de modernización susceptible de seguimiento. La ficha permite a COPYME conectar el diagnóstico del proyecto con una lógica estable de orientación y acompañamiento empresarial, manteniendo trazabilidad entre dato, interpretación, prioridad y actuación.

EVIDENCIA → PERFIL → NECESIDAD → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → ITINERARIO → SEGUIMIENTO

V.1. Identificación y contexto del establecimiento

CAMPO	REGISTRO
Código de establecimiento	_____
Fecha del diagnóstico	___ / ___ / ____
Actividad principal	_____
Distrito / barrio / eje	_____
Antigüedad	_____
Personas ocupadas	_____
Persona interlocutora / cargo	_____
Fuente principal del diagnóstico	☐ Encuesta ☐ Entrevista ☐ Ficha ☐ Observación ☐ Otras

Nota de uso. Los datos identificativos o de contacto que no sean necesarios para el análisis deben mantenerse separados de la base analítica. La ficha debe utilizar únicamente información obtenida o validada para el establecimiento; cuando un dato no esté disponible, se registrará expresamente como tal en lugar de estimarlo.

V.2. Perfil empresarial y comercial

DIMENSIÓN	SÍNTESIS / CLASIFICACIÓN
Perfil empresarial principal	☐ Tradicional de proximidad ☐ En transición ☐ Digitalmente activo ☐ Experiencia ☐ Dependiente de afluencia ☐ Clientela recurrente ☐ Pendiente de clasificación
Perfil secundario, si procede	_____
Clientela predominante	☐ Residente ☐ Trabajadora/flotante ☐ Visitante ☐ Turista ☐ Mixta ☐ No determinada
Dependencia de localización / afluencia	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ No evaluada
Fortalezas observadas	_____
Condicionantes principales	_____

V.3. Necesidades y brechas

Las necesidades expresan capacidades o apoyos que el establecimiento considera relevantes; las brechas describen la distancia entre la situación observada y una capacidad necesaria. No deben tratarse como sinónimos. La valoración siguiente combina evidencia disponible y juicio técnico explícito, evitando atribuir intensidades cuando la información no sea suficiente.

ÁMBITO	NECESIDAD / BRECHA IDENTIFICADA	INTENSIDAD
Digitalización	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Datos y gestión	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Captación / visibilidad	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Conversión / experiencia	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Fidelización / relación	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Formación / capacidades	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Cooperación / escala	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D
Territorio / afluencia	_____	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ N/D

V.4. Madurez digital

La madurez digital se valora como capacidad de uso e integración, no como mera posesión de herramientas. Cuando exista información suficiente, la ficha podrá incorporar el resultado del Índice COPYME de Madurez Digital; en caso contrario se utilizará únicamente una clasificación cualitativa provisional.

NIVEL	CRITERIO OPERATIVO	MARCAR
No utiliza	Ausencia o uso residual de herramientas digitales relevantes para la actividad.	☐
Básico	Presencia y operaciones elementales: ser encontrado, informar, responder o cobrar.	☐
Funcional	Herramientas utilizadas de forma regular para captar, vender/reservar, relacionarse o gestionar.	☐
Integrado	Procesos conectados, uso de datos y capacidad de medir, automatizar o apoyar decisiones.	☐
No evaluable	Información insuficiente para asignar nivel.	☐

Índice COPYME de Madurez Digital, si procede: ____ / escala aplicada: ____ Fecha de medición: ____ / ____ / ____

V.5. Oportunidades de modernización

OPORTUNIDAD	FUNDAMENTO EN EL DIAGNÓSTICO	FACTIBILIDAD
1. _____	_____	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ N/D
2. _____	_____	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ N/D
3. _____	_____	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ N/D
4. _____	_____	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ N/D

V.6. Priorización

La prioridad no deriva automáticamente de que una brecha sea intensa. Debe considerar simultáneamente relevancia empresarial, urgencia, capacidad de actuación, recursos necesarios, dependencia de terceros y posibilidad de observar resultados. La ficha evita así recomendar soluciones técnicamente sofisticadas pero desproporcionadas para la capacidad real del establecimiento.

CRITERIO	VALORACIÓN
Relevancia para el negocio	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta
Urgencia	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta
Factibilidad	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta
Recursos requeridos	☐ Bajos ☐ Medios ☐ Altos
Dependencia de terceros	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta
Capacidad de seguimiento	☐ Baja ☐ Media ☐ Alta

V.7. Itinerario recomendado

FASE	ACTUACIÓN PROPUESTA	APOYO / RECURSO	INDICADOR DE AVANCE
1. Priorizar	_____	_____	_____
2. Capacitar	_____	_____	_____
3. Implantar	_____	_____	_____
4. Acompañar	_____	_____	_____
5. Medir y ajustar	_____	_____	_____
DIAGNOSTICAR → PRIORIZAR → CAPACITAR → IMPLANTAR → ACOMPAÑAR → MEDIR → AJUSTAR			

V.8. Tres prioridades de modernización para este establecimiento

La página de cierre resume únicamente tres prioridades para evitar convertir el diagnóstico en una relación indiscriminada de mejoras posibles. Cada prioridad debe formularse como capacidad o resultado buscado y vincularse a una acción concreta, un horizonte temporal y una evidencia de avance.

PRIORIDAD	QUÉ SE PRETENDE MEJORAR	PRIMERA ACCIÓN	HORIZONTE
1	_____	_____	☐ Inmediato ☐ 3-6 m ☐ >6 m
2	_____	_____	☐ Inmediato ☐ 3-6 m ☐ >6 m
3	_____	_____	☐ Inmediato ☐ 3-6 m ☐ >6 m

V.9. Seguimiento

ELEMENTO	REGISTRO
Fecha prevista de revisión	___ / ___ / ____
Actuaciones iniciadas	_____
Cambios observados	_____
Dificultades de implantación	_____
Siguiente decisión	_____

Criterio de interpretación. Esta ficha es un instrumento de orientación y seguimiento, no una certificación de calidad, una auditoría empresarial ni una predicción de resultados. Las recomendaciones deben entenderse como propuestas proporcionadas a la evidencia disponible y revisables cuando cambien las condiciones del negocio, el territorio o la información de partida.

V.10. Lógica de integración con Madrid Comercio Futuro

La utilidad de la ficha aumenta cuando sus campos se codifican de forma homogénea y pueden agregarse, de manera anonimizada, para identificar patrones entre perfiles, sectores y territorios. De este modo, el instrumento cumple una doble función: ofrece a cada

establecimiento una síntesis comprensible de su diagnóstico y permite a COPYME transformar diagnósticos individuales en conocimiento colectivo sobre necesidades, brechas, oportunidades y demandas de acompañamiento. La información agregada puede alimentar la Matriz de Necesidades, las tipologías empresariales y territoriales, el Mapa de Brechas, el Mapa de Oportunidades, la programación formativa y el Cuadro de Mando, siempre respetando los límites de representatividad y comparabilidad de la información disponible.

DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL → ACOMPAÑAMIENTO → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE COLECTIVO → MEJOR INTERVENCIÓN

DICCIONARIO DE VARIABLES

El Diccionario de Variables constituye la pieza que conecta los instrumentos de recogida con la base de análisis y con los productos derivados del Informe. Su función es fijar de manera explícita qué representa cada campo, cómo debe codificarse, de qué fuente procede, si se observa directamente o se construye a partir de otras variables y para qué análisis puede utilizarse. Esta normalización reduce ambigüedades, facilita la depuración y permite reproducir indicadores, tipologías e índices sin depender de interpretaciones posteriores.

INSTRUMENTO → VARIABLE → CODIFICACIÓN → TRATAMIENTO → INDICADOR / TIPOLOGÍA → RESULTADO ANALÍTICO

VI.1. Estructura normalizada del diccionario

Cada variable se documentará mediante una ficha mínima común. El diccionario es un instrumento vivo: la incorporación, modificación o baja de una variable debe quedar registrada, evitando reutilizar códigos con significados distintos. La existencia de una variable en este anexo expresa que forma parte del sistema analítico previsto; no implica por sí sola que exista observación válida para todos los establecimientos ni que deba utilizarse en todos los productos.

CAMPO	CONTENIDO
Código	Identificador único, estable y breve.
Nombre	Denominación legible de la variable.
Definición	Qué mide o representa exactamente.
Tipo	Numérica, categórica, ordinal, binaria, texto o fecha.
Categorías / rango	Valores permitidos y significado de cada código.
Fuente	Encuesta, ficha, entrevista codificada, observación, afluencia o fuente secundaria.
Tratamiento	Directa, recodificada, derivada o índice compuesto.
Uso	Capítulos, indicadores, tipologías, matrices o productos en los que puede emplearse.

VI.2. Convenciones de codificación y calidad

Los códigos se organizan por familias para conservar la trazabilidad entre instrumento y análisis. Se recomienda utilizar mayúsculas, guion bajo y prefijos estables: ID_ para identificación; EMP_ para estructura; CLI_ para clientela; CAP_ para captación y fidelización; DIG_ para digitalización; GES_ para gestión; FOR_ para formación; COO_ para cooperación; GEN_ para género; TER_ para territorio; AFL_ para afluencia; NEC_ para necesidades; BRE_ para brechas; OPO_ para oportunidades; PRI_ para prioridades e IND_ para variables construidas o indicadores. Los campos de texto abierto no deben convertirse automáticamente en categorías sin un procedimiento explícito de codificación.

CÓDIGO	SIGNIFICADO / REGLA
0	Ausencia o categoría explícita “no”, únicamente cuando 0 sea un valor sustantivo definido.
1, 2, 3...	Categorías o niveles según la definición específica de la variable.
98	No procede, cuando la pregunta no es aplicable al establecimiento.
99	No sabe / no dispone del dato / no responde, cuando proceda.
Vacío	No debe confundirse con 0. Se reserva para ausencia técnica de registro pendiente de validación.
Texto	Respuesta literal; cualquier recodificación posterior debe conservar el original.

En explotación estadística, los códigos 98 y 99 se tratarán como valores no sustantivos salvo que el análisis requiera estudiar precisamente la no disponibilidad de información. Los rangos, saltos lógicos y compatibilidades entre variables deben validarse antes de construir indicadores. Una recodificación nunca sustituirá el campo original: se conservará una variable derivada separada y documentada.

VI.3. Identificación, estructura y perfil empresarial

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
ID_EST	Identificador del establecimiento	Texto	Código único anonimizado	Ficha / encuesta	Directa	Enlace entre instrumentos
EMP_ACT	Actividad principal	Categórica	Comercio / hostelería / categoría detallada	Encuesta	Directa/reco d.	Perfil y análisis sectorial
EMP_ANT	Antigüedad del negocio	Num./ordinal	Años o tramos definidos	Encuesta	Directa/reco d.	Perfil y tipologías
EMP_TAM	Tamaño empresarial	Ordinal	Tramo según empleo/dimensión disponible	Encuesta	Construida	Segmentación
EMP_EMP	Personas ocupadas	Numérica	Número registrado	Encuesta	Directa	Dimensión y empleo
EMP_FOR	Forma empresarial	Categórica	Categorías declaradas	Encuesta	Directa	Perfil
TER_LOC	Localización	Categórica /texto	Distrito/barrio/eje cuando esté disponible	Ficha	Directa/nor malizada	Análisis territorial

VI.4. Clientela, captación y fidelización

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
CLI_RES	Peso de clientela residente	Ordinal	Bajo / medio / alto o escala disponible	Encuesta	Directa	Perfil de demanda
CLI_VIS	Peso de visitantes	Ordinal	Bajo / medio / alto o escala disponible	Encuesta	Directa	Perfil de demanda
CLI_TUR	Peso de turistas	Ordinal	Bajo / medio / alto o escala disponible	Encuesta	Directa	Turismo y territorio
CLI_REC	Recurrencia percibida	Ordinal	Nivel declarado de repetición	Encuesta	Directa	Fidelización
CLI_FRA	Franja principal	Categórica	Franja/s de mayor actividad	Encuesta	Directa	Demanda temporal
CAP_CAN	Canales de captación	Multirresp.	Canales declarados	Encuesta	Directa	Captación
CAP_PRO	Uso de promociones	Bin./cat.	No / sí + modalidad si existe	Encuesta	Directa	Captación
CAP_BAS	Base organizada de clientes	Bin./ordinal	No / básica / estructurada	Encuesta	Directa	Fidelización
CAP_REC	Sistemas de recomendación/reseña	Categórica	Prácticas declaradas	Encuesta	Directa	Prescripción

VI.5. Digitalización y madurez digital

Las variables digitales deben distinguir presencia, operación, relación, datos, integración y automatización. La mera disponibilidad de una herramienta no equivale a uso funcional ni a capacidad digital consolidada. Cuando el instrumento permita graduación, se conservará el nivel observado y no se reducirá prematuramente a una variable binaria.

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
DIG_WEB	Presencia web	Ordinal	0 no; 1 básica; 2 funcional; 3 integrada, si la evidencia lo permite	Encuesta/ficha	Directa	Madurez digital
DIG_RSS	Uso de redes sociales	Ordinal	Nivel de presencia/uso definido	Encuesta/ficha	Directa	Comunicación digital
DIG_TPV	TPV / sistema de gestión	Ordinal	Ausencia a uso integrado	Encuesta/ficha	Directa	Operación/gestión
DIG_RES	Reservas digitales	Ordinal	No / básica / integrada, cuando proceda	Encuesta	Directa	Hostelería/servicios
DIG_ECO	Venta online / ecommerce	Ordinal	No / básica / funcional / integrada	Encuesta	Directa	Omnicanalidad
DIG_CRM	Gestión estructurada de clientes	Ordinal	0 no; 1 básico; 2 funcional; 3 integrado	Encuesta/ficha	Directa	Relación con clientes
DIG_ANA	Analítica y uso de datos	Ordinal	Ausencia a uso para decisión	Encuesta/ficha	Directa	Capacidad de datos
DIG_IA	Uso empresarial de IA	Ordinal	No / prueba / uso funcional / integrado, si se observa	Encuesta/ficha	Directa	Automatización/innovación
IND_IMD	Índice COPYME de Madurez Digital	Num./ordinal	Resultado calculado según metodología validada	Variables DIG_	Construida	Cap. 16 / Anexo XV

VI.6. Gestión, competitividad y formación

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
GES_COS	Presión de costes	Ordinal	Intensidad percibida según escala	Encuesta	Directa	Costes/márgenes
GES_MAR	Evolución de márgenes	Ordinal	Mejora / estabilidad / deterioro o escala disponible	Encuesta	Directa	Competitividad
GES_ORG	Capacidad organizativa	Ordinal	Nivel derivado de prácticas observadas	Encuesta/ficha	Directa/deriv.	Gestión
GES_INV	Disposición/capacidad de inversión	Ordinal	Categorías declaradas	Encuesta	Directa	Modernización
GES_DIF	Dificultades principales	Multirresp.	Catálogo de barreras + otras	Encuesta	Directa	Matriz de necesidades
FOR_NEC	Necesidades formativas	Multirresp.	Ámbitos seleccionados	Encuesta/ficha	Directa	Cap. 24 / 36
FOR_FOR	Formato preferido	Categórica	Presencial / online / mixto / otros	Encuesta	Directa	Diseño formativo
FOR_DIS	Disponibilidad	Categórica	Franjas/modalidades declaradas	Encuesta	Directa	Programación

VI.7. Cooperación, género y territorio

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
COO_ASO	Vinculación asociativa	Bin./cat.	No / sí + modalidad si se recoge	Encuesta	Directa	Cooperación
COO_CAM	Interés/participación en campañas	Ordinal	Nivel declarado	Encuesta	Directa	Acción colectiva
COO_SER	Interés en servicios compartidos	Multirresp.	Servicios seleccionados	Encuesta/ficha	Directa	Modelo COPYME
GEN_LID	Liderazgo femenino	Categoría	Declaración voluntaria; incluye no responde	Encuesta/ficha	Directa	Cap. 26-29 / Anexo XVIII
GEN_VIS	Necesidad de visibilidad	Ordinal	Nivel declarado cuando proceda	Encuesta	Directa	Comercio en Femenino
GEN_PAR	Disponibilidad para participar	Categoría	No / quizá / sí / no responde	Encuesta	Directa	Comercio en Femenino
TER_TIP	Tipología territorial	Categoría	Tipo asignado según metodología	Territorial	Construida	Cap. 32 / Anexo XIV
AFL_NIV	Nivel de afluencia	Num./ordinal	Medida o tramo según fuente disponible	Afluencia	Directa/normal.	Cap. 10 / territorial
AFL_USO	Aprovechamiento de afluencia	Ordinal	Interpretación prudente con evidencia empresarial/territorial	Mixta	Construida	Captación/conversión

VI.8. Necesidades, brechas, oportunidades y prioridades

Estas variables representan productos analíticos y no deben confundirse con respuestas directas. Su construcción exige reglas documentadas y evidencia suficiente. Una necesidad puede proceder de declaración empresarial, observación o contexto; una brecha expresa distancia entre situación y capacidad necesaria; una oportunidad incorpora además posibilidad razonable de respuesta; y una prioridad combina relevancia con factibilidad. Cuando no exista información suficiente, la categoría correcta es “no evaluable”, no una puntuación estimada.

CÓDIGO	VARIABLE	TIPO	VALORES / DEFINICIÓN	FUENTE	TRAT.	USO
NEC_DOM	Dominio de necesidad	Categoría	Digital, comercial, gestión, formación, cooperación, territorial u otros definidos	Encuesta/ficha	Directa/reco d.	Matriz de necesidades
NEC_INT	Intensidad de necesidad	Ordinal	Baja / media / alta o escala validada	Ficha/análisis	Construida	Priorización
BRE_DOM	Dominio de brecha	Categoría	Familias definidas en Cap. 33	Análisis	Construida	Mapa de brechas
BRE_INT	Intensidad de brecha	Ordinal	Nivel según regla documentada	Análisis	Construida	Mapa de brechas
OPO_DOM	Oportunidad potencial	Categoría	Familias definidas en Cap. 34	Análisis	Construida	Mapa de oportunidades
PRI_NIV	Prioridad de intervención	Ordinal	Prioridad resultante de evidencia + factibilidad	Ficha/análisis	Construida	Itinerario
PRI_1/3	Tres prioridades del establecimiento	Texto/cat.	Prioridades individualizadas registradas	Ficha	Directa analítica	Acompañamiento

VI.9. Variables construidas, indicadores e índices

Toda variable construida debe conservar una ficha técnica adicional con fórmula o regla de asignación, variables de entrada, tratamiento de ausencias, requisitos mínimos de cobertura, sentido de la escala, versión y fecha de cálculo. Si cambia una regla de construcción, deberá generarse una nueva versión y evitar la comparación directa con resultados anteriores hasta verificar equivalencia metodológica.

ELEMENTO	REGLA MÍNIMA DE DOCUMENTACIÓN
Recodificación	Variable origen, regla exacta de transformación y categorías resultantes.
Indicador simple	Numerador, denominador, unidad, población válida y tratamiento de ausencias.
Índice compuesto	Dimensiones, variables, normalización, ponderación, cobertura mínima y rango.
Tipología	Variables de clasificación, reglas de asignación y tratamiento de casos híbridos/no clasificables.
Mapa / matriz	Unidad territorial o empresarial, variable representada, fecha y fuente.
Versión	Fecha de cálculo, regla aplicada y cambios respecto a versiones previas.

DATO AUSENTE ≠ CERO · HERRAMIENTA DISPONIBLE ≠ USO FUNCIONAL · VARIABLE PREVISTA ≠ DATO OBSERVADO

VI.10. Trazabilidad y control de versiones

El diccionario debe mantenerse sincronizado con el cuestionario, la ficha de diagnóstico, la base de datos y los anexos de indicadores. Cada campo incorporado a la base tendrá un código presente en el diccionario; cada indicador deberá poder reconstruirse desde sus variables de origen; y cada modificación relevante quedará fechada. Esta disciplina permite que COPYME conserve después del proyecto una infraestructura de información reutilizable, evitando que la lógica de los datos quede ligada a una persona, a una hoja de cálculo concreta o a una única edición del Informe.

CONTROL	CRITERIO
Alta de variable	Código único + definición + fuente + categorías + uso previsto.
Cambio de categorías	Registrar versión; no sobrescribir sin documentar equivalencias.
Variable derivada	Mantener variables origen y regla de cálculo.
Dato no disponible	Usar código de ausencia; nunca imputar sin procedimiento explícito.
Exportación / análisis	Conservar versión del diccionario asociada a la base utilizada.
Publicación	Verificar que el indicador publicado puede reproducirse con la documentación disponible.

BASE DE INDICADORES

La Base de Indicadores desarrolla técnicamente el sistema de medición presentado en el Capítulo 40 y establece una arquitectura común para convertir la información empresarial, territorial y de ejecución del proyecto en medidas comparables. Su finalidad no es multiplicar métricas, sino fijar qué se mide, con qué fórmula, sobre qué población válida, con qué fuente, en qué momento y con qué posibilidades de desagregación. De este modo, COPYME dispone de una referencia estable para construir la línea de base, realizar seguimientos y documentar resultados sin confundir actividad ejecutada, cambio observado e impacto atribuible.

VARIABLES → INDICADOR → LÍNEA BASE → SEGUIMIENTO → COMPARACIÓN → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN

VII.1. Ficha técnica normalizada

Cada indicador deberá contar con una ficha técnica estable. La existencia de un indicador en esta base expresa que forma parte del sistema de medición previsto; no implica que pueda calcularse en todo momento. Sólo se obtendrá un valor cuando exista información suficiente, comparable y metodológicamente válida. Si faltan datos, el resultado será “no calculable” y no una estimación construida para completar el cuadro de mando.

CAMPO	CONTENIDO
Código	Identificador único del indicador.
Denominación	Nombre completo y comprensible.
Definición	Fenómeno que pretende medir y unidad de análisis.
Fórmula	Regla exacta de cálculo, numerador y denominador cuando proceda.
Fuente	Encuesta, ficha, registro de actividad, afluencia, campaña u otra fuente documentada.
Periodicidad	Línea base, post-actuación, periódica o según disponibilidad.
Desagregaciones	Sector, territorio, tamaño, perfil, liderazgo femenino u otras cuando la base lo permita.
Nivel	Ejecución, resultado o evolución/impacto.
Uso	Capítulo, cuadro de mando, evaluación o decisión a la que contribuye.

VII.2. Reglas generales de cálculo e interpretación

Los porcentajes se calcularán sobre casos válidos para la variable correspondiente, dejando fuera los registros “no procede”, “no sabe/no dispone” y ausencias técnicas salvo que el indicador defina expresamente otro tratamiento. Toda tasa deberá conservar el numerador y el denominador utilizados. Las medias sólo se emplearán cuando la escala y la cobertura lo permitan; las escalas ordinales podrán resumirse mediante distribución de categorías o medidas definidas previamente. Las comparaciones temporales exigirán mantener definición, fuente y población suficientemente equivalentes.

PRINCIPIO	APLICACIÓN
Validez	No calcular con cobertura insuficiente o denominador ambiguo.
Comparabilidad	Mantener fórmula, universo y reglas entre mediciones.
Trazabilidad	Todo valor debe reconstruirse desde variables o registros de origen.
Desagregación prudente	No publicar cruces con bases demasiado pequeñas o inestables.
No imputación automática	La ausencia de dato no equivale a cero.
Causalidad prudente	Una variación posterior a una actuación no demuestra por sí sola que ésta sea su causa.

EJECUCIÓN NO ES RESULTADO · RESULTADO NO ES IMPACTO · EVOLUCIÓN OBSERVADA NO EQUIVALE A CAUSALIDAD DEMOSTRADA

VII.3. Indicadores estructurales y comerciales

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
EST_01	Establecimientos por actividad	N.º y % por categoría de actividad sobre casos válidos.	Encuesta/ficha	Base + actualización	Sector/territorio	Estructura
EST_02	Distribución por antigüedad	% de establecimientos en cada tramo de antigüedad.	Encuesta	Base	Sector/territorio	Estructura
EST_03	Distribución por tamaño	% por tramo de tamaño/empleo definido.	Encuesta	Base	Sector/territorio	Estructura
COM_01	Cientela residente alta	Establecimientos con peso alto de residentes / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguimiento	Sector/territorio	Diagnóstico
COM_02	Recurrencia alta	Establecimientos con recurrencia alta / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguimiento	Perfil/sector	Resultado comercial
COM_03	Presión de costes alta	Establecimientos que declaran presión alta / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Contexto
COM_04	Deterioro de márgenes	Establecimientos que declaran deterioro / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Contexto

VII.4. Indicadores digitales

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAGREGACIONES	NIVEL
DIG_01	Presencia digital activa	Establecimientos con presencia digital activa según regla validada / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/territorio/tamaño/liderazgo femenino	Resultado
DIG_02	Web funcional	Establecimientos con DIG_WEB en nivel funcional o superior / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Resultado
DIG_03	Gestión estructurada de clientes	Establecimientos con DIG_CRM en nivel funcional o integrado / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Resultado
DIG_04	Uso de datos para decidir	Establecimientos con DIG_ANA funcional o superior / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Resultado
DIG_05	Uso empresarial de IA	Establecimientos con uso funcional/integrado de IA / válidos $\times 100$, si existe cobertura.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/tamaño	Resultado
DIG_06	Madurez digital media	Media/mediana del Índice COPYME de Madurez Digital, sólo con metodología y cobertura validadas.	Variables DIG_	Base/seguimiento	Sector/territorio/tamaño	Resultado

VII.5. Afluencia, captación y fidelización

La afluencia debe interpretarse como condición de oportunidad y no como equivalente de ventas. Cuando existan datos de conteo suficientemente comparables, podrán construirse indicadores temporales y territoriales; cuando sólo exista información ordinal o contextual, se mantendrá esa escala sin fabricar precisión. Los indicadores de conversión sólo se calcularán si existe un denominador de oportunidades o visitas metodológicamente defendible.

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
AFL_01	Nivel de afluencia	Valor o tramo de afluencia según fuente disponible y unidad territorial definida.	Afluencia	Según fuente	Territorio/franja	Contexto
AFL_02	Variación de afluencia	$(\text{Afluencia } t1 - t0) / t0 \times 100$, sólo con mediciones comparables.	Afluencia	Seguimiento	Territorio/franja	Evolución
CAP_01	Uso de canales de captación	Establecimientos que usan cada canal / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguim.	Sector/perfil	Resultado
CAP_02	Base organizada de clientes	Establecimientos con base básica o estructurada / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguim.	Sector/tamaño	Resultado
FID_01	Prácticas de fidelización	Establecimientos con al menos una práctica sistemática definida / válidos $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base/seguim.	Sector/perfil	Resultado
FID_02	Recurrencia declarada	Distribución de establecimientos por nivel de recurrencia percibida.	Encuesta	Base/seguim.	Sector/territorio	Resultado
FID_03	Recomendación/reseña organizada	Establecimientos con sistema o práctica organizada / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguim.	Sector/perfil	Resultado

VII.6. Formación y transferencia

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
FOR_01	Participación en formación	Participantes únicos / población convocada o elegible definida $\times 100$.	Registro	Por acción	Sector/perfil/género	Ejecución
FOR_02	Finalización	Participantes que completan / participantes iniciados $\times 100$.	Registro	Por acción	Itinerario/perfil	Ejecución
FOR_03	Satisfacción formativa	Media o distribución de valoración de satisfacción en escala definida.	Evaluación	Por acción	Itinerario/perfil	Resultado
FOR_04	Utilidad percibida	% que valora la formación como útil/muy útil según escala.	Evaluación	Por acción	Itinerario/perfil	Resultado
FOR_05	Aplicación declarada	Participantes que declaran haber aplicado al menos una práctica / respondientes válidos $\times 100$.	Seguimiento	Post-actuación	Itinerario/perfil	Resultado
FOR_06	Capacidad incorporada	% con evidencia definida de adopción de práctica/herramienta, sólo si existe seguimiento suficiente.	Seguimiento	Post-actuación	Itinerario/perfil	Resultado

VII.7. Género y Comercio en Femenino

La variable de liderazgo femenino se utilizará únicamente cuando haya sido declarada voluntariamente y exista base suficiente para la desagregación. Los indicadores de género no deben forzar clasificaciones ni convertir la ausencia de respuesta en una categoría sustantiva. La finalidad es observar participación, necesidades y visibilidad, y evaluar la capacidad del proyecto para incorporar a negocios liderados por mujeres.

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
GEN_01	Participación de mujeres	Participantes identificadas como mujeres / participantes con dato válido $\times 100$, cuando proceda.	Registro	Por acción	Actividad/territorio	Ejecución
GEN_02	Negocios con liderazgo femenino	Establecimientos con liderazgo femenino declarado / establecimientos con dato válido $\times 100$.	Encuesta/ficha	Base	Sector/territorio	Diagnóstico
GEN_03	Participación en Comercio en Femenino	Negocios participantes / negocios convocados o elegibles definidos $\times 100$.	Registro	Por edición	Territorio/actividad	Ejecución
GEN_04	Utilidad/visibilidad percibida	Distribución de valoración entre participantes con respuesta válida.	Evaluación	Post-actuación	Actividad/territorio	Resultado

VII.8. Campaña y dinamización

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
CAM_01	Establecimientos participantes	Número de establecimientos incorporados a la acción/campaña según registro.	Registro	Por campaña	Sector/territorio	Ejecución
CAM_02	Alcance registrado	Personas/cuentas alcanzadas según métrica y canal, sin sumar universos no comparables.	Analítica campaña	Por campaña	Canal/territorio	Ejecución
CAM_03	Interacción	Interacciones definidas / alcance válido $\times 100$, por canal cuando proceda.	Analítica campaña	Por campaña	Canal/contenido	Resultado
CAM_04	Acción comercial observable	Clics, consultas, reservas u otra acción definida, sólo si el canal permite trazabilidad.	Analítica/registro	Por campaña	Canal/territorio	Resultado
CAM_05	Utilidad percibida por negocios	% de participantes que valoran útil/muy útil la campaña.	Evaluación	Post-campaña	Sector/territorio	Resultado

VII.9. Cooperación y servicios compartidos

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
COO_01	Participación asociativa	Establecimientos vinculados a asociación/red según variable definida / válidos $\times 100$.	Encuesta	Base/seguimiento	Sector/territorio	Diagnóstico
COO_02	Participación en acciones colectivas	Establecimientos participantes / establecimientos convocados o elegibles $\times 100$.	Registro	Por acción	Territorio/actividad	Ejecución
COO_03	Interés en servicios compartidos	% que selecciona cada servicio entre respondentes válidos.	Encuesta/ficha	Base	Sector/tamaño	Diagnóstico
COO_04	Uso efectivo de servicio compartido	Usuarios efectivos / usuarios objetivo definidos $\times 100$, si el servicio se implanta.	Registro	Seguimiento	Servicio/perfil	Resultado
COO_05	Continuidad de cooperación	Acciones/redes que continúan tras el periodo definido / acciones evaluables $\times 100$.	Seguimiento	Periódica	Tipo de acción	Resultado

VII.10. Satisfacción, necesidades y resultado

CÓD.	INDICADOR	FÓRMULA / REGLA	FUENTE	PERIOD.	DESAG.	NIVEL
SAT_01	Satisfacción general	Media/distribución de valoración en escala definida entre respuestas válidas.	Evaluación	Por acción	Actividad/perfil	Resultado
SAT_02	Recomendación de la actuación	% que recomendaría la actuación según pregunta definida.	Evaluación	Por acción	Actividad/perfil	Resultado
NEC_01	Necesidad prioritaria	% de establecimientos que sitúa cada dominio entre sus prioridades.	Encuesta/ficha	Base/seguimiento	Sector/territorio/perfil	Diagnóstico
BRE_01	Brecha de intensidad alta	% de casos evaluables con brecha alta por dominio, según regla validada.	Análisis	Base/seguimiento	Perfil/territorio	Diagnóstico
RES_01	Mejora en capacidad objetivo	% de casos con mejora documentada en la capacidad definida entre t0 y t1.	Ficha/seguimiento	Post-actuación	Itinerario/perfil	Resultado
RES_02	Adopción de herramienta/práctica	% de casos que incorpora la práctica objetivo y acredita uso mínimo definido.	Seguimiento	Post-actuación	Itinerario/perfil	Resultado
RES_03	Evolución comercial percibida	Distribución de percepción de mejora/estabilidad/deterioro, sin atribución causal automática.	Encuesta/seguimiento	Periódica	Sector/territorio	Evolución

VII.11. Clasificación por nivel de evidencia

Para interpretar correctamente el sistema conviene separar tres niveles. Los indicadores de ejecución acreditan que una actuación se realizó y con qué alcance. Los de resultado observan cambios próximos en conocimientos, prácticas, herramientas, cooperación o relación comercial. Los de evolución o impacto describen tendencias más amplias; su atribución a una intervención exige diseños adicionales y no puede deducirse únicamente de una comparación antes-después.

NIVEL	RESPONDE A	EJEMPLOS	LECTURA
Ejecución	¿Qué se hizo y a quién llegó?	Participantes, diagnósticos, campañas, acciones.	Acredita actividad, no cambio empresarial.
Resultado	¿Qué capacidad o práctica cambió?	Adopción, aplicación, madurez, cooperación, satisfacción.	Permite valorar efectos próximos.
Evolución / impacto	¿Qué cambió en el negocio o territorio?	Afluencia, ventas percibidas, empleo, continuidad.	Requiere máxima prudencia causal.

VII.12. Núcleo del Cuadro de Mando COPYME

No todos los indicadores deben mostrarse simultáneamente. El Cuadro de Mando seleccionará un núcleo reducido según la fase del proyecto y la decisión que deba apoyarse. El resto funciona como base técnica de consulta y desagregación. Los valores se incorporarán únicamente cuando procedan de datos reales, consistentes y fechados; este anexo no fija metas numéricas que no hayan sido establecidas por la memoria o por la programación aprobada.

BLOQUE	INDICADORES DE REFERENCIA
Empresa	EST_01-03; estructura por actividad, antigüedad y tamaño.
Digitalización	DIG_01-06; presencia, CRM, datos, IA y madurez.
Territorio / afluencia	AFL_01-02; nivel y evolución cuando sean comparables.
Relación comercial	CAP_01-02; FID_01-03.
Formación	FOR_01-06; participación, utilidad y transferencia.
Igualdad	GEN_01-04; participación, liderazgo y Comercio en Femenino.
Campaña	CAM_01-05; participación, alcance, interacción y utilidad.
Cooperación	COO_01-05; participación, servicios y continuidad.
Resultado	RES_01-03; mejora, adopción y evolución percibida.

INDICADOR → VALOR BASE → VALOR POSTERIOR → VARIACIÓN → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN

VII.13. Gobernanza, actualización y trazabilidad

La Base de Indicadores deberá mantenerse sincronizada con el Diccionario de Variables y con la versión de los instrumentos de recogida. Cada cálculo conservará fecha, fuente, población válida, fórmula y responsable técnico de actualización. Cuando cambie una definición o una fuente, el cambio se documentará antes de comparar series. Esta disciplina permite que COPYME utilice el sistema no sólo para justificar actuaciones, sino para aprender de ellas, corregir prioridades y ofrecer al Ayuntamiento de Madrid una base técnica común para valorar sucesivas acciones de modernización y dinamización.

MEDIR NO ES ACUMULAR CIFRAS · MEDIR ES HACER COMPARABLE LA EVIDENCIA PARA PODER DECIDIR MEJOR

TABLAS GENERALES

Este anexo reúne la estructura de las tablas estadísticas generales que sustentan la lectura de conjunto del diagnóstico. Su función es descargar el cuerpo principal de información descriptiva extensa y conservar, en un único espacio, la base tabular necesaria para comprobar distribuciones, denominadores y patrones generales. Las tablas deberán completarse exclusivamente con resultados obtenidos de la base depurada y conforme al Diccionario de Variables y la Base de Indicadores; por ello, los campos de resultado permanecen expresamente preparados para incorporar valores reales cuando la explotación esté cerrada.

BASE DEPURADA → CASOS VÁLIDOS → TABLA GENERAL → LECTURA DESCRIPTIVA → TABLA INTERPRETATIVA EN EL INFORME

VIII.1. Reglas de presentación y lectura

Todas las tablas conservarán el número de casos válidos y el porcentaje calculado sobre el denominador correspondiente. Las no respuestas, categorías “no procede” y valores técnicamente ausentes se documentarán cuando afecten a la interpretación, pero no se transformarán en ceros. En preguntas de respuesta múltiple, la suma de porcentajes podrá superar el 100 % y se indicará expresamente. Las categorías se mantendrán estables entre tablas comparables y cualquier agrupación posterior deberá poder reconstruirse desde las variables de origen.

ELEMENTO	CRITERIO
N	Número de casos válidos en la categoría.
% válido	Porcentaje sobre casos con respuesta válida.
Base	Denominador exacto utilizado en el cálculo.
No respuesta	Se registra y documenta; no se imputa como cero.
Respuesta múltiple	Se advierte que los porcentajes pueden superar el 100 %.
Comparabilidad	Misma definición, categorías y tratamiento entre explotaciones.

VIII.2. Estructura empresarial

Tabla VIII.1. Distribución de establecimientos por actividad

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Comercio minorista	[completar]	[completar]
Hostelería	[completar]	[completar]
Actividad mixta / complementaria	[completar]	[completar]
Otra categoría definida en la base	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Base: establecimientos con respuesta válida en la variable.

Tabla VIII.2. Distribución por tamaño

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Sin personas asalariadas	[completar]	[completar]
1-2 personas	[completar]	[completar]
3-5 personas	[completar]	[completar]
6-9 personas	[completar]	[completar]
10 o más personas	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Los tramos se ajustarán a la codificación definitiva del cuestionario y la base.

Tabla VIII.3. Antigüedad del establecimiento

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Menos de 3 años	[completar]	[completar]
3-5 años	[completar]	[completar]
6-10 años	[completar]	[completar]
11-20 años	[completar]	[completar]
Más de 20 años	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Los intervalos definitivos deberán coincidir con el Diccionario de Variables.

Tabla VIII.4. Empleo asociado al establecimiento

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Titular / socios que trabajan	[completar]	[completar]
Personas asalariadas	[completar]	[completar]
Empleo total declarado	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Para variables numéricas se incorporarán N válido, media/mediana y rango cuando resulte metodológicamente apropiado.

Tabla VIII.5. Tipología empresarial

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Microempresa / autónomo sin asalariados	[completar]	[completar]
Microempresa con empleo reducido	[completar]	[completar]
Empresa familiar	[completar]	[completar]
Otra forma/perfil definido	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. La tipología sólo se aplicará cuando sus reglas de clasificación estén cerradas y documentadas.

VIII.3. Madurez digital

Tabla VIII.6. Presencia y herramientas digitales

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Presencia digital activa	[completar]	[completar]
Web funcional	[completar]	[completar]
Redes sociales activas	[completar]	[completar]
TPV / herramienta de gestión	[completar]	[completar]
Reserva o pedido digital	[completar]	[completar]
E-commerce	[completar]	[completar]
CRM / gestión estructurada de clientes	[completar]	[completar]
Analítica / uso de datos	[completar]	[completar]
IA aplicada	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Cada fila representa una variable distinta; en su explotación definitiva podrá presentarse como porcentaje de establecimientos válidos. No equivale presencia a uso funcional.

Tabla VIII.7. Nivel de madurez digital

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Básico	[completar]	[completar]

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
En desarrollo	[completar]	[completar]
Funcional	[completar]	[completar]
Avanzado / integrado	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Sólo se completará si el Índice COPYME de Madurez Digital dispone de reglas definitivas, cobertura suficiente y escala validada para esta explotación.

VIII.4. Necesidades y brechas

Tabla VIII.8. Necesidades empresariales prioritarias

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Digitalización	[completar]	[completar]
Captación de clientela	[completar]	[completar]
Fidelización / recurrencia	[completar]	[completar]
Gestión y productividad	[completar]	[completar]
Formación	[completar]	[completar]
Visibilidad / comunicación	[completar]	[completar]
Cooperación	[completar]	[completar]
Financiación / inversión	[completar]	[completar]
Otra necesidad registrada	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Si la pregunta admite selección múltiple, los porcentajes no sumarán necesariamente 100 %.

Tabla VIII.9. Intensidad de brechas por dominio

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Digital	[completar]	[completar]
Comercial	[completar]	[completar]
Gestión	[completar]	[completar]
Formación	[completar]	[completar]
Cooperación	[completar]	[completar]
Territorial / afluencia	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. La clasificación baja/media/alta deberá derivarse de reglas explícitas; no se asignará intensidad por apreciación no documentada.

VIII.5. Formación y capacidades

Tabla VIII.10. Necesidades formativas

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Presencia y comunicación digital	[completar]	[completar]
Captación y campañas	[completar]	[completar]
Fidelización y CRM	[completar]	[completar]
Gestión y productividad	[completar]	[completar]
Datos y analítica	[completar]	[completar]
IA útil para microempresas	[completar]	[completar]
Experiencia de cliente	[completar]	[completar]
Cooperación / servicios compartidos	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Las categorías deberán corresponder con las opciones efectivamente incluidas en el instrumento aplicado.

Tabla VIII.11. Preferencias de formato formativo

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Presencial	[completar]	[completar]
Online en directo	[completar]	[completar]
Online asíncrono	[completar]	[completar]
Formato mixto	[completar]	[completar]
Asesoramiento / acompañamiento práctico	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. La explotación debe distinguir preferencia declarada de participación efectiva.

VIII.6. Clientela, recurrencia y franjas

Tabla VIII.12. Composición principal de la clientela

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Predominio residente	[completar]	[completar]
Composición mixta	[completar]	[completar]
Predominio visitante / población flotante	[completar]	[completar]
Predominio turista	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Las categorías finales se obtendrán de la pregunta aplicada y no deben confundirse con mediciones externas de movilidad.

Tabla VIII.13. Recurrencia percibida de la clientela

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Baja	[completar]	[completar]
Media	[completar]	[completar]
Alta	[completar]	[completar]
No puede estimarla	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. Se trata de percepción empresarial salvo que exista otra fuente de medición documentada.

Tabla VIII.14. Franjas de mayor actividad

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Mañana	[completar]	[completar]

CATEGORÍA	N	% VÁLIDO
Mediodía	[completar]	[completar]
Tarde	[completar]	[completar]
Noche	[completar]	[completar]
Variable según día / actividad	[completar]	[completar]
TOTAL VÁLIDO	[completar]	100,0

Nota metodológica. En respuesta múltiple, cada franja se analizará sobre establecimientos válidos y los porcentajes podrán superar el 100 %.

VIII.7. Tabla general de prioridades de modernización

La síntesis final de este anexo puede ordenar la frecuencia con la que cada ámbito aparece entre las prioridades empresariales. No constituye por sí sola una jerarquía de política pública: la prioridad de intervención deberá combinar prevalencia, intensidad de brecha, perfil empresarial, territorio, viabilidad de actuación y evidencia cualitativa.

ÁMBITO	ESTABLECIMIENTOS QUE LO PRIORIZAN (N)	% VÁLIDO	LECTURA / OBSERVACIÓN
Digitalización	[completar]	[completar]	[completar]
Captación	[completar]	[completar]	[completar]
Fidelización	[completar]	[completar]	[completar]
Gestión	[completar]	[completar]	[completar]
Formación	[completar]	[completar]	[completar]
Cooperación	[completar]	[completar]	[completar]

VIII.8. Control de consistencia y trazabilidad

Antes de incorporar una tabla a la versión definitiva se comprobarán la correspondencia entre variable y etiqueta, el número de casos válidos, la coherencia entre N y porcentaje, la suma esperada de categorías cuando sean excluyentes, el tratamiento de no respuesta y la consistencia con las tablas sectoriales y territoriales. La versión final deberá conservar la fecha de extracción y, cuando se actualice la base, identificar qué tablas han sido recalculadas.

CONTROL	COMPROBACIÓN
Variable	Código y definición coinciden con el Diccionario de Variables.
Denominador	La base válida está identificada y es reproducible.
Porcentajes	La regla de cálculo es coherente con el tipo de pregunta.
Cruces	No se mezclan universos o filtros distintos.
Coherencia	Los totales son compatibles con tablas sectoriales/territoriales.
Versión	Fecha y versión de la base quedan registradas.

UNA TABLA VACÍA ES UN DISEÑO PENDIENTE · UNA TABLA CON CIFRAS INVENTADAS ES UN PROBLEMA METODOLÓGICO

TABLAS SECTORIALES

Este anexo organiza la explotación comparativa de los resultados por sector de actividad. Su función es comprobar si las diferencias entre comercio y hostelería descritas en el cuerpo del Informe disponen de soporte empírico suficiente y, cuando la base lo permita, identificar heterogeneidades internas entre subsectores. La lectura sectorial no sustituye al análisis general: lo complementa, permitiendo distinguir qué necesidades, capacidades y brechas son compartidas y cuáles presentan una concentración diferencial por tipo de actividad.

BASE GENERAL → COMERCIO / HOSTELERÍA → SUBSECTORES CUANDO PROCEDA → DIFERENCIAS OBSERVADAS → INTERPRETACIÓN PRUDENTE

IX.1. Reglas de desagregación sectorial

La comparación principal se realizará entre comercio y hostelería. La desagregación por subsectores sólo se incorporará cuando exista un número suficiente de casos válidos para producir resultados interpretables y preservar la confidencialidad de los establecimientos. No se fijan aquí umbrales numéricos artificiales: la suficiencia dependerá del tamaño efectivo de cada grupo, de la distribución de respuestas, del tipo de variable y del uso analítico previsto. Cuando una base sea reducida, se mostrará el N y se evitarán porcentajes que puedan inducir una precisión inexistente.

REGLA	APLICACIÓN
Sector principal	Comercio y hostelería constituyen la comparación mínima.
Subsector	Sólo se muestra con base válida suficiente y categorías comparables.
N válido	Debe acompañar siempre a porcentajes y medias.
Base reducida	Priorizar frecuencias absolutas o agrupar categorías.
Confidencialidad	Evitar celdas o cruces que permitan identificar establecimientos.
Comparabilidad	Misma variable, definición, periodo y tratamiento en los grupos comparados.

IX.2. Estructura empresarial por sector

Tabla IX.1. Estructura básica de comercio y hostelería

VARIABLE	COMERCIO N	COMERCIO %	HOSTELERÍA N	HOSTELERÍA %
Sin personas asalariadas	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
1-2 personas	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
3-5 personas	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
6 o más	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Empresa familiar	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Antigüedad >10 años	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

La estructura sectorial debe interpretarse antes de atribuir diferencias a la actividad. Una mayor presencia de establecimientos con empleo, determinada antigüedad o distinta dimensión puede explicar parte de las divergencias observadas en digitalización, inversión o gestión.

IX.3. Clientela y demanda

Tabla IX.2. Composición y recurrencia de la clientela por sector

INDICADOR	COMERCIO	HOSTELERÍA	DIFERENCIA / NOTA
Predominio de clientela residente	[completar]	[completar]	[completar]
Peso relevante de visitantes / población flotante	[completar]	[completar]	[completar]
Peso relevante de turistas	[completar]	[completar]	[completar]
Recurrencia percibida alta	[completar]	[completar]	[completar]
Estacionalidad declarada relevante	[completar]	[completar]	[completar]

La composición de la clientela se analizará como característica declarada por el establecimiento salvo que la variable proceda de una fuente objetiva distinta. No debe confundirse la percepción empresarial sobre residentes, visitantes o turistas con una medición directa de movilidad o afluencia.

IX.4. Digitalización por sector

Tabla IX.3. Herramientas y madurez digital

DIMENSIÓN	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	BASE / OBSERVACIÓN
Presencia digital activa	[completar]	[completar]	[completar]
Web funcional	[completar]	[completar]	[completar]

DIMENSIÓN	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	BASE / OBSERVACIÓN
Redes sociales activas	[completar]	[completar]	[completar]
Reserva / pedido digital	[completar]	[completar]	[completar]
E-commerce	[completar]	[completar]	[completar]
CRM / gestión estructurada de clientes	[completar]	[completar]	[completar]
Analítica / uso de datos	[completar]	[completar]	[completar]
IA aplicada	[completar]	[completar]	[completar]

Las herramientas se compararán atendiendo a su pertinencia sectorial. Una funcionalidad vinculada a reservas puede ser estructuralmente más frecuente en hostelería, mientras que el comercio puede expresar la digitalización mediante catálogo, comercio electrónico u otros procesos. Por ello, herramienta disponible no equivale por sí sola a mayor madurez digital.

IX.5. Captación y fidelización

Tabla IX.4. Prácticas de captación por sector

PRÁCTICA	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	NOTA
Redes sociales como canal de captación	[completar]	[completar]	[completar]
Promociones / campañas	[completar]	[completar]	[completar]
Reputación / recomendación	[completar]	[completar]	[completar]
Publicidad digital	[completar]	[completar]	[completar]
Acciones colaborativas	[completar]	[completar]	[completar]

Tabla IX.5. Fidelización y recurrencia

INDICADOR	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	NOTA
Dispone de base organizada de clientes	[completar]	[completar]	[completar]
Realiza acciones de repetición / recurrencia	[completar]	[completar]	[completar]
Mide recurrencia o fidelidad	[completar]	[completar]	[completar]
Utiliza comunicación segmentada	[completar]	[completar]	[completar]

IX.6. Formación y capacidades

Tabla IX.6. Necesidades formativas por sector

CONTENIDO	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	DIFERENCIA / NOTA
Comunicación y presencia digital	[completar]	[completar]	[completar]
Captación y campañas	[completar]	[completar]	[completar]
Fidelización / CRM	[completar]	[completar]	[completar]
Gestión y productividad	[completar]	[completar]	[completar]
Datos y analítica	[completar]	[completar]	[completar]
IA útil para microempresas	[completar]	[completar]	[completar]
Experiencia de cliente	[completar]	[completar]	[completar]

Las diferencias en demanda formativa deberán leerse junto con la madurez digital, el tamaño, la antigüedad y las barreras de participación. Una necesidad declarada no implica automáticamente una prioridad de programación: debe combinarse con intensidad, aplicabilidad y capacidad de incorporación al negocio.

IX.7. Brechas y oportunidades sectoriales

Tabla IX.7. Intensidad de brechas por dominio

DOMINIO	COMERCIO	HOSTELERÍA	LECTURA COMPARADA
Digital	[completar]	[completar]	[completar]
Captación	[completar]	[completar]	[completar]
Fidelización	[completar]	[completar]	[completar]

DOMINIO	COMERCIO	HOSTELERÍA	LECTURA COMPARADA
Gestión	[completar]	[completar]	[completar]
Formación	[completar]	[completar]	[completar]
Cooperación	[completar]	[completar]	[completar]

Tabla IX.8. Oportunidades de modernización por sector

OPORTUNIDAD	COMERCIO	HOSTELERÍA	CONDICIÓN / OBSERVACIÓN
Mejora de presencia digital	[completar]	[completar]	[completar]
Gestión de clientes / CRM	[completar]	[completar]	[completar]
Captación segmentada	[completar]	[completar]	[completar]
Experiencia y diferenciación	[completar]	[completar]	[completar]
Servicios compartidos / cooperación	[completar]	[completar]	[completar]
Uso de datos / automatización	[completar]	[completar]	[completar]

Una brecha no se convierte automáticamente en oportunidad. La oportunidad exige, además de una distancia observable, capacidad de actuación, utilidad empresarial y encaje con el perfil y el territorio. Esta distinción evita que el análisis sectorial derive en recomendaciones genéricas aplicadas por igual a realidades diferentes.

IX.8. Desagregación por subsectores

Cuando la base lo permita, las tablas anteriores podrán replicarse para subsectores definidos de manera estable en el Diccionario de Variables. La apertura subsectorial se utilizará sólo si mejora la interpretación. Si genera grupos demasiado pequeños, categorías inestables o celdas identificables, se mantendrá la lectura en el nivel sectorial o se agruparán categorías compatibles.

SUBSECTOR	N VÁLIDO	¿EXPLOTACIÓN?	JUSTIFICACIÓN / NOTA
[completar]	[completar]	Sí / No	[completar]
[completar]	[completar]	Sí / No	[completar]
[completar]	[completar]	Sí / No	[completar]
[completar]	[completar]	Sí / No	[completar]

IX.9. Criterios para interpretar diferencias

La mera existencia de porcentajes diferentes entre comercio y hostelería no acredita por sí misma una diferencia sustantiva. La interpretación considerará el tamaño de las bases, la magnitud de la distancia, la estabilidad de las categorías, la composición de cada grupo y la coherencia con otras fuentes del proyecto. Cuando resulte pertinente y la base lo permita, podrán incorporarse contrastes estadísticos; si no se realizan, el Informe hablará de diferencias observadas o patrones descriptivos y no de diferencias estadísticamente significativas.

SITUACIÓN	FORMA DE PRESENTACIÓN
Bases suficientes y patrón consistente	Diferencia sectorial descriptiva respaldada por la explotación.
Bases reducidas	Presentar N y extremar cautela con porcentajes.
Diferencia pequeña / inestable	No convertirla en hallazgo sectorial.
Subsector insuficiente	Agrupar o no publicar la desagregación.
Contraste estadístico realizado	Documentar prueba, supuestos y resultado.
Sin contraste estadístico	No utilizar “significativo” en sentido estadístico.

DIFERENCIA OBSERVADA ≠ DIFERENCIA ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVA ≠ DIFERENCIA RELEVANTE PARA LA INTERVENCIÓN

IX.10. Trazabilidad con el Informe y los anexos

Las tablas sectoriales se derivarán de las mismas variables y reglas utilizadas en las tablas generales. Toda diferencia incorporada al cuerpo del Informe deberá poder reconstruirse desde este anexo, identificar su denominador y mantener coherencia con las tablas territoriales posteriores. De este modo, el análisis sectorial funciona como comprobación empírica de las interpretaciones del Informe y no como una colección paralela de cifras.

ELEMENTO	VÍNCULO
Anexo VI	Código, definición y tratamiento de variables.

ELEMENTO	VÍNCULO
Anexo VII	Indicadores y reglas de cálculo.
Anexo VIII	Base general de referencia.
Anexo IX	Desagregación comercio / hostelería / subsector.
Anexo X	Cruce territorial de las mismas dimensiones.
Cuerpo del Informe	Selección de diferencias interpretativamente relevantes y suficientemente respaldadas.

MISMA VARIABLE → MISMA REGLA → DISTINTO GRUPO → COMPARACIÓN REPRODUCIBLE

TABLAS TERRITORIALES

Este anexo establece la arquitectura para explotar los resultados del diagnóstico desde una perspectiva territorial. La finalidad no es producir una clasificación exhaustiva de Madrid mediante porcentajes de aparición precisa, sino identificar patrones espaciales suficientemente respaldados por observaciones y relacionarlos con las condiciones comerciales de cada entorno. La lectura territorial podrá realizarse por distrito, barrio, eje comercial y tipología territorial, siempre que la base efectiva permita una interpretación metodológicamente prudente.

TERRITORIO ADMINISTRATIVO / COMERCIAL → BASE VÁLIDA → INDICADOR → COMPARACIÓN → INTERPRETACIÓN PRUDENTE

X.1. Unidad territorial y reglas de publicación

La unidad de análisis debe seleccionarse en función de la pregunta y de la cobertura disponible. El distrito ofrece una referencia administrativa estable, pero puede contener realidades comerciales muy heterogéneas; el barrio permite mayor proximidad, aunque reduce el número de observaciones; el eje comercial aproxima mejor determinadas dinámicas de afluencia y competencia; y la tipología territorial permite comparar entornos funcionalmente semejantes aunque pertenezcan a ámbitos administrativos distintos. Por ello, ninguna escala debe utilizarse de forma automática ni presentarse como equivalente a las demás.

ESCALA	UTILIDAD PRINCIPAL	CAUTELA
Distrito	Comparación administrativa y visión agregada.	Puede ocultar heterogeneidad interna.
Barrio	Lectura de proximidad y contexto residencial/comercial.	Base muestral potencialmente reducida.
Eje	Análisis de concentración, afluencia y dinámica comercial.	Delimitación funcional; no siempre coincide con límites administrativos.
Tipología territorial	Comparación entre entornos con rasgos comerciales semejantes.	Es una construcción analítica, no una división administrativa.

X.2. Suficiencia de casos y precisión

Antes de publicar cualquier porcentaje territorial se comprobarán el número de casos válidos, la concentración de respuestas y la estabilidad de la categoría. No se fija en este anexo un umbral universal de N porque la suficiencia depende del tipo de indicador, del número de categorías y del uso interpretativo. Cuando la base sea limitada se priorizarán frecuencias absolutas, agrupaciones o una descripción cualitativa. Si la información no permite una lectura robusta, la tabla debe mostrar expresamente la advertencia prevista en el diseño metodológico.

NÚMERO DE CASOS INSUFICIENTE PARA INTERPRETACIÓN ROBUSTA

SITUACIÓN	TRATAMIENTO
Base suficiente	Mostrar N y porcentaje/valor con definición y periodo.
Base limitada pero descriptiva	Mostrar N; redondear y evitar diferencias finas.
Base insuficiente	No interpretar porcentajes; utilizar la advertencia metodológica.
Celda sensible	Agrupar o suprimir para preservar confidencialidad.
Comparación desigual	Explicitar bases y evitar conclusiones jerárquicas.

X.3. Cobertura territorial de la explotación

Tabla X.1. Control de cobertura por unidad territorial

UNIDAD	N TOTAL	N VÁLIDO	COBERTURA	PUBLICABLE	OBSERVACIÓN
[Distrito / barrio / eje / tipo]	[completar]	[completar]	[completar]	[sí/no]	[completar]
[...]	[completar]	[completar]	[completar]	[sí/no]	[completar]

Esta tabla funciona como puerta de entrada al resto del anexo: ninguna desagregación territorial debería publicarse sin comprobar previamente su cobertura. El criterio de publicación debe quedar registrado para que la ausencia de un territorio en una tabla no se confunda con ausencia del fenómeno analizado.

X.4. Perfil empresarial por territorio

Tabla X.2. Estructura empresarial por unidad territorial

TERRITORIO	N	COMERCIO %	HOSTELERÍA %	MICRO / AUTOEMPLEO %	ANTIGÜEDAD >10 AÑOS %
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Las diferencias territoriales de digitalización, formación o captación deben leerse a la luz de la composición empresarial. Un territorio con mayor peso de determinados sectores, tamaños o antigüedades no es directamente comparable con otro sin controlar al menos descriptivamente esas diferencias de estructura.

X.5. Clientela, afluencia y dependencia territorial

Tabla X.3. Clientela y dinámica de demanda por territorio

TERRITORIO	N	RESIDENTE %	FLOTANTE %	TURISTA %	RECURRENCIA ALTA %	ESTACIONALIDAD %
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Tabla X.4. Afluencia observada / percibida y relación con actividad

TERRITORIO / EJE	N / OBS.	AFLUENCIA	FRANJA PRINCIPAL	VARIACIÓN	NOTA DE INTERPRETACIÓN
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

AFLUENCIA ≠ VENTA · MAYOR PASO PEATONAL NO IMPLICA MAYOR CONVERSIÓN

X.6. Madurez digital y capacidades por territorio

Tabla X.5. Madurez digital territorial

TERRITORIO	N VÁLIDO	BÁSICA %	COMERCIAL %	GESTIÓN / DATOS %	INTEGRADA %	VALOR MEDIO*
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

*El valor medio sólo se incorporará cuando el Índice COPYME de Madurez Digital pueda calcularse con cobertura, calidad y comparabilidad suficientes. No debe interpretarse como ranking de calidad, éxito o viabilidad empresarial.

X.7. Necesidades, brechas y oportunidades

Tabla X.6. Necesidades prioritarias por territorio

TERRITORIO	DIGITALIZACIÓN	CAPTACIÓN	FIDELIZACIÓN	GESTIÓN	FORMACIÓN	COOPERACIÓN
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Tabla X.7. Brechas territoriales

TERRITORIO	BRECHA PRINCIPAL	EVIDENCIA	INTENSIDAD	BASE	CAUTELA
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Tabla X.8. Oportunidades de intervención por territorio

TERRITORIO	OPORTUNIDAD	CONDICIÓN FAVORABLE	ACTUACIÓN POSIBLE	PRIORIDAD
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Necesidad, brecha y oportunidad no son sinónimos. Una necesidad declarada describe una carencia o demanda; una brecha requiere una distancia respecto de una capacidad o situación de referencia; y una oportunidad exige, además, condiciones que permitan convertir esa brecha en una intervención plausible. La lectura territorial debe mantener estas tres capas separadas.

X.8. Matriz por tipología territorial

Tabla X.9. Síntesis comparativa de tipologías territoriales

TIPOLOGÍA	RASGO DE DEMANDA	FORTALEZA	BRECHA	OPORTUNIDAD	CAUTELA
Alta afluencia	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Turístico-comercial	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Barrio consolidado	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Mixto	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Emergente	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Menor densidad / continuidad	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

DISTRITO ADMINISTRATIVO ≠ TERRITORIO COMERCIAL HOMOGÉNEO

X.9. Regla de interpretación y trazabilidad

Las tablas territoriales deben construirse desde la misma base depurada y las mismas definiciones utilizadas en los Anexos VI, VII, VIII y IX. Cada resultado deberá conservar el código de variable o indicador, el N válido, la fecha o periodo, la unidad territorial y, cuando proceda, la regla de agrupación. La comparación territorial sólo será válida cuando esas condiciones sean equivalentes. Los territorios sin base suficiente no deben desaparecer silenciosamente: se mantendrán identificados con la correspondiente advertencia metodológica.

CONTROL	COMPROBACIÓN
Variable / indicador	Misma definición y tratamiento.
Unidad territorial	Código y delimitación documentados.
Base válida	N visible en la tabla.
Periodo	Mismo momento o ventana comparable.
Precisión	Redondeo acorde con el tamaño de base.
Interpretación	No convertir descripción en causalidad ni ranking.

MÁS DESAGREGACIÓN NO SIGNIFICA MÁS CONOCIMIENTO · LA ESCALA ÚTIL ES LA QUE LA EVIDENCIA PUEDE SOSTENER

MODELO NORMALIZADO PARA LA LECTURA TERRITORIAL Y LA PRIORIZACIÓN DE ACTUACIONES

Este anexo establece una ficha territorial normalizada para traducir la evidencia del diagnóstico en una lectura sintética, comparable y operativa de los distintos espacios comerciales de Madrid. La unidad de análisis podrá ser el distrito, el barrio, el eje o, cuando la heterogeneidad interna haga poco informativa la división administrativa, una tipología territorial funcional. La ficha no sustituye las tablas territoriales del Anexo X: las interpreta y las organiza para facilitar la decisión, manteniendo siempre visibles la base empírica, sus límites y el grado de robustez de cada conclusión.

TERRITORIO → EVIDENCIA → PERFIL → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → ACTUACIÓN

XI.1. Criterio para seleccionar la unidad territorial

La ficha sólo debe elaborarse cuando exista información suficiente para sostener una lectura territorial prudente. Antes de asignar resultados a un distrito completo se comprobará si éste presenta una estructura comercial razonablemente interpretable como conjunto. Cuando convivan centralidades, ejes, barrios residenciales, áreas turísticas o zonas de menor densidad con comportamientos claramente diferenciados, la ficha deberá explicitar esa heterogeneidad y descender a unidades funcionales. El objetivo no es completar una colección administrativa de fichas, sino representar territorios comercialmente significativos.

Control previo	Criterio de validación	Resultado
Cobertura	Número de observaciones y distribución suficiente para la unidad propuesta.	[completar]
Heterogeneidad interna	Comprobar si la media territorial oculta patrones claramente distintos.	[completar]
Comparabilidad	Mismas definiciones, periodos y denominadores que en Anexos VI-X.	[completar]
Confidencialidad	Evitar celdas o descripciones que permitan identificar establecimientos.	[completar]
Decisión de escala	Distrito / barrio / eje / tipología funcional / no publicable.	[completar]

DISTRITO ADMINISTRATIVO ≠ TERRITORIO COMERCIAL HOMOGÉNEO

XI.2. Ficha territorial normalizada

1. Caracterización

Campo	Contenido
Unidad territorial	Nombre y escala de análisis: distrito, barrio, eje o tipología.
Tipología funcional	Alta afluencia / turístico-comercial / barrio consolidado / mixto / emergente / menor densidad-continuidad / otra validada.
Base de evidencia	N válido, fuentes utilizadas y fecha o periodo de referencia.
Rasgos del entorno	Centralidad, accesibilidad, movilidad, usos, presencia residencial/turística y otros elementos relevantes.
Nota de heterogeneidad	Subáreas o contrastes internos que condicionan la interpretación.

2. Perfil empresarial

Dimensión	Resultado	Lectura
Composición sectorial	[completar]	Peso relativo de comercio, hostelería y actividades observadas.
Tamaño / empleo	[completar]	Predominio de microempresa, autónomos y estructura ocupacional.
Antigüedad	[completar]	Madurez del tejido y presencia de negocios recientes.
Tipología empresarial	[completar]	Perfiles empresariales predominantes y secundarios.
Madurez digital	[completar]	Nivel y dispersión del Índice COPYME cuando sea calculable.

3. Afluencia

Aspecto	Resultado / evidencia	Interpretación prudente
Intensidad	[completar]	Nivel observado o fuente disponible; no equivale a ventas.
Franjas / días	[completar]	Concentración temporal y posibles ventanas de actuación.
Origen de flujos	[completar]	Residente, laboral, turístico, ocio/eventos u otros cuando pueda sostenerse.
Dependencia	[completar]	Grado en que la actividad necesita captar flujo exterior o espontáneo.

4. Clientela

Variable	Resultado	Implicación
Clientela residente	[completar]	Peso de proximidad y recurrencia.
Clientela flotante	[completar]	Dependencia de movilidad, trabajo, ocio o paso.
Clientela turística	[completar]	Relevancia y posible estacionalidad.
Recurrencia	[completar]	Capacidad de repetición y fidelización.
Canales de relación	[completar]	Presencial, digital, reservas, mensajería, plataformas u otros.

5. Brechas

Brecha	Intensidad	Evidencia / matiz territorial
Digitalización	[completar]	[completar]
Gestión y datos	[completar]	[completar]
Captación / visibilidad	[completar]	[completar]
Fidelización	[completar]	[completar]
Formación	[completar]	[completar]
Cooperación	[completar]	[completar]
Territorio / afluencia	[completar]	[completar]

6. Oportunidades

Oportunidad	Fundamento	Condición de aprovechamiento
Oportunidad 1	[completar]	[completar]
Oportunidad 2	[completar]	[completar]
Oportunidad 3	[completar]	[completar]
Oportunidad 4	[completar]	[completar]

7. Prioridades

Prioridad	Justificación	Horizonte
1	[completar]	Inmediato / 3-6 meses / >6 meses
2	[completar]	Inmediato / 3-6 meses / >6 meses
3	[completar]	Inmediato / 3-6 meses / >6 meses

8. Recomendaciones

Las recomendaciones deben derivarse de la combinación entre brecha, oportunidad, capacidad empresarial y contexto territorial. No se formularán como un listado genérico de actuaciones válidas para toda la ciudad, sino como una selección proporcionada de instrumentos: diagnóstico y acompañamiento, digitalización, campañas segmentadas, captación y fidelización, formación, cooperación, mejora de experiencia o pilotos territoriales. La ficha deberá señalar asimismo qué parte de la actuación depende de la empresa, qué parte requiere cooperación y qué parte puede conectarse con recursos o políticas municipales.

Actuación recomendada	Escala	Actor / apoyo	Indicador de seguimiento
[completar]	Empresa / grupo / territorio	[completar]	[completar]
[completar]	Empresa / grupo / territorio	[completar]	[completar]
[completar]	Empresa / grupo / territorio	[completar]	[completar]

XI.3. TERRITORIO EN UNA PÁGINA

Esta segunda plantilla funciona como resumen ejecutivo de cada ficha. Debe poder leerse de forma autónoma, pero todas sus afirmaciones tienen que poder rastrearse hasta la ficha extensa y las tablas territoriales correspondientes.

TERRITORIO EN UNA PÁGINA	Síntesis
Territorio / tipología	[completar]
N válido / cobertura	[completar]
Rasgo territorial dominante	[completar]
Principal fortaleza	[completar]
Principal brecha	[completar]
Principal oportunidad	[completar]
Actuación prioritaria	[completar]
Indicador de seguimiento	[completar]
Cautela interpretativa	[completar]

FORTALEZA → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → ACTUACIÓN → SEGUIMIENTO

XI.4. Reglas de lectura y comparabilidad

Las fichas territoriales son instrumentos de síntesis, no rankings. Dos territorios pueden presentar prioridades diferentes sin que uno sea “mejor” que otro. Las diferencias deben interpretarse atendiendo a composición sectorial, tamaño empresarial, clientela, intensidad de afluencia, dependencia de localización y cobertura de la evidencia. Cuando la base sea insuficiente, se utilizará la misma cautela establecida en el Anexo X y no se sustituirá la ausencia de evidencia cuantitativa por una precisión narrativa aparente.

Regla	Aplicación
Trazabilidad	Toda cifra remite a variable, tabla o indicador previamente definido.
Misma métrica	No cambiar categorías o denominadores entre territorios para favorecer la comparación.
Base visible	Mostrar N válido o advertencia de insuficiencia cuando proceda.
Sin ranking	La ficha identifica necesidades y oportunidades; no clasifica calidad o éxito.
Heterogeneidad explícita	Si la unidad administrativa no explica el comportamiento comercial, descender de escala.
Revisión	Actualizar la ficha cuando cambie la evidencia o se realice una nueva medición.

XI.5. Integración con Madrid Comercio Futuro

El sistema de fichas convierte el análisis territorial en una herramienta de intervención para COPYME y de diálogo técnico con el Ayuntamiento de Madrid. Su utilidad reside en conectar la lectura del tejido empresarial con las tipologías territoriales, el Mapa de Brechas, el Mapa de Oportunidades, la segmentación de campañas, los itinerarios formativos y el Cuadro de Mando. La secuencia propuesta es acumulativa: primero se valida la unidad territorial; después se sintetiza la evidencia; finalmente se seleccionan prioridades y actuaciones susceptibles de seguimiento.

VALIDAR TERRITORIO → LEER EVIDENCIA → PRIORIZAR → ACTUAR → MEDIR → REVISAR

SISTEMA DE CONEXIÓN ENTRE DIAGNÓSTICO, PRIORIZACIÓN Y RESPUESTA

La Matriz de Necesidades constituye el instrumento de enlace entre la evidencia producida por el diagnóstico y las recomendaciones de intervención. Su función no es elaborar una lista indiscriminada de demandas, sino ordenar necesidades acreditadas, identificar para qué perfiles y territorios resultan relevantes, valorar su intensidad y urgencia, estimar la capacidad de actuación y traducir esa lectura en respuestas proporcionadas. De este modo, cada propuesta puede reconstruirse hacia atrás hasta la evidencia que la sustenta y hacia delante hasta la actuación y el indicador con el que deberá seguirse.

EVIDENCIA → NECESIDAD → INTENSIDAD / URGENCIA → PRIORIDAD → RESPUESTA → SEGUIMIENTO

XII.1. Qué se entiende por necesidad

A efectos de esta matriz, una necesidad es una condición, capacidad o recurso cuya ausencia, insuficiencia o debilidad limita la adaptación, competitividad o aprovechamiento de oportunidades del establecimiento. No toda preferencia declarada constituye por sí misma una necesidad demostrada, ni toda necesidad implica automáticamente una brecha. La identificación deberá apoyarse en una o varias fuentes - cuestionario, ficha de diagnóstico, entrevista, observación o indicadores construidos- y conservar la trazabilidad de esa evidencia.

NECESIDAD POTENCIAL ≠ NECESIDAD DEMOSTRADA · NECESIDAD ≠ BRECHA · BRECHA ≠ PRIORIDAD

XII.2. Matriz individual de necesidades

La unidad básica es la combinación establecimiento/perfil × necesidad. Una misma empresa podrá registrar varias necesidades, pero cada fila debe expresar una necesidad concreta y verificable. Los niveles de intensidad, urgencia, impacto y capacidad de actuación se asignarán únicamente cuando la evidencia disponible permita una valoración razonada; en caso contrario se utilizará N/D y no una estimación aparente.

CAMPO	CONTENIDO / REGLA
Código establecimiento	Identificador anonimizado o código de ficha.
Perfil empresarial	Tipología principal/secundaria aplicable.
Territorio	Distrito, barrio, eje o tipología territorial funcional.
Necesidad	Necesidad concreta identificada.
Evidencia	Variable, respuesta, observación o indicador que la sustenta.
Intensidad	Baja / Media / Alta / N/D.
Urgencia	Baja / Media / Alta / N/D.
Impacto potencial	Bajo / Medio / Alto / N/D; efecto esperado de abordar la necesidad.
Capacidad de actuación	Baja / Media / Alta / Compartida / Dependiente de terceros.
Respuesta	Formación, asesoramiento, implantación, cooperación, campaña, derivación u otra.
Indicador de seguimiento	Indicador del Anexo VII o evidencia específica de avance.

XII.3. Plantilla operativa de registro

EMPRESA / PERFIL	TERRITORIO	NECESIDAD	EVIDENCIA	INT.	URG.	IMP.	CAP. ACT.	RESPUESTA
[código]	[perfil]	[necesidad]	[evidencia]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A/comp.]	[respuesta]
[código]	[perfil]	[necesidad]	[evidencia]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A/comp.]	[respuesta]
[código]	[perfil]	[necesidad]	[evidencia]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A]	[B/M/A/comp.]	[respuesta]

La matriz de explotación podrá contener tantas filas como necesidades válidamente identificadas. La versión destinada a difusión deberá anonimizar los establecimientos y evitar combinaciones de perfil y territorio que permitan una identificación indirecta.

XII.4. Criterios de valoración y priorización

DIMENSIÓN	CRITERIO	ESCALA
Intensidad	Magnitud con la que la necesidad afecta al funcionamiento o capacidad del establecimiento.	Baja / Media / Alta / N/D
Urgencia	Grado en que retrasar la respuesta puede agravar el problema o perder una oportunidad.	Baja / Media / Alta / N/D
Impacto potencial	Relevancia esperable de abordar la necesidad; no equivale a impacto causal demostrado.	Bajo / Medio / Alto / N/D
Capacidad de actuación	Margen real de respuesta del establecimiento, COPYME, Ayuntamiento u otros actores.	Baja / Media / Alta / Compartida / Terceros
Prioridad	Síntesis razonada de evidencia, intensidad, urgencia, impacto y factibilidad; no suma mecánica obligatoria.	Baja / Media / Alta / N/D

LA PRIORIDAD NO ES UNA SUMA AUTOMÁTICA: DEBE SER TRAZABLE, RAZONADA Y PROPORCIONAL A LA EVIDENCIA

XII.5. Dominios de necesidad

Para permitir la agregación sin perder el detalle, las necesidades se clasificarán en dominios estables y compatibles con el cuestionario, la ficha de diagnóstico y el Diccionario de Variables. La clasificación podrá ampliarse cuando aparezcan necesidades nuevas, siempre documentando la modificación.

DOMINIO	ALCANCE
Digitalización	Presencia, canales, herramientas, integración, datos, automatización e IA útil.
Gestión y productividad	Costes, márgenes, organización, procesos, inversión y control.
Captación y visibilidad	Audiencia, comunicación, descubrimiento, promociones y acceso a demanda.
Conversión y experiencia	Transformación de afluencia/visita en compra o reserva y calidad de experiencia.
Fidelización	Recurrencia, base de clientes, relación, recomendación y seguimiento.
Formación y capacidades	Competencias necesarias para aplicar mejoras de forma autónoma.
Cooperación y escala	Campañas conjuntas, servicios compartidos, redes y asociacionismo.
Territorio y afluencia	Accesibilidad, movilidad, flujos, centralidad y relación con el entorno comercial.

XII.6. Matriz agregada: NECESIDAD × PERFIL × TERRITORIO

La segunda matriz transforma los registros individuales en una lectura colectiva. Su objetivo es detectar concentraciones y combinaciones recurrentes de necesidades, no publicar un ranking de empresas o territorios. La agregación sólo se realizará cuando exista base suficiente y se acompañará del número de casos válidos; si la cobertura no permite una lectura robusta, la celda se marcará como no interpretable.

NECESIDAD	PERFIL	TERRITORIO	N	INTENSIDAD	EVIDENCIA	RESPUESTA
Digitalización	[perfil]	[territorio]	[N válido]	[baja/media/alta]	[evidencia sintética]	[respuesta prioritaria]
Captación / visibilidad	[perfil]	[territorio]	[N válido]	[baja/media/alta]	[evidencia sintética]	[respuesta prioritaria]
Fidelización	[perfil]	[territorio]	[N válido]	[baja/media/alta]	[evidencia sintética]	[respuesta prioritaria]
Formación	[perfil]	[territorio]	[N válido]	[baja/media/alta]	[evidencia sintética]	[respuesta prioritaria]
Cooperación	[perfil]	[territorio]	[N válido]	[baja/media/alta]	[evidencia sintética]	[respuesta prioritaria]

XII.7. Lecturas cruzadas para la decisión

CRUCE	QUÉ PERMITE LEER	USO
Necesidad × perfil	Identifica qué necesidades se concentran en determinados tipos de establecimiento.	Diseño de itinerarios segmentados.
Necesidad × territorio	Localiza concentraciones espaciales prudentes y no administrativas por defecto.	Actuaciones territoriales y campañas.
Necesidad × sector	Contrasta comercio, hostelería y subsectores cuando la base lo permita.	Adaptación sectorial de contenidos.
Necesidad × madurez digital	Diferencia necesidades básicas, funcionales e integradas.	Secuenciación de digitalización.
Necesidad × liderazgo femenino	Permite observar patrones específicos sólo con base suficiente y sin inferir causalidad.	Comercio en Femenino y medidas transversales.

XII.8. De la necesidad a la respuesta

La matriz adquiere valor operativo cuando la necesidad identificada se traduce en una respuesta concreta. Esa traducción no debe ser automática: una necesidad digital puede requerir formación, implantación, acompañamiento o incluso ninguna herramienta nueva si el problema real es organizativo. La respuesta se seleccionará atendiendo al perfil, territorio, capacidad de actuación y recursos disponibles, y deberá vincularse con una evidencia de seguimiento.

PASO	PREGUNTA DE CONTROL	SALIDA
Necesidad acreditada	¿Qué falta, limita o impide aprovechar una oportunidad?	Registro de necesidad
Prioridad	¿Por qué debe abordarse antes que otras?	Nivel + justificación
Respuesta	¿Qué actuación es proporcionada y viable?	Itinerario / recurso / campaña / cooperación
Responsabilidad	¿Quién puede actuar y con qué grado de control?	Empresa / COPYME / Ayuntamiento / compartida / terceros
Seguimiento	¿Qué evidencia mostrará avance?	Indicador / hito / cambio observable

DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL → PATRÓN AGREGADO → PRIORIDAD → ACTUACIÓN → INDICADOR → APRENDIZAJE

XII.9. Reglas de calidad y cautela

La matriz debe conservar el código de la fuente que sustenta cada necesidad, diferenciar datos observados de variables construidas, registrar N válidos en toda agregación y mantener como N/D cualquier valoración que no pueda justificarse. Las necesidades declaradas por los establecimientos son evidencia relevante, pero no sustituyen por sí solas el análisis técnico. Del mismo modo, la frecuencia de una necesidad no determina automáticamente su prioridad: una necesidad menos extendida puede ser más urgente o tener mayor impacto potencial para un perfil especialmente vulnerable.

En la explotación territorial o por perfil se aplicarán las mismas cautelas de los Anexos IX y X. No se publicarán porcentajes excesivamente precisos con bases pequeñas ni se utilizará la matriz para clasificar la calidad o viabilidad de empresas. Su función es ordenar la intervención y hacer visible la trazabilidad entre lo que el diagnóstico encuentra y lo que COPYME propone al Ayuntamiento de Madrid.

XII.10. Integración con los productos del Informe

PIEZA	FUNCIÓN EN LA TRAZABILIDAD
Anexo V. Ficha de diagnóstico	Aporta la síntesis individual y las tres prioridades del establecimiento.
Anexo VI. Diccionario de variables	Define códigos, categorías y variables de necesidad, brecha, oportunidad y prioridad.
Anexo VII. Base de indicadores	Proporciona indicadores para dimensionar y seguir las necesidades.
Anexos VIII-X. Tablas	Permiten contextualizar patrones generales, sectoriales y territoriales.
Cap. 30. Matriz de Necesidades	Presenta la lectura interpretativa principal.
Caps. 35-39 y 42	Traducen necesidades priorizadas en campañas, formación, digitalización, captación/fidelización, recomendaciones de COPYME y Agenda de Modernización.

EVIDENCIA → DIAGNÓSTICO → NECESIDAD → PRIORIDAD → RECOMENDACIÓN → ACTUACIÓN → MEDICIÓN

CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, ASIGNACIÓN Y USO DE PERFILES EMPRESARIALES

La tipología de establecimientos documenta técnicamente el sistema de perfiles utilizado en el capítulo 31. Su finalidad es convertir un conjunto amplio de variables empresariales, comerciales, digitales y relacionales en configuraciones analíticas comprensibles que permitan segmentar necesidades e itinerarios de intervención. No pretende etiquetar definitivamente a los negocios ni establecer categorías de calidad: un mismo establecimiento puede presentar rasgos de varios perfiles, evolucionar entre ellos y requerir una lectura principal y otra secundaria.

VARIABLES → RASGOS → REGLAS DE ASIGNACIÓN → PERFIL PRINCIPAL / SECUNDARIO → NECESIDADES → ITINERARIO

XIII.1. Naturaleza y finalidad de la tipología

Los perfiles sintetizan patrones observables para facilitar la interpretación y la acción. Son una herramienta de segmentación del diagnóstico: ayudan a reconocer combinaciones recurrentes de relación con la clientela, dependencia de la localización, madurez digital, orientación a la experiencia, recurrencia y situación de cambio. La pertenencia a un perfil no sustituye la ficha individual ni autoriza inferencias sobre rentabilidad, viabilidad, calidad o capacidad empresarial.

LA TIPOLOGÍA ES ANALÍTICA · NO ADMINISTRATIVA · NO JERÁRQUICA · NO ES UN RANKING

XIII.2. Variables y dimensiones de clasificación

DIMENSIÓN	LECTURA	FAMILIA / FUENTE
Estructura empresarial	Actividad, tamaño, antigüedad y organización básica.	EMP_ / variables estructurales
Clientela y recurrencia	Peso de residentes, visitantes, clientela recurrente y dependencia de repetición.	CLI_ / FID_
Afluencia y localización	Dependencia de flujos, centralidad, turismo, paso y accesibilidad.	TER_ / AFL_
Captación y visibilidad	Canales utilizados para atraer demanda y capacidad de descubrimiento.	CAP_
Madurez digital	Presencia, uso funcional, integración, datos, automatización e IA cuando proceda.	DIG_ / IND_IMD
Experiencia	Peso de la atención, ambiente, especialización, servicio o componente experiencial.	Variables comerciales / cualitativas
Gestión y adaptación	Cambios recientes, capacidad de incorporar herramientas y reorganizar procesos.	GES_ / diagnóstico
Necesidades y brechas	Áreas en las que existe insuficiencia, distancia o prioridad de modernización.	NEC_ / BRE_ / PRI_

XIII.3. Los seis perfiles empresariales

PERFIL	RASGO DOMINANTE	NECESIDADES / FOCO POSIBLE
1. Tradicional de proximidad	Relación local y próxima, peso de clientela habitual y prácticas comerciales consolidadas; digitalización no necesariamente central.	Continuidad, visibilidad, actualización gradual y fidelización.
2. En transición	Combina prácticas consolidadas con cambios todavía parciales en canales, gestión, digitalización o propuesta comercial.	Priorización, acompañamiento y secuencia de modernización.
3. Digitalmente activo	Utiliza de forma funcional varios canales o herramientas digitales y puede integrar datos, reservas, venta, comunicación o gestión.	Integración, datos, eficiencia y uso avanzado proporcionado.
4. Orientado a experiencia	La propuesta de valor depende especialmente de servicio, ambiente, especialización, relación o vivencia asociada a compra/consumo.	Experiencia, diferenciación, reputación y fidelización.
5. Dependiente de elevada afluencia	Una parte relevante de su funcionamiento depende de flujos externos, paso, centralidad, turismo, eventos o concentración de demanda.	Captación, conversión, territorio y diversificación de demanda.
6. Clientela recurrente	El funcionamiento descansa en una base importante de repetición, confianza, proximidad o relación continuada.	Fidelización, CRM básico, recurrencia y recomendación.

XIII.4. Reglas de asignación

La asignación debe apoyarse en evidencia convergente y no en una única respuesta aislada. Cada perfil se construirá mediante un conjunto de rasgos observables definidos en el Diccionario de Variables. Mientras no exista una regla cuantitativa validada con la base definitiva, no se fijarán umbrales numéricos artificiales. La clasificación podrá realizarse mediante reglas documentadas de presencia, intensidad y coherencia entre variables, dejando constancia de la evidencia utilizada.

PASO	OPERACIÓN	CRITERIO
1	Comprobar suficiencia de información	Existe información válida en las dimensiones necesarias para clasificar.
2	Identificar rasgos dominantes	Se observan patrones consistentes en clientela, afluencia, digitalización, experiencia y adaptación.
3	Contrastar coherencia	Los rasgos no dependen de una sola variable ni contradicen evidencia relevante.
4	Asignar perfil principal	Perfil que mejor sintetiza la configuración dominante del establecimiento.
5	Asignar perfil secundario	Segundo patrón relevante cuando aporta capacidad explicativa adicional.
6	Registrar híbrido / no clasificable	Si dos perfiles tienen peso similar o la evidencia es insuficiente, se explicita sin forzar asignación.

UNA RESPUESTA AISLADA NO DEFINE UN PERFIL · LA ASIGNACIÓN EXIGE EVIDENCIA CONVERGENTE

XIII.5. Perfil principal, secundario y casos híbridos

SITUACIÓN	DEFINICIÓN	TRATAMIENTO
Perfil principal	Configuración que mejor explica el patrón dominante del establecimiento.	Obligatorio sólo si existe evidencia suficiente.
Perfil secundario	Configuración adicional que mejora la lectura sin sustituir al principal.	Opcional; se registra cuando sea analíticamente útil.
Caso híbrido	Dos o más configuraciones presentan peso similar y la simplificación perdería información.	Se conservan ambas; no se fuerza jerarquía ficticia.
No clasificable	Información insuficiente, contradictoria o no comparable.	Se registra N/C y se mantiene fuera de cruces tipológicos que requieran clasificación.

XIII.6. Matriz técnica de asignación

PERFIL	CRITERIO SINTÉTICO	EVIDENCIA APLICADA	RESULTADO
Tradicional de proximidad	Proximidad + recurrencia + prácticas consolidadas	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
En transición	Cambio parcial + coexistencia de prácticas	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Digitalmente activo	Uso digital funcional e integrado en procesos relevantes	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Orientado a experiencia	Experiencia/servicio como componente central	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Dependiente de elevada afluencia	Dependencia relevante de flujos y localización	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Clientela recurrente	Repetición y relación continuada como base relevante	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]

La columna de evidencia deberá sustituirse por códigos concretos del Anexo VI y por las reglas definitivas una vez validada la explotación. Hasta entonces, la matriz funciona como especificación técnica y evita convertir descripciones conceptuales en algoritmos ficticios.

XIII.7. Necesidades asociadas e itinerarios posibles

PERFIL	NECESIDADES FRECUENTES A CONTRASTAR	ITINERARIO POSIBLE
Tradicional de proximidad	Visibilidad, actualización gradual, fidelización, capacidades básicas.	Diagnóstico → presencia esencial → fidelización → seguimiento.
En transición	Ordenar prioridades, completar herramientas y procesos, formación aplicada.	Diagnóstico → priorización → capacitación → implantación → acompañamiento.
Digitalmente activo	Integración, datos, automatización útil, medición.	Auditoría funcional → integración → datos → automatización/IA útil → medición.
Orientado a experiencia	Diferenciación, reputación, experiencia y recurrencia.	Propuesta de valor → experiencia → comunicación → reputación → fidelización.
Dependiente de elevada afluencia	Captación, conversión, información territorial y diversificación.	Afluencia → captación → conversión → experiencia → recurrencia.
Clientela recurrente	Gestión de relación, CRM proporcionado, recomendación y renovación de base.	Base de clientes → relación → recurrencia → recomendación → nueva captación.

Estas asociaciones son hipótesis operativas para orientar el diagnóstico, no necesidades automáticas. La Matriz de Necesidades del Anexo XII debe confirmar qué necesidades existen realmente en cada establecimiento antes de proponer un itinerario.

XIII.8. Uso agregado de la tipología

Una vez asignados los perfiles con reglas estables, la tipología permite cruzar necesidades, madurez digital, formación, brechas, territorio y respuesta recomendada. La agregación deberá conservar N válidos y evitar lecturas robustas cuando la base sea insuficiente. El valor del perfil reside en segmentar mejor la intervención: dos establecimientos del mismo sector o distrito pueden requerir respuestas diferentes porque su configuración empresarial y comercial no es la misma.

CRUCE	PREGUNTA	USO
Perfil × necesidad	Qué necesidades se concentran en cada configuración.	Anexo XII / formación / servicios.
Perfil × territorio	Cómo se distribuyen configuraciones en tipologías territoriales.	Anexos X-XI / actuación territorial.
Perfil × madurez digital	Qué capacidades digitales acompañan a cada patrón.	Anexo XV / itinerarios digitales.
Perfil × brecha	Qué distancias son más frecuentes o intensas.	Anexo XVI / priorización.
Perfil × oportunidad	Qué posibilidades de mejora son más coherentes.	Anexo XVII / Agenda de Modernización.

XIII.9. Validación, revisión y cambio de perfil

La tipología debe revisarse cuando cambien los instrumentos, la base de datos o las reglas de clasificación. Si se utilizan puntuaciones o umbrales, éstos deberán documentarse, probarse y mantenerse comparables entre oleadas. Un establecimiento puede cambiar de perfil como consecuencia de su evolución real o de una mejor información; ese cambio no representa por sí mismo mejora o deterioro. Para análisis longitudinales se conservarán la fecha, versión de reglas y perfil asignado en cada momento.

CAMBIO DE PERFIL ≠ MEJORA O DETERIORO · ES UN CAMBIO EN LA CONFIGURACIÓN ANALÍTICA OBSERVADA

XIII.10. Trazabilidad con el sistema del Informe

PIEZA	FUNCIÓN
Anexo III. Cuestionario	Aporta variables estructurales, clientela, captación, digitalización, gestión, formación y cooperación.
Anexo V. Ficha de diagnóstico	Integra perfil principal/secundario con necesidades, brechas y prioridades.
Anexo VI. Diccionario	Define variables y códigos utilizados en las reglas.
Anexo XII. Matriz de Necesidades	Confirma necesidades reales por perfil; evita asignarlas automáticamente.
Cap. 31. Tipología de establecimientos	Presenta la lectura interpretativa de los seis perfiles.
Caps. 35-42	Utilizan la segmentación para adaptar campañas, formación, digitalización, fidelización y agenda de actuación.

PERFIL ≠ ETIQUETA · PERFIL = HERRAMIENTA PARA COMPRENDER, SEGMENTAR Y ACTUAR MEJOR

ANEXO XIV. TIPOLOGÍA TERRITORIAL

Criterios técnicos para la construcción, asignación y uso de tipologías funcionales del espacio comercial

La tipología territorial aplica al espacio la misma lógica analítica utilizada para clasificar establecimientos. Su finalidad es reconocer configuraciones territoriales que condicionan de forma distinta la afluencia, la composición de la demanda, la visibilidad, la continuidad comercial y las posibilidades de intervención. No sustituye a la división administrativa de Madrid ni presupone que un distrito o barrio sea internamente homogéneo: la unidad de análisis debe responder al funcionamiento comercial observado y a la evidencia disponible.

VARIABLES TERRITORIALES → RASGOS → TIPO FUNCIONAL → COMPORTAMIENTO → NECESIDAD → INTERVENCIÓN

XIV.1. Naturaleza y finalidad de la tipología

Las categorías territoriales permiten comparar espacios con lógicas comerciales semejantes aunque pertenezcan a distritos distintos, y diferenciar zonas que, aun compartiendo una misma delimitación administrativa, presentan dinámicas funcionales divergentes. La tipología es por tanto una herramienta de interpretación y segmentación territorial: orienta dónde observar, qué necesidades contrastar y qué actuaciones pueden resultar coherentes, pero no constituye una jerarquía de territorios, un ranking de atractivo ni una clasificación de calidad urbana.

DISTRITO ADMINISTRATIVO ≠ TERRITORIO COMERCIAL HOMOGÉNEO · TIPOLOGÍA ≠ RANKING

XIV.2. Variables, indicadores y fuentes de clasificación

DIMENSIÓN	LECTURA	FUENTE / FAMILIA
Afluencia	Intensidad, regularidad y franjas de paso o presencia de demanda.	AFL_ / observación / fuentes de movilidad cuando proceda
Composición de demanda	Peso relativo de residentes, población flotante, visitantes o turismo.	CLI_ / encuesta / fuentes territoriales
Densidad y continuidad comercial	Concentración, continuidad del frente comercial, vacíos y mezcla de actividades.	TER_ / observación / cartografía disponible
Especialización y mix	Comercio, hostelería, servicios, especialización y complementariedad.	TER_ / actividad / observación
Centralidad y accesibilidad	Capacidad de atracción, conexiones, transporte, caminabilidad y papel nodal.	TER_ / fuentes territoriales
Temporalidad	Variación por horas, días, temporadas, eventos o ciclos turísticos.	AFL_ / observación / fuentes disponibles
Transformación	Aperturas, cambios de uso, nuevas concentraciones o señales de emergencia.	Observación / evidencia temporal
Necesidades y brechas	Problemas empresariales y territoriales asociados a la configuración observada.	NEC_ / BRE_ / fichas territoriales

XIV.3. Las seis tipologías territoriales

TIPO TERRITORIAL	RASGO DOMINANTE	FOCO POSIBLE A CONTRASTAR
1. Centralidad de elevada afluencia	Concentración relevante de flujos y actividad; elevada exposición a demanda de paso.	Captación, conversión, experiencia, gestión de picos y recurrencia.
2. Área turístico-comercial	Presencia significativa de demanda visitante/turística y actividades asociadas.	Segmentación de demanda, reputación, multicanalidad y reducción de dependencia.
3. Zona consolidada de barrio	Base residencial y comercial estable, proximidad y relaciones recurrentes.	Fidelización, continuidad, modernización y cooperación local.
4. Área mixta residencial-comercial	Combinación de residencia, trabajo, paso y usos diversos sin un único patrón dominante.	Segmentación temporal, visibilidad y adaptación a demandas múltiples.
5. Centralidad emergente	Espacio con señales de crecimiento, nueva concentración o aumento de capacidad de atracción.	Consolidación, identidad, cooperación y anticipación de necesidades.
6. Menor densidad o continuidad	Tejido más disperso, discontinuo o con menor concentración efectiva de oferta.	Visibilidad, accesibilidad, conexión, cooperación y activación de demanda.

XIV.4. Reglas de asignación territorial

La asignación debe basarse en evidencia convergente y en una unidad espacial explícita. No basta con la reputación de una zona, una impresión visual aislada o un único indicador de afluencia. Mientras no exista una regla cuantitativa validada con datos comparables, no se

fijarán umbrales artificiales. La clasificación se apoyará en la combinación documentada de afluencia, composición de demanda, densidad, continuidad, mix, accesibilidad, temporalidad y transformación.

PASO	OPERACIÓN	CRITERIO
1	Delimitar la unidad	Definir distrito, barrio, eje, entorno o unidad funcional analizada.
2	Comprobar suficiencia	Verificar disponibilidad y comparabilidad de evidencia territorial.
3	Identificar rasgos dominantes	Reconocer patrones consistentes de afluencia, demanda, densidad, mix y temporalidad.
4	Contrastar heterogeneidad	Comprobar si la unidad contiene subzonas con lógicas distintas.
5	Asignar tipo principal	Seleccionar la configuración que mejor sintetiza el funcionamiento observado.
6	Registrar mixto / no clasificable	Mantener doble lectura o N/C cuando forzar una categoría reduzca la calidad analítica.

UN MAPA NO CONVIERTE UNA HIPÓTESIS EN EVIDENCIA · LA CLASIFICACIÓN DEBE SER REPRODUCIBLE

XIV.5. Límites, solapamientos y heterogeneidad interna

SITUACIÓN	DEFINICIÓN	TRATAMIENTO
Tipo principal	Configuración que mejor explica la lógica comercial dominante.	Se utiliza cuando la evidencia es suficiente y coherente.
Tipo secundario / mixto	Dos configuraciones coexisten de forma relevante.	Se conserva la doble lectura si aporta explicación.
Unidad heterogénea	Distrito o barrio contiene zonas funcionalmente diferentes.	Se desciende a eje, entorno o tipología funcional.
No clasificable	Base insuficiente, contradictoria o no comparable.	Se registra N/C y no se fuerza asignación.
Cambio temporal	La configuración evoluciona por transformación urbana/comercial.	Se conserva fecha y versión de clasificación.

XIV.6. Matriz técnica de clasificación

TIPO	CRITERIO SINTÉTICO	EVIDENCIA APLICADA	RESULTADO
Elevada afluencia	Flujos + concentración + exposición a demanda de paso	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Turístico-comercial	Visitantes/turismo + actividad comercial/hostelera asociada	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Barrio consolidado	Residencia + continuidad + proximidad + recurrencia	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Mixta residencial-comercial	Pluralidad de usos y demandas sin patrón único	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Centralidad emergente	Crecimiento / nueva concentración / atracción creciente	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]
Menor densidad/continuidad	Dispersión / discontinuidad / menor concentración efectiva	[variables / evidencia]	[cumple / parcial / no]

Los ejemplos territoriales concretos sólo deberán incorporarse cuando la evidencia empírica permita validar la asignación. La ausencia de ejemplo no debilita la tipología: evita convertir intuiciones territoriales en resultados aparentemente demostrados.

EJEMPLO TERRITORIAL = RESULTADO A VALIDAR · NO ILUSTRACIÓN INVENTADA

XIV.7. Matriz TIPO TERRITORIAL × COMPORTAMIENTO × NECESIDAD × INTERVENCIÓN

TIPO	COMPORTAMIENTO A CONTRASTAR	NECESIDAD A CONTRASTAR	INTERVENCIÓN POSIBLE
Elevada afluencia	Paso intenso; mayor oportunidad de captación y presión sobre conversión.	Captación, conversión, experiencia, gestión de picos.	Campañas segmentadas; medición de afluencia; experiencia; recurrencia.
Turístico-comercial	Demanda visitante y mayor variación temporal/idiomática o reputacional.	Visibilidad, reputación, segmentación, diversificación.	Presencia digital; reputación; campañas; fidelización complementaria.
Barrio consolidado	Peso de proximidad, habitualidad y relaciones recurrentes.	Fidelización, continuidad, modernización gradual.	CRM proporcionado; campañas locales; cooperación; formación aplicada.
Mixta residencial-comercial	Demandas diversas por franjas y motivos de visita.	Segmentación, horarios, comunicación, conversión.	Campañas por público/franja; datos; experiencia; captación.
Centralidad emergente	Crecimiento y configuración todavía en consolidación.	Identidad, cooperación, visibilidad, anticipación.	Dinamización; red local; campañas; seguimiento de evolución.
Menor densidad/continuidad	Menor concentración y posible dificultad para generar masa crítica.	Visibilidad, accesibilidad, conexión y escala colectiva.	Cooperación; servicios compartidos; campañas de proximidad; activación.

La matriz formula relaciones de trabajo que deben contrastarse con la evidencia del territorio. No implica que todas las empresas de una misma tipología compartan necesidades idénticas ni que una intervención sea automáticamente adecuada por el solo hecho de la clasificación territorial.

XIV.8. Cruce con perfiles empresariales y necesidades

El valor analítico aumenta cuando la tipología territorial se combina con la tipología de establecimientos y la Matriz de Necesidades. La unidad de intervención deja entonces de ser simplemente “un distrito” y puede expresarse como una combinación más precisa: perfil empresarial × necesidad × contexto territorial. Esto permite diseñar acciones más segmentadas sin confundir características del entorno con características del negocio.

CRUCE	PREGUNTA	USO
Tipo territorial × perfil empresarial	Qué configuraciones empresariales aparecen en cada contexto.	Anexos XIII y XIV.
Tipo territorial × necesidad	Qué necesidades se concentran o adquieren mayor intensidad.	Anexo XII.
Tipo territorial × brecha	Dónde determinadas distancias requieren atención.	Anexo XVI.
Tipo territorial × oportunidad	Qué posibilidades de actuación son coherentes con el contexto.	Anexo XVII.
Tipo territorial × campaña/formación	Cómo adaptar público, mensaje, canal, contenido y despliegue.	Anexos XIX-XX / capítulos 35-36.

XIV.9. Validación y actualización

La clasificación deberá conservar la fecha, unidad espacial, fuentes, variables y versión de reglas utilizadas. Si la evidencia cambia o el territorio se transforma, la tipología puede revisarse sin que ello implique por sí mismo mejora o deterioro. Para comparaciones temporales deben distinguirse los cambios reales del territorio de los cambios metodológicos introducidos en la clasificación.

CAMBIO DE TIPO TERRITORIAL ≠ MEJORA O DETERIORO · PUEDE REFLEJAR TRANSFORMACIÓN O MEJOR INFORMACIÓN

XIV.10. Trazabilidad con el sistema del Informe

PIEZA	FUNCIÓN
Anexo X. Tablas territoriales	Aporta las bases cuantitativas y reglas de prudencia para la desagregación.
Anexo XI. Fichas territoriales	Resume caracterización, afluencia, clientela, brechas, oportunidades y prioridades.
Anexo XII. Matriz de Necesidades	Permite cruzar necesidad × perfil × territorio.
Anexo XIII. Tipología de establecimientos	Añade la configuración empresarial al contexto espacial.
Cap. 32. Tipología territorial	Presenta la lectura interpretativa de las seis configuraciones.
Caps. 33-42	Utilizan el territorio para mapear brechas/oportunidades y adaptar intervención, campaña y agenda.

ÍNDICE COPYME DE MADUREZ DIGITAL

El Índice COPYME de Madurez Digital (ICMD) se concibe como un instrumento sintético para ordenar y comparar, con reglas transparentes y reproducibles, el grado de incorporación funcional de capacidades digitales en los establecimientos participantes. Su finalidad es diagnóstica y operativa: identificar situaciones de partida, orientar itinerarios de modernización y permitir seguimiento. No constituye una valoración global del negocio ni una medida de calidad, rentabilidad, productividad o viabilidad empresarial.

PRESENCIA → COMUNICACIÓN → COMERCIALIZACIÓN → GESTIÓN → CLIENTES → DATOS → AUTOMATIZACIÓN / IA

XV.1. Dimensiones del índice

Dimensión	Qué observa	Evidencia / variables de referencia
Presencia	Existencia y mantenimiento de puntos de contacto digitales.	Web o ficha digital, perfiles sociales, información básica actualizada.
Comunicación	Uso regular de canales para informar y relacionarse.	Publicación, mensajería, contenidos, reputación y respuesta.
Comercialización	Capacidad digital vinculada a venta, pedido o reserva.	E-commerce, reservas, pedidos, delivery u otros canales aplicables.
Gestión	Digitalización de procesos internos.	TPV, facturación, inventario, agenda, gestión operativa.
Clientes	Gestión estructurada de relaciones y recurrencia.	Base de clientes, CRM, segmentación, acciones de fidelización.
Datos	Uso de información para seguimiento y decisión.	Indicadores, analítica, explotación de ventas/clientes/canales.
Automatización / IA	Automatización útil e integración de herramientas avanzadas.	Flujos automáticos, asistentes, IA u otras soluciones con uso verificable.

La presencia de una herramienta no equivale por sí sola a madurez. Siempre que el instrumento lo permita, la codificación debe distinguir disponibilidad, uso efectivo, regularidad, integración en procesos y utilización de la información generada.

XV.2. Variables y trazabilidad con el cuestionario

Cada componente del ICMD deberá vincularse a una pregunta o variable concreta del cuestionario, ficha de diagnóstico u otra fuente primaria documentada. La versión definitiva del índice incorporará una tabla de correspondencia que permita reconstruir el resultado desde el dato original.

Código / pregunta	Dimensión	Variable	Regla de codificación	Fuente
[completar]	Presencia	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Comunicación	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Comercialización	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Gestión	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Clientes	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Datos	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha
[completar]	Automatización / IA	[completar]	[completar]	Cuestionario / ficha

XV.3. Puntuación: reglas antes que números

La puntuación debe reflejar niveles observables de uso y no premiar la mera acumulación de herramientas. Como marco de codificación, cada variable podrá transformarse a una escala común una vez cerradas las preguntas definitivas. Los valores, ponderaciones y reglas de agregación no deben fijarse ex post para producir una distribución deseada; deben documentarse antes de interpretar resultados y mantenerse estables en las comparaciones temporales.

Estado funcional	Lectura	Valor definitivo
Ausente / no aplicable	No existe capacidad observable o la variable no procede.	[definir]
Básico	Presencia o uso elemental, poco sistemático.	[definir]
Funcional	Uso regular con utilidad operativa o comercial.	[definir]
Integrado	Uso conectado con procesos, clientes o decisiones.	[definir]

HERRAMIENTA DISPONIBLE ≠ USO FUNCIONAL ≠ INTEGRACIÓN ≠ MADUREZ DIGITAL

XV.4. Normalización y agregación

Para hacer comparables dimensiones con distinto número de variables, cada dimensión deberá expresarse en una escala común. Una formulación transparente es: puntuación normalizada de dimensión = (puntuación obtenida en variables válidas / puntuación máxima posible de esas variables válidas) × 100. El índice global podrá calcularse como combinación de las dimensiones normalizadas únicamente después de decidir y justificar su ponderación.

Si se opta por ponderación uniforme, las siete dimensiones tendrán el mismo peso; si se adoptan pesos distintos, éstos deberán justificarse conceptualmente y someterse a análisis de sensibilidad. La elección queda pendiente de validación metodológica y no se presupone en este Anexo.

XV.5. Datos ausentes, no aplicables y suficiencia

Un dato ausente no debe convertirse en cero. Las respuestas “no sabe/no contesta”, los valores no observados y los supuestos realmente no aplicables deben tratarse de forma diferenciada. El ICMD sólo se calculará cuando exista cobertura suficiente de dimensiones y variables según una regla previamente fijada. Si la cobertura no alcanza ese mínimo, el resultado será “NO CALCULABLE / INFORMACIÓN INSUFICIENTE”, evitando imputaciones que aparenten precisión.

XV.6. Niveles interpretativos

Nivel	Significado operativo	Umbral
Inicial	Capacidades digitales muy limitadas o fragmentarias; prioridad en fundamentos y presencia útil.	[validar]
Básico	Herramientas elementales activas, todavía con escasa integración.	[validar]
Funcional	Uso regular de varias capacidades con utilidad comercial u operativa.	[validar]
Avanzado	Integración apreciable de canales, gestión, clientes y datos.	[validar]
Integrado	Ecosistema digital conectado, medido y parcialmente automatizado.	[validar]

Los cinco niveles constituyen la clasificación de trabajo propuesta por el Informe. Los puntos de corte sólo deben cerrarse tras comprobar distribución, cobertura, consistencia interna y capacidad discriminante del índice. Hasta entonces, cualquier umbral numérico sería provisional.

XV.7. Interpretación y usos permitidos

El ICMD permite describir el punto de partida digital, comparar patrones entre perfiles o territorios cuando las bases sean suficientes, detectar dimensiones rezagadas, orientar formación y acompañamiento y observar evolución en mediciones posteriores. No debe emplearse como ranking reputacional, certificado de calidad, diagnóstico financiero ni predictor automático de resultados empresariales.

Uso adecuado	Uso que debe evitarse
Diagnóstico y segmentación	Clasificar negocios como buenos o malos
Orientación de itinerarios	Inferir rentabilidad o viabilidad
Seguimiento temporal	Atribuir causalidad sin diseño de evaluación
Cruces por perfil/territorio con base suficiente	Publicar rankings con bases pequeñas
Identificación de dimensiones prioritarias	Confundir digitalización con modernización total

XV.8. Validación, versión y reproducibilidad

Antes de su explotación definitiva deberán cerrarse: correspondencia pregunta-variable, sentido de cada escala, tratamiento de no aplicables, fórmula de cada dimensión, ponderaciones, cobertura mínima, puntos de corte y reglas de redondeo. La ficha de versión registrará fecha, cambios y responsable técnico. Cualquier modificación que altere resultados obligará a recalcular la serie comparable o a advertir expresamente la ruptura metodológica.

DATO → VARIABLE → DIMENSIÓN → NORMALIZACIÓN → ÍNDICE → NIVEL → ITINERARIO → SEGUIMIENTO

La utilidad del Índice COPYME no depende de producir una cifra sofisticada, sino de que cualquier resultado pueda reconstruirse, explicarse y utilizarse con prudencia. La transparencia metodológica es, por tanto, parte del propio indicador.

MAPA DE BRECHAS

El Mapa de Brechas constituye la traducción analítica de la distancia observada entre las capacidades, condiciones o resultados existentes y una situación de referencia definida de forma explícita. Su función no es etiquetar establecimientos o territorios como deficitarios, sino localizar ámbitos en los que una carencia verificable limita la capacidad comercial, de gestión, relación con clientes, cooperación o aprovechamiento del entorno y, por tanto, puede justificar una respuesta proporcionada.

EVIDENCIA → REFERENCIA → DISTANCIA → BRECHA → INTENSIDAD → PRIORIDAD → ACTUACIÓN POTENCIAL

XVI.1. Qué es una brecha y qué no es

Una necesidad expresa una demanda, carencia o aspiración identificada; una brecha exige además una referencia frente a la cual pueda observarse una distancia. Por ello, necesidad, brecha, problema y prioridad no son términos equivalentes. La existencia de una brecha tampoco determina automáticamente una intervención: deben considerarse intensidad, relevancia para el perfil empresarial, contexto territorial, capacidad de actuación, recursos y evidencia cualitativa disponible.

NECESIDAD ≠ BRECHA · BRECHA ≠ PRIORIDAD · PRIORIDAD ≠ INTERVENCIÓN AUTOMÁTICA

XVI.2. Arquitectura técnica de las ocho brechas

Brecha	Definición operativa	Variables / evidencia	Actuación potencial
Digital	Distancia en presencia, uso funcional e integración de capacidades digitales.	ICMD y variables de presencia, comunicación, comercialización, gestión, clientes, datos e IA.	Diagnóstico digital, presencia esencial, implantación y acompañamiento.
Datos	Insuficiente capacidad para registrar, organizar, interpretar o usar información del negocio.	CRM/base de clientes, analítica, indicadores, explotación de ventas/canales.	Comercio con Datos, cuadro básico de indicadores, formación aplicada.
Comercial	Distancia en captación, conversión, recurrencia, fidelización o propuesta comercial.	Canales de captación, conversión, recurrencia, fidelización, experiencia.	Campañas segmentadas, fidelización, experiencia y mejora comercial.
Formativa	Desajuste entre competencias necesarias y capacidades disponibles o aplicadas.	Necesidades declaradas, autovaloración, dificultades de implantación, formación previa.	Itinerarios formativos por nivel y acompañamiento práctico.
Cooperación	Baja capacidad de alcanzar escala, visibilidad o servicios mediante acción colectiva.	Participación, disposición a cooperar, campañas compartidas, servicios comunes.	Servicios compartidos, promociones colaborativas, redes de proximidad.
Territorial	Desajuste entre necesidades del tejido y condiciones funcionales del entorno comercial.	Tipología territorial, accesibilidad, continuidad, centralidad, movilidad, localización.	Pilotos territoriales, dinamización localizada, coordinación de recursos.
Visibilidad	Insuficiente capacidad para ser encontrado, reconocido o recordado por públicos relevantes.	Presencia física/digital, comunicación, señalización, reputación, campañas.	Presencia digital, comunicación, campañas y comercio con identidad.
Aprovechamiento de afluencia	Distancia entre afluencia disponible y capacidad de convertirla en visita, relación o compra.	Afluencia, franjas, captación, conversión, experiencia, recurrencia.	Captación, escaparate/experiencia, campañas, conversión y fidelización.

XVI.3. Variables, referencias y umbrales

Cada brecha deberá vincularse a variables del Diccionario (Anexo VI) y a indicadores de la Base de Indicadores (Anexo VII). El umbral sólo podrá fijarse cuando exista una referencia metodológicamente defendible: escala del propio instrumento, nivel funcional definido, comparación temporal, estándar interno validado o distribución empírica suficientemente estable. No se utilizarán umbrales arbitrarios para fabricar diferencias.

Campo técnico	Regla
Variable	Código, definición, fuente y sentido de la escala documentados.
Referencia	Situación contra la que se mide la distancia; debe ser explícita y reproducible.
Umbral	Punto que permite distinguir presencia o intensidad de brecha; [validar] cuando no exista evidencia suficiente.
Intensidad	Gradación de la distancia observada; no debe confundirse con urgencia.
Interpretación	Lectura contextual por perfil, sector y territorio cuando la base lo permita.
Actuación	Respuesta potencial, no automática; debe pasar por priorización y factibilidad.

XVI.4. Intensidad y reglas de clasificación

Como marco común, las brechas podrán clasificarse en no observable/no evaluable, baja, media y alta intensidad, siempre que los puntos de corte hayan sido previamente definidos y validados. La intensidad debe derivarse de la magnitud de la distancia y no de una impresión general del analista. Cuando falten datos suficientes, la categoría correcta será “NO EVALUABLE”, no “brecha baja”.

Nivel	Lectura metodológica	Umbral definitivo
No evaluable	Información insuficiente, no comparable o no aplicable.	—
Baja	Distancia limitada respecto de la referencia.	[validar]
Media	Distancia relevante que puede condicionar resultados o capacidades.	[validar]
Alta	Distancia amplia y consistente que justifica análisis prioritario.	[validar]

DATO AUSENTE ≠ AUSENCIA DE BRECHA · BRECHA ALTA ≠ PRIORIDAD AUTOMÁTICA

XVI.5. Matriz operativa del Mapa de Brechas

Unidad	Brecha	Evidencia	Referencia	Intensidad	Perfil / territorio	Actuación potencial
[completar]	Digital	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Datos	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Comercial	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Formativa	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Cooperación	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Territorial	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Visibilidad	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Aprovechamiento de afluencia	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

La unidad podrá ser establecimiento, perfil empresarial, sector, distrito, barrio, eje o tipología territorial, pero sólo cuando el número y calidad de observaciones permitan una lectura prudente. La agregación no debe ocultar heterogeneidad interna ni producir porcentajes aparentemente precisos con bases insuficientes.

XVI.6. Del mapa descriptivo a la priorización

El Mapa de Brechas es descriptivo y diagnóstico. Para convertir una brecha en prioridad de actuación debe cruzarse con la Matriz de Necesidades (Anexo XII), la Tipología de Establecimientos (Anexo XIII), la Tipología Territorial (Anexo XIV), urgencia, impacto potencial y capacidad de actuación. Una brecha frecuente puede no ser la más urgente; una brecha intensa puede afectar a pocos casos; y una brecha relevante puede depender de factores sobre los que COPYME o el Ayuntamiento tengan capacidad limitada de intervención.

BRECHA × PERFIL × TERRITORIO × URGENCIA × IMPACTO × CAPACIDAD DE ACTUACIÓN → PRIORIDAD

XVI.7. ISBM-COPYME: propuesta de Índice Sintético de Brechas de Modernización

Si la calidad, cobertura y comparabilidad de la información lo permiten, el Informe podrá incorporar un Índice Sintético de Brechas de Modernización de COPYME (ISBM-COPYME). Su función sería resumir varias brechas normalizadas en una medida común para facilitar segmentación y seguimiento. El índice no debe calcularse ni publicarse hasta cerrar dimensiones, variables, umbrales, ponderaciones y pruebas de consistencia.

Una formulación general transparente sería: $ISBM = \sum(w_i \times B_i) / \sum w_i$, donde B_i representa la puntuación normalizada de cada dimensión de brecha y w_i su ponderación. Si se adopta ponderación uniforme, todos los pesos serán iguales; cualquier ponderación diferencial deberá justificarse conceptualmente y comprobarse mediante análisis de sensibilidad. La escala final, el mínimo de dimensiones válidas y los puntos de corte quedan [por validar].

Elemento ISBM	Decisión necesaria antes de uso
Dimensiones	Determinar cuáles de las ocho brechas entran en el índice y evitar solapamientos.
Variables	Cerrar códigos, sentido, rango y fuente de cada componente.
Normalización	Transformar componentes a escala común sin alterar su interpretación.
Ponderaciones	Uniformes o diferenciales; justificar y documentar.
Cobertura mínima	Definir cuántas dimensiones válidas permiten calcular el índice.
Límites / niveles	Fijar puntos de corte sólo tras examinar la distribución real.
Redondeo y versión	Reglas estables para comparabilidad temporal.

XVI.8. Pruebas de consistencia y sensibilidad

Antes de validar el ISBM deberán comprobarse, como mínimo, cobertura y patrón de datos ausentes; coherencia del sentido de las variables; redundancia entre dimensiones; estabilidad ante cambios razonables de ponderación; comportamiento de casos extremos; capacidad de discriminar situaciones analíticamente distintas; y consistencia de los resultados con la evidencia cualitativa. Si pequeñas modificaciones de pesos alteran sustancialmente la clasificación, el índice no será suficientemente robusto para usos de priorización.

XVI.9. Límites e interpretación

Ni el Mapa de Brechas ni un eventual ISBM-COPYME constituyen rankings de calidad empresarial, competitividad, éxito o viabilidad. Tampoco demuestran causalidad ni permiten afirmar que una intervención concreta resolverá por sí sola una brecha observada. Son instrumentos de diagnóstico para organizar evidencia, comparar situaciones bajo reglas comunes y orientar decisiones que deben completarse con contexto empresarial y territorial.

MAPEAR NO ES RANKEAR · MEDIR UNA BRECHA NO ES EXPLICAR SU CAUSA · PRIORIZAR NO ES AUTOMATIZAR LA DECISIÓN

XVI.10. Trazabilidad con el sistema de productos

El Anexo XVI se alimenta del cuestionario y las fichas de diagnóstico, utiliza el Diccionario de Variables y la Base de Indicadores, se cruza con las tipologías empresarial y territorial y sirve de entrada al Mapa de Oportunidades, las recomendaciones y el Cuadro de Mando. Cada resultado deberá conservar código de variable, fuente, fecha, unidad de análisis, base válida, versión de la regla y, cuando proceda, advertencia de suficiencia.

VARIABLE → INDICADOR → BRECHA → MAPA → OPORTUNIDAD → RECOMENDACIÓN → ACTUACIÓN → SEGUIMIENTO

MAPA DE OPORTUNIDADES

El Mapa de Oportunidades constituye el reverso operativo del Mapa de Brechas. Su función es identificar posibilidades de mejora o intervención que puedan derivarse de la evidencia disponible, vinculándolas con los perfiles empresariales y territorios en los que resultan pertinentes, su impacto potencial, su factibilidad y el instrumento más adecuado. No convierte automáticamente cada brecha en una actuación: exige comprobar que existe una oportunidad plausible, un destinatario identificable y una capacidad razonable de respuesta.

BRECHA → OPORTUNIDAD → PERFIL → TERRITORIO → IMPACTO → FACTIBILIDAD → INSTRUMENTO → SEGUIMIENTO

XVII.1. Qué entendemos por oportunidad

Una oportunidad es una posibilidad de mejora sustentada por evidencia y susceptible de convertirse en actuación mediante un instrumento concreto. Puede surgir de una brecha, de una fortaleza infrautilizada, de una capacidad ya existente que puede escalarse o de una condición territorial favorable. Por ello, oportunidad no equivale a necesidad, brecha ni recomendación: es el punto de enlace entre diagnóstico y diseño de intervención.

NECESIDAD ≠ BRECHA · BRECHA ≠ OPORTUNIDAD · OPORTUNIDAD ≠ RECOMENDACIÓN AUTOMÁTICA

XVII.2. Campos de la matriz de oportunidades

Campo	Contenido / regla
Brecha	Distancia o limitación documentada que puede dar origen a la oportunidad.
Oportunidad	Posibilidad concreta de mejora, aprovechamiento o transformación.
Perfil	Tipo de establecimiento para el que la oportunidad resulta especialmente pertinente.
Territorio	Contexto espacial o tipología territorial en la que puede desplegarse.
Impacto	Alcance potencial sobre capacidades, relación comercial, gestión o entorno.
Factibilidad	Viabilidad operativa atendiendo a recursos, tiempo, dependencia de terceros y capacidad de ejecución.
Instrumento	Mecanismo de respuesta: formación, acompañamiento, campaña, servicio, piloto, cooperación u otro.

XVII.3. Catálogo técnico de oportunidades

Oportunidad	Base diagnóstica posible	Instrumentos potenciales
Digitalización	Brechas de presencia, uso funcional o integración digital.	Diagnóstico de madurez, Presencia Digital Esencial, acompañamiento de implantación.
Datos	Bajo registro o aprovechamiento de información comercial y de clientes.	Comercio con Datos, cuadro básico de indicadores, CRM y analítica aplicada.
IA	Procesos repetitivos o decisiones susceptibles de apoyo automatizado.	IA Útil para Microempresas, casos de uso y acompañamiento responsable.
Fidelización	Baja recurrencia o escasa sistematización de la relación con clientes.	Base de clientes, CRM, recurrencia, campañas y seguimiento.
Turismo	Presencia de demanda visitante con capacidad de conexión insuficientemente aprovechada.	Campañas segmentadas, visibilidad, experiencia y conexión comercio-hostelería.
Experiencia	Capacidad de diferenciación mediante servicio, entorno, identidad o interacción.	Experiencia comercial/hostelera, Comercio con Identidad, mejora del punto de contacto.
Comercio en Femenino	Necesidades o barreras específicas identificadas en negocios liderados por mujeres.	Itinerarios, visibilidad, redes, acompañamiento y acciones específicas validadas.
Cooperación	Limitaciones de escala abordables mediante acción compartida.	Servicios compartidos, promociones colaborativas, ecosistemas de proximidad.
Formación	Brechas competenciales que pueden reducirse mediante aprendizaje aplicado.	Itinerarios COPYME por nivel y acompañamiento práctico.
Afluencia	Flujos disponibles o potenciales con conversión insuficiente.	Captación, campañas, experiencia, horarios y fidelización.
Territorio	Condiciones locales que permiten una intervención segmentada.	Pilotos por tipología territorial, dinamización localizada y coordinación.

XVII.4. Clasificación según naturaleza de la oportunidad

La clasificación temporal u operativa no expresa importancia jerárquica. Permite distinguir qué tipo de capacidad exige cada oportunidad y qué horizonte razonable de intervención puede tener. Una misma oportunidad puede combinar más de una categoría cuando requiera fases sucesivas.

Clase	Definición	Ejemplos de instrumento
INMEDIATA	Puede activarse con recursos disponibles y baja dependencia de transformaciones previas.	Diagnóstico, ajustes de presencia, campañas o acciones de captación.
DE CAPACITACIÓN	Requiere adquirir o aplicar competencias antes de consolidar el cambio.	Formación, tutoría, implantación guiada, datos o IA.
COLECTIVA	Su eficacia depende de coordinación entre varias empresas o actores.	Promociones conjuntas, servicios compartidos, redes y cooperación.
ESTRUCTURAL	Depende de cambios de mayor plazo, coordinación institucional o condiciones territoriales.	Pilotos territoriales, ecosistemas comerciales, recursos o infraestructuras.

INMEDIATA NO SIGNIFICA MÁS IMPORTANTE · ESTRUCTURAL NO SIGNIFICA INALCANZABLE

XVII.5. Impacto y factibilidad

Impacto y factibilidad deben valorarse por separado. Una oportunidad puede tener impacto potencial elevado y factibilidad inmediata reducida, o ser muy factible pero producir un efecto limitado. La priorización exige hacer visible esa tensión y evitar que la facilidad de ejecución sustituya al valor estratégico o que la ambición ignore las condiciones reales de implantación.

Dimensión	Baja	Media	Alta
Impacto	Efecto acotado o incremental.	Mejora relevante en una capacidad o resultado intermedio.	Capacidad de transformar de forma significativa una brecha o condición.
Factibilidad	Alta dependencia, recursos o condiciones aún no disponibles.	Requiere preparación, coordinación o recursos moderados.	Puede desplegarse con capacidades y recursos razonablemente disponibles.

Los puntos de corte y reglas definitivas se documentarán cuando la explotación empírica permita validarlos. Si no existe evidencia suficiente, se utilizará “NO EVALUABLE” en lugar de asignar una valoración por intuición.

XVII.6. Matriz operativa: BRECHA × OPORTUNIDAD × PERFIL × TERRITORIO

Brecha	Oportunidad	Perfil	Territorio	Impacto	Factibilidad	Instrumento
[completar]	Digitalización	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Datos / IA	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Fidelización	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Turismo / experiencia	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Comercio en Femenino	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Cooperación / formación	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
[completar]	Afluencia / territorio	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

La matriz se completará únicamente con evidencia procedente de los instrumentos del proyecto y con unidades de análisis suficientemente robustas. Un distrito, perfil o sector no recibirá una oportunidad por simple asociación conceptual: debe existir una base diagnóstica que justifique su inclusión.

XVII.7. Reglas para convertir una oportunidad en intervención

Paso	Pregunta de control
1. Evidencia	¿Qué dato, brecha, fortaleza o patrón sustenta la oportunidad?
2. Destinatario	¿Para qué perfil, sector o conjunto de empresas es pertinente?
3. Contexto	¿En qué territorio o condición comercial tiene sentido?
4. Impacto	¿Qué cambio razonable podría producir?
5. Factibilidad	¿Qué recursos, capacidades y dependencias condicionan su despliegue?
6. Instrumento	¿Qué mecanismo concreto puede activarla?
7. Indicador	¿Cómo sabremos si se ha ejecutado y si produce un resultado observable?

EVIDENCIA + DESTINATARIO + CONTEXTO + FACTIBILIDAD + INSTRUMENTO = OPORTUNIDAD ACCIONABLE

XVII.8. Priorización y cartera de oportunidades

La cartera de oportunidades puede ordenarse para la planificación interna mediante una lectura conjunta de impacto, factibilidad, urgencia de la brecha, alcance empresarial o territorial y capacidad de COPYME y del Ayuntamiento para intervenir. Esa priorización es una herramienta de programación, no un ranking de empresas, distritos o sectores. Las oportunidades estructurales deben conservarse aunque no sean inmediatamente ejecutables, porque permiten identificar dependencias y construir una agenda de medio plazo.

XVII.9. Límites e interpretación

El Mapa de Oportunidades no predice resultados ni atribuye causalidad. Tampoco presupone que toda brecha deba resolverse mediante una actuación pública o asociativa. Algunas oportunidades dependerán principalmente de decisiones empresariales; otras requerirán cooperación; y otras necesitarán coordinación institucional o condiciones externas. La utilidad del mapa reside precisamente en hacer explícitas esas diferencias.

OPORTUNIDAD NO ES PROMESA · FACTIBILIDAD NO ES GARANTÍA · INSTRUMENTO NO ES RESULTADO

XVII.10. Integración con Madrid Comercio Futuro

El Anexo XVII recibe información del Mapa de Brechas, la Matriz de Necesidades y las tipologías empresarial y territorial, y la traduce hacia los capítulos de recomendaciones, formación, digitalización, captación y fidelización, así como hacia la Agenda de Modernización y Dinamización. Para COPYME, permite construir una cartera trazable de oportunidades que pueda dialogarse técnicamente con el Ayuntamiento de Madrid y revisarse mediante el sistema de indicadores.

DIAGNÓSTICO → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → INSTRUMENTO → ACTUACIÓN → INDICADOR → APRENDIZAJE

NEGOCIOS LIDERADOS POR MUJERES

Este anexo organiza la dimensión específica de los negocios liderados por mujeres dentro de Madrid Comercio Futuro mediante dos niveles claramente diferenciados: un nivel estadístico, agregado y no identificativo, y un nivel de casos, únicamente utilizable cuando exista consentimiento expreso para la identificación y el uso de la información. Su finalidad es mejorar el diagnóstico, detectar necesidades y oportunidades específicas cuando la evidencia las sostenga y aportar una base rigurosa para las acciones de Comercio en Femenino, evitando generalizaciones, exposición innecesaria o inferencias sobre personas concretas.

INFORMACIÓN PERTINENTE → AGREGACIÓN → DIAGNÓSTICO → NECESIDAD / OPORTUNIDAD → ACTUACIÓN · IDENTIFICACIÓN SOLO CON CONSENTIMIENTO

XVIII.1. Principios de tratamiento

La identificación como negocio liderado por una mujer debe descansar en información voluntariamente facilitada en los instrumentos del proyecto. Esta variable no debe inferirse a partir del nombre, imagen, razón social, actividad, establecimiento o cualquier otro indicio indirecto. Del mismo modo, la disponibilidad de la variable no autoriza por sí sola a publicar datos individualizados: el análisis estadístico debe realizarse de forma agregada y con especial cautela cuando el número de casos sea reducido o el cruce de variables permita una identificación indirecta.

Principio	Regla operativa
Voluntariedad	La identificación procede de declaración o autorización expresa; nunca de inferencias.
Pertinencia	Solo se recogen y utilizan variables necesarias para los objetivos del estudio.
Agregación	Los resultados cuantitativos se presentan por grupos suficientemente amplios.
No identificación indirecta	Se evitan cruces o descripciones que permitan reconocer un negocio sin autorización.
Consentimiento para casos	Trayectorias, nombres, imágenes, citas o relatos identificables requieren consentimiento específico.
Revisión	La autorización puede delimitar finalidad, canales y contenidos utilizables.

DATO DISPONIBLE ≠ DATO PUBLICABLE · PARTICIPAR EN EL ESTUDIO ≠ AUTORIZAR UN RELATO IDENTIFICABLE

XVIII.2. Nivel estadístico: estructura de explotación

El nivel estadístico permite describir la presencia y características de los negocios liderados por mujeres en la base participante y comparar, cuando el tamaño y la calidad de la información lo permitan, patrones de estructura, digitalización y necesidades. Las cifras deberán referirse siempre a la base efectiva del proyecto y no podrán presentarse como estimaciones del universo empresarial de Madrid salvo que el diseño muestral lo permita expresamente.

Dimensión	Indicadores / variables	Cautela de interpretación
Número	N de casos válidos y % sobre base con variable disponible.	No extrapolar al universo sin representatividad suficiente.
Sectores	Comercio, hostelería y subsector cuando la base lo permita.	Evitar porcentajes finos con celdas pequeñas.
Tamaños	Empleo, dimensión o tramo definido en el diccionario.	Comparar sobre categorías homogéneas.
Antigüedad	Años o tramos de antigüedad empresarial.	No confundir antigüedad con consolidación o éxito.
Digitalización	Variables digitales e índice COPYME si es calculable.	Madurez digital no equivale a calidad, rentabilidad o viabilidad.
Necesidades	Necesidades declaradas/diagnosticadas y brechas asociadas.	Distinguir necesidad, brecha y prioridad.

XVIII.3. Tabla estadística normalizada

Indicador	Mujeres líderes N	% válido / valor	Base válida	Comparación general	Observación
Negocios identificados voluntariamente	[completar]	[completar]	[completar]	—	[completar]
Comercio / hostelería	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Microempresa / tramo de tamaño	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Antigüedad empresarial	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Madurez digital	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
Necesidades prioritarias	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

Cuando una celda o cruce pueda comprometer la confidencialidad o resulte insuficiente para una lectura robusta, se agrupará, se omitirá o se marcará como no interpretable. La ausencia de publicación de un dato no debe sustituirse por estimaciones o reconstrucciones.

XVIII.4. Comparaciones y perspectiva de género

La comparación entre negocios liderados por mujeres y el conjunto de establecimientos puede ser útil para detectar diferencias de composición, capacidades o necesidades, pero debe controlarse por sector, tamaño, antigüedad, perfil y territorio siempre que sea posible. Una diferencia observada no debe atribuirse automáticamente al género de la persona que lidera el negocio: puede reflejar composiciones empresariales distintas, condiciones territoriales, trayectorias o factores no medidos. El análisis debe describir patrones y formular hipótesis prudentes, no producir explicaciones causales que la evidencia no sostenga.

DIFERENCIA OBSERVADA ≠ EFECTO DEL GÉNERO · COMPARAR EXIGE CONTROLAR COMPOSICIÓN Y CONTEXTO

XVIII.5. Nivel de casos: condición de consentimiento

El nivel de casos tiene una función distinta de la explotación estadística. Permite construir relatos breves que hagan visibles trayectorias, formas de liderazgo, innovación, relación con el territorio y mensajes empresariales, pero solo cuando exista consentimiento para ese uso. La autorización debe permitir conocer qué información puede difundirse, con qué grado de identificación y para qué finalidad, evitando convertir una participación metodológica en una autorización genérica de comunicación.

Elemento del caso	Contenido posible	Condición
Trayectoria	Origen, evolución, hitos y decisiones relevantes.	Información autorizada y revisada.
Negocio	Actividad, propuesta, clientela o rasgos diferenciales.	Solo datos pertinentes para el relato.
Liderazgo	Organización, decisiones, aprendizaje y gestión.	Evitar estereotipos o atributos no declarados.
Innovación	Cambios en producto, proceso, digitalización o experiencia.	Describir hechos y ejemplos verificables.
Relación con territorio	Vínculo con barrio, eje, clientela o comunidad.	No revelar localización si no está autorizada.
Mensaje	Idea o testimonio breve de la participante.	Cita literal solo con autorización y validación.

XVIII.6. Ficha de caso autorizable

Campo	Registro
Código interno	[completar]
Nombre comercial / identificación pública	[completar solo si está autorizado]
Sector y territorio	[completar con nivel de detalle autorizado]
Trayectoria	[completar]
Rasgo de liderazgo / gestión	[completar]
Innovación / modernización	[completar]
Relación con el territorio	[completar]
Mensaje / cita	[completar y validar]
Uso autorizado	Informe / web / campaña / redes / evento / otro: [completar]
Fecha / constancia de consentimiento	[completar]

SIN CONSENTIMIENTO → SIN CASO IDENTIFICABLE · CONSENTIMIENTO LIMITADO → USO LIMITADO

XVIII.7. Selección de casos y equilibrio narrativo

La selección de casos para Comercio en Femenino no debe basarse únicamente en notoriedad, disponibilidad o atractivo comunicativo. Conviene buscar, cuando la base real lo permita, diversidad de sectores, tamaños, antigüedades, territorios, niveles de digitalización y trayectorias, evitando presentar unos pocos ejemplos como representación estadística del conjunto. El caso ilustra una experiencia; no demuestra por sí solo un patrón general.

Criterio	Pregunta de control
Pertinencia	¿El caso aporta una experiencia relacionada con los objetivos del proyecto?
Diversidad	¿La selección evita concentrarse siempre en el mismo sector, territorio o perfil?
Autorización	¿Existe consentimiento claro para el uso previsto?
Verificabilidad	¿Los hechos esenciales han sido confirmados por la participante?
No estereotipo	¿El relato evita atribuciones generalizantes o paternalistas?
Proporcionalidad	¿El nivel de detalle es necesario para la finalidad de comunicación?

XVIII.8. De la evidencia a Comercio en Femenino

El anexo puede alimentar Comercio en Femenino por dos vías complementarias. La primera es diagnóstica: identificar necesidades, brechas, capacidades y oportunidades que justifiquen itinerarios, formación, acompañamiento, redes o acciones de visibilidad. La segunda es

narrativa: incorporar, con consentimiento, relatos breves que muestren experiencias reales. Ambas vías deben mantenerse separadas metodológicamente: los casos no sustituyen a los datos y los datos agregados no autorizan a identificar a las participantes.

DATOS AGREGADOS → DIAGNÓSTICO · CASOS AUTORIZADOS → RELATO · AMBOS → DISEÑO DE ACTUACIONES, SIN CONFUNDIR SUS FUNCIONES

XVIII.9. Integración con Madrid Comercio Futuro

La información estadística de este anexo se conecta con la Matriz de Necesidades, las tipologías empresarial y territorial, el Índice COPYME de Madurez Digital, el Mapa de Brechas y el Mapa de Oportunidades. Cuando existan diferencias suficientemente sostenidas, podrán orientar recomendaciones y acciones específicas; cuando no existan, el análisis deberá decirlo expresamente. Para COPYME, esta estructura permite fundamentar Comercio en Femenino como una línea vinculada al diagnóstico y al acompañamiento empresarial, no como una categoría comunicativa separada de la evidencia.

VOLUNTARIEDAD → EVIDENCIA → DIAGNÓSTICO → ACTUACIÓN → SEGUIMIENTO · VISIBILIDAD SOLO CUANDO ESTÉ AUTORIZADA

PROPUESTA DE CONTENIDOS FORMATIVOS

Este anexo traduce las necesidades y brechas detectadas por Madrid Comercio Futuro a una propuesta de capacitación empresarial organizada mediante itinerarios. Su función no es construir un catálogo cerrado de cursos, sino establecer una arquitectura formativa modular que permita a COPYME adaptar contenidos, nivel, duración y acompañamiento al perfil del establecimiento, su punto de partida y la aplicación práctica perseguida. La formación se concibe así como una intervención vinculada al diagnóstico y orientada a producir cambios verificables en capacidades y procesos del negocio.

NECESIDAD → COMPETENCIA → FORMACIÓN → APLICACIÓN → RESULTADO TRANSFERIBLE → SEGUIMIENTO

XIX.1. Principios de diseño formativo

La propuesta se apoya en cinco principios. Primero, segmentación: no todos los establecimientos necesitan el mismo contenido ni parten del mismo nivel. Segundo, progresividad: los itinerarios pueden organizarse en niveles básico, intermedio y avanzado cuando la materia lo permita. Tercero, aplicación: cada acción debe incorporar demostración, ejercicio sobre el propio negocio y un resultado transferible. Cuarto, modularidad: los itinerarios pueden cursarse de forma independiente o combinarse según diagnóstico. Quinto, evaluación: la asistencia no equivale a adquisición de capacidad y, por ello, el seguimiento debe observar aplicación y resultado, no solo participación.

Principio	Aplicación operativa
Segmentación	Asignar contenidos según necesidad, perfil, madurez digital y capacidad de aplicación.
Progresividad	Diferenciar básico, intermedio y avanzado cuando exista una secuencia competencial real.
Práctica	Explicación breve → demostración → caso → ejercicio → aplicación al negocio.
Transferencia	Cada módulo debe terminar con un activo, procedimiento o decisión utilizable.
Seguimiento	Comprobar implantación, dificultad y siguiente necesidad; no limitarse a satisfacción.

FORMAR NO ES INFORMAR · ASISTIR NO ES APRENDER · APRENDER NO ES APLICAR

XIX.2. Arquitectura de itinerarios

Itinerario	Competencia central	Resultado esperado
1. Presencia digital	Construir y mantener una presencia básica coherente y localizable.	Ficha/presencia digital revisada y plan de actualización.
2. Marketing y redes	Planificar comunicación y contenidos con objetivo comercial.	Calendario editorial y campaña breve aplicable.
3. Captación y fidelización	Convertir visibilidad y visitas en relación, recurrencia y recomendación.	Acción de captación/fidelización con indicador.
4. CRM y datos	Registrar, ordenar y utilizar información de clientes.	Base mínima y protocolo de uso/seguimiento.
5. Ecommerce y omnicanalidad	Integrar canales digitales con venta, reserva o relación presencial.	Mapa de canales y mejora prioritaria implantable.
6. IA aplicada	Usar IA en tareas concretas con control, revisión y utilidad.	Flujo de trabajo asistido y protocolo de verificación.
7. Experiencia e innovación	Mejorar experiencia, procesos y propuesta mediante experimentación.	Microproyecto de mejora con prueba e indicador.

XIX.3. Ficha normalizada de cada acción

Toda acción formativa debería documentarse mediante una ficha común que permita comparar oferta, asignar participantes y evaluar resultados. La duración se definirá según alcance y modalidad; no se fija artificialmente antes de cerrar contenidos, nivel y ejercicio. El resultado transferible debe ser concreto y verificable, evitando formulaciones genéricas como “mejorar conocimientos”.

Campo	Contenido
Objetivo	Capacidad concreta que se pretende desarrollar.
Nivel	Básico / intermedio / avanzado / transversal, según diseño.
Duración	[definir] en función de contenidos, práctica y modalidad.
Contenidos	Bloques esenciales vinculados a la competencia.
Ejercicio práctico	Aplicación guiada sobre un caso o sobre el propio establecimiento.
Resultado transferible	Activo, procedimiento, configuración, campaña, base o decisión utilizable.
Indicador de aplicación	Evidencia mínima de uso posterior cuando proceda.

XIX.4. Itinerario 1. Presencia digital

Objetivo: asegurar una presencia digital básica, coherente y útil para ser encontrado, comprendido y contactado. Nivel inicial recomendado: básico, con posibilidad de módulos de optimización. Contenidos: identidad y consistencia de información, ficha de negocio, web o página de referencia, información esencial, reputación y actualización. Ejercicio: auditoría guiada de la presencia actual y corrección de una prioridad. Resultado transferible: ficha de presencia digital y plan breve de mantenimiento.

XIX.5. Itinerario 2. Marketing y redes

Objetivo: pasar de publicar de forma ocasional a comunicar con propósito comercial. Nivel: básico-intermedio. Contenidos: objetivos, públicos, propuesta de valor, elección de canales, calendario, formatos, llamadas a la acción, campañas y métricas básicas. Ejercicio: diseñar una campaña real de corta duración. Resultado transferible: calendario editorial y pieza/campaña lista para ejecutar, con objetivo e indicador definidos.

XIX.6. Itinerario 3. Captación y fidelización

Objetivo: mejorar el recorrido desde la visibilidad hasta la visita, conversión, recompra y recomendación. Nivel: básico-intermedio.
 Contenidos: fuentes de captación, propuesta, conversión, experiencia, recurrencia, mecanismos de fidelización y medición. Ejercicio: dibujar el recorrido actual del cliente e identificar un punto de fuga y una mejora. Resultado transferible: acción concreta de captación o fidelización con público, canal, incentivo o argumento e indicador.

AFLUENCIA / AUDIENCIA → CAPTACIÓN → VISITA → CONVERSIÓN → EXPERIENCIA → RECOMPRA → FIDELIZACIÓN → RECOMENDACIÓN

XIX.7. Itinerario 4. CRM y datos

Objetivo: introducir una gestión básica y útil de información de clientes para mejorar relación y decisiones. Nivel: intermedio, con módulo de entrada para negocios sin sistema previo. Contenidos: qué datos son útiles, recogida y calidad, segmentación, CRM básico, seguimiento, campañas, analítica elemental y criterios de protección/uso responsable. Ejercicio: definir campos mínimos y una segmentación operativa. Resultado transferible: estructura de base de clientes y protocolo sencillo de actualización y uso.

XIX.8. Itinerario 5. Comercio electrónico y omnicanalidad

Objetivo: decidir y mejorar la combinación de canales de información, venta, reserva, pedido, entrega y atención. Nivel: intermedio. Contenidos: adecuación del ecommerce, reservas y pedidos, integración con establecimiento físico, stock e información, experiencia entre canales, logística y métricas. Ejercicio: mapa del recorrido omnicanal y detección de una fricción. Resultado transferible: plan de mejora de un proceso o canal prioritario, sin presuponer que todo negocio deba vender online.

XIX.9. Itinerario 6. IA aplicada

Objetivo: incorporar herramientas de inteligencia artificial a tareas concretas donde aporten ahorro de tiempo, apoyo creativo o capacidad analítica, manteniendo revisión humana. Nivel: básico-intermedio según experiencia digital. Contenidos: casos de uso, formulación de instrucciones, generación y revisión de contenidos, apoyo a atención, análisis y organización, privacidad, errores y verificación. Ejercicio: construir y probar un flujo de trabajo real. Resultado transferible: procedimiento documentado con entrada, herramienta, revisión y salida.

PROBLEMA → OBJETIVO → PROCESO → HERRAMIENTA → VERIFICACIÓN → INDICADOR

XIX.10. Itinerario 7. Experiencia e innovación

Objetivo: desarrollar capacidad para identificar fricciones, diseñar mejoras y probarlas a pequeña escala. Nivel: transversal. Contenidos: experiencia de cliente, momentos críticos, diferenciación, propuesta de valor, observación, ideación, prueba, aprendizaje y mejora continua. Ejercicio: seleccionar una fricción real y diseñar un experimento de mejora. Resultado transferible: microproyecto con hipótesis, acción, plazo e indicador de observación.

XIX.11. Asignación de itinerarios

La asignación no debe realizarse únicamente por interés declarado. Conviene combinar necesidad detectada, brecha, perfil empresarial, madurez digital, capacidad de aplicación, territorio cuando sea relevante y disponibilidad del establecimiento. Un mismo negocio puede necesitar varios itinerarios, pero la secuencia debe priorizar lo que habilita el siguiente paso: por ejemplo, una empresa sin presencia digital funcional difícilmente obtendrá todo el valor de módulos avanzados de analítica o automatización.

Diagnóstico	Itinerario probable	Criterio de secuencia
Presencia digital insuficiente	1 → 2	Primero localización/coherencia; después comunicación.
Visibilidad sin conversión/recurrencia	3	Trabajar captación, experiencia y fidelización.
Datos dispersos o sin uso	4	Ordenar antes de sofisticar analítica.
Canales desconectados	5	Resolver recorrido y operación omnicanal.
Procesos repetitivos con base digital	6	Aplicar IA sobre proceso definido, no por moda.
Necesidad de diferenciación/experiencia	7	Experimentar mejoras concretas y medibles.

XIX.12. Modalidad y metodología didáctica

La modalidad podrá combinar sesiones presenciales, online en directo, contenidos de apoyo y acompañamiento práctico según materia y perfil participante. La secuencia recomendada es explicación breve, demostración, ejemplo sectorial, ejercicio guiado y aplicación al propio establecimiento. Cuando la materia implique configuración técnica o cambio de proceso, la formación puede complementarse con acompañamiento, porque determinadas brechas no se resuelven únicamente mediante transmisión de conocimiento.

EXPLICACIÓN → DEMOSTRACIÓN → CASO → EJERCICIO → PROPIO NEGOCIO → APLICACIÓN

XIX.13. Evaluación y seguimiento

La evaluación debe distinguir ejecución, aprendizaje, aplicación y resultado. Como mínimo pueden registrarse participación, finalización del ejercicio, resultado transferible generado, aplicación posterior declarada u observada y dificultad encontrada. Cuando sea posible, se incorporará un indicador relacionado con el objetivo del módulo. La satisfacción es útil para mejorar el diseño, pero no demuestra por sí sola adquisición de competencia ni impacto empresarial.

Nivel	Pregunta	Evidencia posible
Ejecución	¿Se realizó la acción?	Participación, asistencia, finalización.
Aprendizaje	¿Se adquirió la capacidad prevista?	Ejercicio, demostración, producto generado.
Aplicación	¿Se utilizó en el negocio?	Implantación, configuración, campaña o procedimiento.
Resultado	¿Se observó un cambio relacionado?	Indicador definido según acción.

MATRIZ DE RECOMENDACIONES PARA CAMPAÑA

Este anexo constituye la traducción operativa del diagnóstico de Madrid Comercio Futuro a decisiones de comunicación y campaña. Su función es permitir que COPYME transforme evidencia sobre perfiles, territorios, necesidades, brechas y oportunidades en acciones segmentadas, evitando campañas genéricas desvinculadas del comportamiento comercial observado. La matriz no sustituye el plan creativo ni la planificación de medios: establece el fundamento técnico que debe precederlos y permite conservar la trazabilidad entre lo diagnosticado, lo comunicado y lo medido.

EVIDENCIA → PÚBLICO → TERRITORIO → OBJETIVO → MENSAJE → CONTENIDO → CANAL → MOMENTO → INDICADOR

XX.1. Principios de traducción del diagnóstico a campaña

La recomendación de campaña debe partir de evidencia identificable y responder a una finalidad concreta. Una misma conclusión del Informe puede requerir mensajes distintos según público, territorio o momento, mientras que una misma pieza puede ser inadecuada si se utiliza indiscriminadamente. Por ello, la matriz combina segmentación empresarial y territorial con objetivo comunicativo, contenido, canal, temporalidad e indicador. El criterio central no es producir más comunicación, sino aumentar la pertinencia entre problema, destinatario y acción.

Principio	Aplicación operativa
Trazabilidad	Cada recomendación debe poder vincularse con una evidencia, brecha u oportunidad del diagnóstico.
Segmentación	Diferenciar públicos y territorios cuando la evidencia sostenga comportamientos o necesidades distintas.
Objetivo único	Definir qué se pretende provocar: conocimiento, visita, conversión, recurrencia, participación u otra respuesta.
Coherencia	Alinear mensaje, contenido, canal y momento con el público y el objetivo.
Medición	Asignar al menos un indicador interpretable y proporcional a la acción.

COMUNICAR MÁS ≠ COMUNICAR MEJOR · SEGMENTAR NO ES EXCLUIR · UNA CAMPAÑA NO CORRIGE POR SÍ SOLA UNA BRECHA ESTRUCTURAL

XX.2. Campos de la matriz maestra

Campo	Definición / regla
Evidencia	Dato, patrón, hallazgo cualitativo, brecha u oportunidad que fundamenta la recomendación.
Público	Segmento destinatario definido por relación con el comercio, comportamiento o perfil pertinente.
Territorio	Ámbito funcional o administrativo cuando la localización sea relevante y exista base suficiente.
Objetivo	Cambio comunicativo o conductual perseguido, formulado de manera observable.
Mensaje	Idea central que debe comprender el público; no equivale todavía a eslogan creativo.
Contenido	Pieza, argumento, historia, información, promoción o recurso que materializa el mensaje.
Canal	Soporte o punto de contacto adecuado al público y al contenido.
Momento	Franja, periodo, evento, estacionalidad o secuencia en la que la acción gana pertinencia.
Indicador	Medida de ejecución, respuesta o resultado vinculada al objetivo.

XX.3. Matriz operativa de recomendaciones

La siguiente estructura está preparada para incorporar las recomendaciones definitivas una vez cerrada la explotación. Las celdas de evidencia, público y territorio no deben completarse por intuición: cuando el Informe no sostenga una segmentación específica, debe utilizarse una formulación agregada o indicarse que la evidencia disponible no permite mayor precisión.

Categoría	Evidencia	Público	Territorio	Objetivo	Mensaje / contenido	Canal / momento	Indicador
Captación	[completar]	[completar]	[completar]	Generar visita o contacto	[completar]	[completar]	[completar]
Fidelización	[completar]	[completar]	[completar]	Favorecer recurrencia	[completar]	[completar]	[completar]
Turismo	[completar]	[completar]	[completar]	Conectar demanda visitante con oferta local	[completar]	[completar]	[completar]
Experiencia	[completar]	[completar]	[completar]	Reforzar valor de visita y compra	[completar]	[completar]	[completar]
Identidad	[completar]	[completar]	[completar]	Visibilizar singularidad y arraigo	[completar]	[completar]	[completar]
Comercio en Femenino	[completar]	[completar]	[completar]	Dar visibilidad con base autorizada	[completar]	[completar]	[completar]

XX.4. Categoría 1. Captación

Las acciones de captación deben orientarse a transformar audiencia o afluencia potencial en visita, contacto, reserva o entrada efectiva al establecimiento. La recomendación debe identificar de dónde procede la oportunidad de captación, qué segmento puede responder, qué argumento resulta pertinente y qué canal permite alcanzarlo. Cuando el problema real sea conversión o experiencia, incrementar visibilidad sin intervenir sobre esas fricciones puede generar exposición sin resultado comercial.

XX.5. Categoría 2. Fidelización

La fidelización debe plantearse como construcción de recurrencia y relación, no como mera repetición promocional. Las campañas pueden activar bases de clientes, recordatorios, ventajas, contenidos útiles, eventos o mecanismos de reconocimiento, siempre que exista capacidad para gestionar la relación y medir respuesta. El indicador debe aproximarse a repetición, reactivación, participación o interacción relevante, evitando identificar alcance publicitario con fidelidad.

AFLUENCIA / AUDIENCIA → CAPTACIÓN → VISITA → CONVERSIÓN → EXPERIENCIA → RECOMPRA → RECURRENCIA → FIDELIZACIÓN → RECOMENDACIÓN

XX.6. Categoría 3. Turismo

Las recomendaciones vinculadas al turismo sólo deben activarse cuando el diagnóstico territorial y de clientela confirme relevancia de demanda visitante. El objetivo no es convertir todo el comercio madrileño en oferta turística, sino facilitar conexiones selectivas entre visitantes y establecimientos o áreas con propuesta adecuada. Los mensajes pueden trabajar descubrimiento, proximidad, autenticidad, gastronomía, especialización o recorrido comercial, pero deben adaptarse al territorio y evitar homogeneizar barrios y ejes con funciones distintas.

XX.7. Categoría 4. Experiencia

La campaña puede reforzar atributos de experiencia cuando exista una propuesta real que comunicar: atención, producto, ambiente, especialización, tradición, innovación, servicio o combinación de compra y ocio. La comunicación no sustituye la mejora operativa del establecimiento; debe amplificar una experiencia existente o acompañar una intervención que la fortalezca. El contenido puede incorporar demostraciones, recorridos, recomendaciones, historias de producto o invitaciones a probar.

XX.8. Categoría 5. Identidad

La identidad permite diferenciar comercio y hostelería de proximidad mediante atributos verificables de negocio y territorio. Debe evitarse una narrativa genérica basada exclusivamente en apelaciones emocionales al apoyo al pequeño comercio. La matriz debe buscar razones concretas para elegir, visitar o recomendar: especialización, vínculo territorial, conocimiento, singularidad, continuidad, servicio o complementariedad entre establecimientos.

XX.9. Categoría 6. Comercio en Femenino

Esta categoría debe apoyarse exclusivamente en información pertinente y, cuando utilice negocios o personas identificables, en consentimiento expreso. Puede transformar la evidencia agregada y los casos autorizados del Anexo XVIII en relatos breves, piezas de visibilidad, encuentros o contenidos que muestren diversidad de trayectorias, liderazgo, innovación y relación territorial. No debe construir estereotipos ni presentar casos individuales como representativos del conjunto de mujeres empresarias.

DATO AUTORIZADO → RELATO PERTINENTE → CONTENIDO → CANAL → VISIBILIDAD · PARTICIPAR EN EL ESTUDIO ≠ AUTORIZAR UNA CAMPAÑA IDENTIFICABLE

XX.10. Públicos y segmentación

Los públicos deben definirse en función del objetivo de campaña y de la evidencia disponible. Pueden distinguirse residentes, clientela recurrente, población flotante, visitantes, segmentos vinculados a determinados momentos de consumo u otros grupos que la explotación permita identificar. La segmentación no debe construirse con atributos personales innecesarios ni con inferencias no sustentadas. Para acciones dirigidas a empresas, pueden utilizarse perfiles empresariales, necesidades o niveles de madurez definidos en los anexos técnicos.

Dimensión	Pregunta de decisión	Cautela
Público	¿Quién debe recibir o activar la acción?	No crear segmentos que la evidencia no permite distinguir.
Territorio	¿Dónde es pertinente?	Distrito administrativo ≠ territorio comercial homogéneo.
Momento	¿Cuándo aumenta la relevancia?	No confundir estacionalidad percibida con patrón demostrado.
Canal	¿Dónde puede alcanzarse al público?	Elegir por adecuación, no por moda o disponibilidad.

XX.11. Del mensaje al contenido y al canal

El mensaje es la idea que se desea trasladar; el contenido es su materialización y el canal es el entorno de distribución. Separar estos tres niveles evita decidir primero el formato y buscar después qué decir. Una misma idea puede convertirse en pieza social, contenido web, material físico, acción colaborativa, relato breve, recurso para establecimiento o activación territorial. La selección final debe considerar capacidad de producción, alcance esperado, continuidad y posibilidad de medición.

EVIDENCIA → OBJETIVO → MENSAJE → CONTENIDO → CANAL · NO AL REVÉS

XX.12. Momento y secuencia de campaña

El momento debe vincularse con comportamiento comercial, estacionalidad, eventos, franjas o hitos cuando exista evidencia suficiente. También puede definirse una secuencia: conocimiento, activación, recordatorio y fidelización. Esta lógica evita concentrar toda la intervención en una única oleada y permite conectar campañas con acciones de formación, digitalización, experiencia o cooperación. Cuando no exista base para una temporalización específica, se debe evitar presentar como patrón empírico una mera hipótesis de planificación.

XX.13. Indicadores y lectura de resultados

Cada recomendación debe asociar indicadores proporcionales al objetivo. Las métricas de ejecución —piezas, impresiones, publicaciones o alcance— describen actividad, pero no demuestran por sí mismas respuesta comercial. Siempre que sea viable conviene incorporar indicadores de interacción, visita, reserva, uso, participación, recurrencia u otra conducta vinculada al objetivo. La evolución observada debe interpretarse con prudencia cuando no exista diseño que permita atribuir causalidad a la campaña.

Nivel	Ejemplos	Qué permite afirmar
Ejecución	Piezas, publicaciones, establecimientos participantes	Que la acción se realizó.
Respuesta	Interacción, clic, consulta, uso, participación	Que hubo reacción observable.
Resultado	Visita, reserva, recurrencia u objetivo definido	Que evolucionó una variable vinculada al objetivo.
Impacto	Cambio atribuible a la campaña	Sólo con evidencia y diseño suficientes.

EJECUCIÓN NO ES RESULTADO · RESULTADO NO ES IMPACTO · OBSERVAR UNA EVOLUCIÓN NO EQUIVALE A DEMOSTRAR SU CAUSA

XX.14. Integración con el sistema de intervención COPYME

La matriz debe alimentarse de la Matriz de Necesidades, las tipologías empresariales y territoriales, los Mapas de Brechas y Oportunidades y, cuando corresponda, el Anexo de Negocios Liderados por Mujeres. A su vez, sus indicadores pueden incorporarse al Cuadro de Mando. De este modo, la campaña deja de ser una pieza aislada y pasa a formar parte del ciclo de diagnóstico, intervención, medición y aprendizaje que estructura Madrid Comercio Futuro.

CUADRO DE MANDO E INDICADORES

Este anexo desarrolla la versión operativa del sistema de indicadores del Informe y se configura como principal instrumento de seguimiento del proyecto. Su función es ordenar la observación desde una línea de base comparable hasta el seguimiento de la ejecución y la lectura de resultados posteriores, conservando para cada indicador una definición, fórmula, fuente, periodicidad, responsable, desagregación y limitaciones explícitas. El cuadro de mando no sustituye la interpretación técnica: la hace trazable, repetible y útil para la decisión.

DIAGNOSTICAR → MEDIR → COMPARAR → INTERPRETAR → DECIDIR → CORREGIR → VOLVER A MEDIR

XXI.1. Arquitectura de seguimiento: tres capas

Capa	Momento	Función	Pregunta
1. Línea de base	Antes / inicio	Fijar valor de referencia y condiciones de partida.	¿De dónde partimos?
2. Seguimiento	Durante ejecución	Observar cobertura, actividad, participación y evolución.	¿Qué está ocurriendo?
3. Resultado	Después / cierre	Contrastar cambios observados respecto de la base.	¿Qué ha cambiado?

Las tres capas deben utilizar, siempre que sea posible, definiciones, unidades y fuentes comparables. Cuando una modificación metodológica impida la comparación directa, deberá documentarse. La ausencia de línea de base no autoriza a reconstruir retrospectivamente un valor sin evidencia suficiente; en tal caso, el indicador se declarará no comparable o se limitará a seguimiento desde el primer momento válido de medición.

EJECUCIÓN NO ES RESULTADO · RESULTADO NO ES IMPACTO · OBSERVAR UNA EVOLUCIÓN NO EQUIVALE A DEMOSTRAR SU CAUSA

XXI.2. Bloques del Cuadro de Mando COPYME

Bloque	Qué observa	Indicadores / campos de referencia
Empresa	Perfil y cobertura del tejido participante	actividad, tamaño, antigüedad, perfil, territorio
Digitalización	Capacidades y evolución digital	madurez digital, dimensiones, uso e integración
Brechas	Distancias relevantes	tipo, intensidad, cobertura, evolución
Territorio	Contexto espacial	tipología, afluencia, continuidad, demanda
Relación comercial	Captación, conversión y recurrencia	visita, respuesta, fidelización, recomendación
Formación	Participación, aprendizaje y transferencia	asistencia, finalización, aplicación, resultado transferible
Igualdad	Participación y necesidades con perspectiva de género	cobertura, perfiles, necesidades; sólo desagregaciones pertinentes
Campaña	Ejecución y respuesta	alcance, interacción, participación, respuesta asociada
Cooperación	Acción colectiva	participación, iniciativas, continuidad
Resultado	Cambios observados	variación frente a línea base y lectura contextual

XXI.3. Ficha normalizada de indicador

Campo	Contenido obligatorio
Nombre	Denominación única, breve y estable.
Definición	Qué mide exactamente y qué queda fuera.
Fórmula	Numerador, denominador, unidad y regla de cálculo cuando proceda.
Fuente	Instrumento, base, registro o evidencia de procedencia.
Periodicidad	Momento o frecuencia de actualización.
Responsable	Unidad o función encargada de producir / validar el dato.
Desagregación	Sector, perfil, territorio, sexo u otras variables sólo cuando sean pertinentes y robustas.
Limitaciones	Cobertura, comparabilidad, sesgos, datos ausentes y cautelas de interpretación.

INDICADOR SIN DEFINICIÓN ≠ INDICADOR · VALOR SIN FUENTE ≠ EVIDENCIA · CAMBIO OBSERVADO ≠ IMPACTO ATRIBUIBLE

XXI.4. Registro maestro de indicadores

ID	Indicador	Bloque	Base	Seguimiento	Resultado	Fuente / periodicidad
I-01	[definir]	Empresa	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-02	[definir]	Digitalización	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-03	[definir]	Brechas	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-04	[definir]	Territorio	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-05	[definir]	Relación comercial	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-06	[definir]	Formación	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-07	[definir]	Igualdad	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-08	[definir]	Campaña	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-09	[definir]	Cooperación	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]
I-10	[definir]	Resultado	[completar]	[completar]	[completar]	[completar]

XXI.5. Reglas de calidad, comparación y alerta

Un indicador se incorporará al cuadro de mando sólo cuando exista una definición suficientemente estable y una fuente identificable. Los valores deberán conservar fecha, universo o denominador, unidad de medida y versión metodológica. Los datos ausentes se distinguirán de los valores cero y los cambios de instrumento deberán quedar registrados. Las desagregaciones se utilizarán únicamente cuando el número de casos y la calidad de la información permitan una interpretación razonable, evitando presentar diferencias pequeñas o inestables como patrones consolidados.

Estado	Regla de lectura	Respuesta
Disponible y comparable	Misma definición y cobertura suficiente.	Comparar e interpretar.
Disponible con cautela	Cobertura parcial o cambio menor documentado.	Mostrar con advertencia.
No comparable	Cambio de definición, fuente o universo relevante.	No calcular evolución directa.
No disponible	No existe dato válido.	Mantener vacío / no disponible; no estimar artificialmente.
Alerta	Desviación respecto de referencia previamente validada.	Revisar evidencia antes de actuar.

XXI.6. Lectura para la decisión y trazabilidad

El cuadro de mando debe servir a COPYME para identificar avances, desviaciones y necesidades de ajuste, y para proporcionar al Ayuntamiento de Madrid una lectura ordenada de la evolución del proyecto. No debe utilizarse como ranking de establecimientos, territorios o actuaciones. La interpretación combinará indicador, contexto, cobertura y evidencia cualitativa cuando resulte pertinente. Una alerta activa revisión; no prescribe automáticamente una medida. Del mismo modo, una mejora numérica puede requerir comprobar composición de la muestra, estacionalidad, cambios territoriales u otros factores antes de atribuirlos a una actuación.

SENCILLO · COMPARABLE · TRAZABLE · REPETIBLE · ACCIONABLE

XXI.7. Integración con el sistema del Informe

El cuadro de mando se alimenta del diccionario de variables (Anexo VI), la base de indicadores (Anexo VII), las tablas de explotación (Anexos VIII-X), las tipologías (Anexos XIII-XIV), el Índice COPYME de Madurez Digital (Anexo XV), los mapas de brechas y oportunidades (Anexos XVI-XVII), y los instrumentos operativos de formación y campaña (Anexos XIX-XX). Su valor reside precisamente en cerrar el ciclo entre diagnóstico, intervención, seguimiento y aprendizaje, de modo que la información producida no termine con la entrega del Informe sino que pueda convertirse en capacidad estable de observación y mejora.

LÍNEA DE BASE → EJECUCIÓN → RESULTADO → INTERPRETACIÓN → AJUSTE → NUEVA MEDICIÓN

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Este anexo establece la arquitectura bibliográfica y documental del Informe Madrid Comercio Futuro. Su función no es acumular referencias, sino asegurar que las afirmaciones, datos, marcos conceptuales y decisiones metodológicas puedan vincularse con fuentes identificables, pertinentes y recuperables. La bibliografía definitiva se incorporará a partir de las referencias efectivamente utilizadas y verificadas durante la elaboración del Informe; no deben añadirse títulos por apariencia de exhaustividad ni reconstruirse referencias incompletas mediante inferencias.

FUENTE UTILIZADA → REFERENCIA COMPLETA → LOCALIZACIÓN / FECHA → USO EN EL INFORME → TRAZABILIDAD

XXII.1. Organización de la bibliografía en ocho bloques

Bloque	Contenido	Criterio de inclusión
1. Estadísticas oficiales	Series, registros, censos, directorios, indicadores y bases públicas.	Fuente institucional identificada, serie/operación y fecha o período.
2. Documentación municipal y autonómica	Planes, estrategias, ordenanzas, estudios, memorias y documentación pública.	Documento oficial pertinente para Madrid o el marco autonómico.
3. Informes sectoriales	Estudios de comercio, hostelería, consumo, digitalización, turismo u otros ámbitos.	Autoría y entidad editora identificables; uso efectivo en el Informe.
4. Documentación COPYME	Memorias, diagnósticos, materiales, registros e instrumentos propios.	Documento identificable y condición de uso claramente establecida.
5. Literatura académica	Artículos, libros, capítulos y documentos científicos.	Referencia completa y relación directa con el marco analítico.
6. Fuentes territoriales	Cartografía, información de ejes, mercados, barrios, movilidad o afluencia.	Procedencia, cobertura espacial y fecha identificables.
7. Fuentes digitales	Portales, repositorios, páginas institucionales y recursos web.	URL estable cuando proceda y fecha de consulta.
8. Documentación del proyecto	Cuestionario, entrevistas, fichas, matrices, bases y productos técnicos.	Versión, fecha y función dentro del proyecto.

XXII.2. Criterio único de citación

Todo el Informe debe aplicar un criterio homogéneo de autor-fecha, adaptado a la naturaleza de cada fuente. En el texto se utilizará, con carácter general, la forma (Autor o institución, año); cuando sea necesario identificar una página, tabla, serie o apartado concreto, se añadirá el localizador correspondiente. La referencia final deberá contener los elementos suficientes para recuperar inequívocamente la fuente. En documentos institucionales sin autor personal, la entidad responsable actuará como autor. Si no consta fecha, se indicará expresamente esa circunstancia en lugar de inventarla.

Tipo	Modelo de referencia final
Libro / monografía	APELLIDO, Nombre o INSTITUCIÓN (Año). Título. Editorial / entidad.
Artículo académico	APELLIDO, Nombre (Año). "Título". Revista, volumen(número), páginas. DOI si existe.
Informe institucional / sectorial	INSTITUCIÓN (Año). Título del informe. Entidad editora. URL, si procede.
Estadística / base de datos	INSTITUCIÓN (Año o actualización). Operación / base / indicador. Período consultado.
Documento municipal / autonómico	ADMINISTRACIÓN / ORGANISMO (Año). Título. Unidad o área responsable.
Recurso web	INSTITUCIÓN / AUTOR (Año, si consta). Título o recurso. URL. Consulta: [fecha].
Documento COPYME / proyecto	COPYME (Año). Título / instrumento. Versión o fecha. Documento de proyecto, cuando proceda.

UNA FUENTE = UNA REFERENCIA ESTABLE · UNA REFERENCIA = UN CRITERIO HOMOGÉNEO · SIN DATOS SUFICIENTES = NO INVENTAR

XXII.3. Reglas específicas para estadísticas y datos

Las fuentes estadísticas requieren una trazabilidad superior a la mera mención del organismo. Siempre que sea posible, la referencia deberá identificar la operación estadística o base de datos, la variable o indicador utilizado, el periodo temporal y la fecha de actualización o consulta. Si un dato ha sido transformado por COPYME —por ejemplo, mediante agregación, cálculo de ratios, clasificación territorial o construcción de un indicador— deberá diferenciarse la fuente primaria del tratamiento propio. Las tablas y gráficos conservarán una nota de fuente suficientemente precisa para permitir su reconstrucción.

FUENTE PRIMARIA + PERIODO + VARIABLE + TRATAMIENTO COPYME = DATO TRAZABLE

XXII.4. Documentación web, digital y de actualización continua

Las páginas web y recursos digitales sólo se incorporarán cuando constituyan una fuente efectivamente utilizada y aporten información relevante. Se priorizarán páginas institucionales, repositorios oficiales y documentos estables frente a contenidos de procedencia incierta. En recursos susceptibles de actualización continua se registrará la fecha de consulta. Cuando exista un documento descargable con autoría, fecha y título propios, se citará preferentemente el documento y no únicamente la página que lo aloja.

XXII.5. Documentación COPYME y documentación interna del proyecto

Los materiales producidos por COPYME o generados específicamente durante el proyecto forman parte de la base documental del Informe y deben poder distinguirse de las fuentes externas. Cuestionarios, fichas de diagnóstico, guiones de entrevista, matrices, diccionarios de variables, bases de indicadores y demás instrumentos se identificarán por título, versión o fecha y función. La documentación interna no publicada no debe presentarse como si fuera una fuente pública; su referencia debe reflejar su naturaleza y respetar las condiciones de confidencialidad, anonimización y protección de datos aplicables.

XXII.6. Matriz de control bibliográfico

ID	Bloque	Referencia abreviada	Uso / capítulo	Estado
F-001	[1-8]	[autor/institución, año]	[capítulo / producto]	[verificada / completar]
F-002	[1-8]	[autor/institución, año]	[capítulo / producto]	[verificada / completar]
F-003	[1-8]	[autor/institución, año]	[capítulo / producto]	[verificada / completar]
F-004	[1-8]	[autor/institución, año]	[capítulo / producto]	[verificada / completar]
F-005	[1-8]	[autor/institución, año]	[capítulo / producto]	[verificada / completar]

La matriz funciona como control previo al cierre editorial. Una referencia sólo se considerará verificada cuando estén comprobados sus datos bibliográficos esenciales y exista correspondencia entre la cita utilizada en el texto y la entrada final. Las referencias citadas deberán aparecer en la bibliografía y, salvo fuentes generales expresamente justificadas, las entradas bibliográficas deberán responder a un uso real en el Informe.

CITAR LO UTILIZADO · VERIFICAR LO CITADO · NO RELLENAR HUECOS CON REFERENCIAS PLAUSIBLES

XXII.7. Control final de coherencia

Comprobación	Criterio de cierre
Correspondencia	Toda cita del texto tiene referencia final y viceversa cuando proceda.
Identidad	Autor/institución y año coinciden entre texto, tablas y bibliografía.
Integridad	Título, entidad, fecha y localizador están completos cuando existen.
Homogeneidad	Mayúsculas, cursivas, puntuación y orden siguen el mismo criterio.
Trazabilidad	Datos y tablas identifican fuente, periodo y tratamiento.
Web	URLs y fechas de consulta se incluyen sólo cuando son necesarias.
Documentación interna	Se identifica su naturaleza sin revelar información protegida.
Depuración	Se eliminan duplicados, referencias no utilizadas y entradas no verificadas.

XXII.8. Cierre documental del Informe

La bibliografía constituye el cierre del sistema de evidencia del Informe. Junto con los anexos metodológicos, permite distinguir con claridad qué procede de estadísticas y documentación externa, qué deriva de instrumentos y explotación propios y qué corresponde a interpretación técnica de COPYME. Esta separación es esencial para que el diagnóstico pueda revisarse, actualizarse y utilizarse como base de nuevas actuaciones sin perder la trazabilidad de sus fundamentos. La versión definitiva de este anexo deberá cerrarse únicamente después de la última revisión del cuerpo principal, las tablas, los mapas y los restantes anexos, de modo que recoja exactamente las fuentes efectivamente empleadas.

EVIDENCIA → FUENTE → CITA → REFERENCIA → VERIFICACIÓN → TRAZABILIDAD → CONOCIMIENTO REUTILIZABLE

CUADRO FINAL

ARQUITECTURA DE LOS ANEXOS Y TRAZABILIDAD METODOLÓGICA

Los veintidós anexos se organizan en cinco familias funcionales. Esta lectura conjunta permite entender el bloque como un sistema que conecta producción de evidencia, análisis, intervención y evaluación, y no como una mera acumulación documental.

FAMILIA	ANEXOS	FUNCIÓN
Metodología e instrumentos	I–VII	Diseño, fuentes, cuestionario, entrevistas, ficha, variables e indicadores.
Resultados estadísticos	VIII–XI	Tablas generales, sectoriales y territoriales; fichas territoriales.
Productos analíticos	XII–XVII	Necesidades, tipologías, madurez digital, brechas y oportunidades.
Igualdad, formación y campaña	XVIII–XX	Mujeres, contenidos formativos y matriz de campaña.
Evaluación y fuentes	XXI–XXII	Cuadro de mando, seguimiento, bibliografía y fuentes.

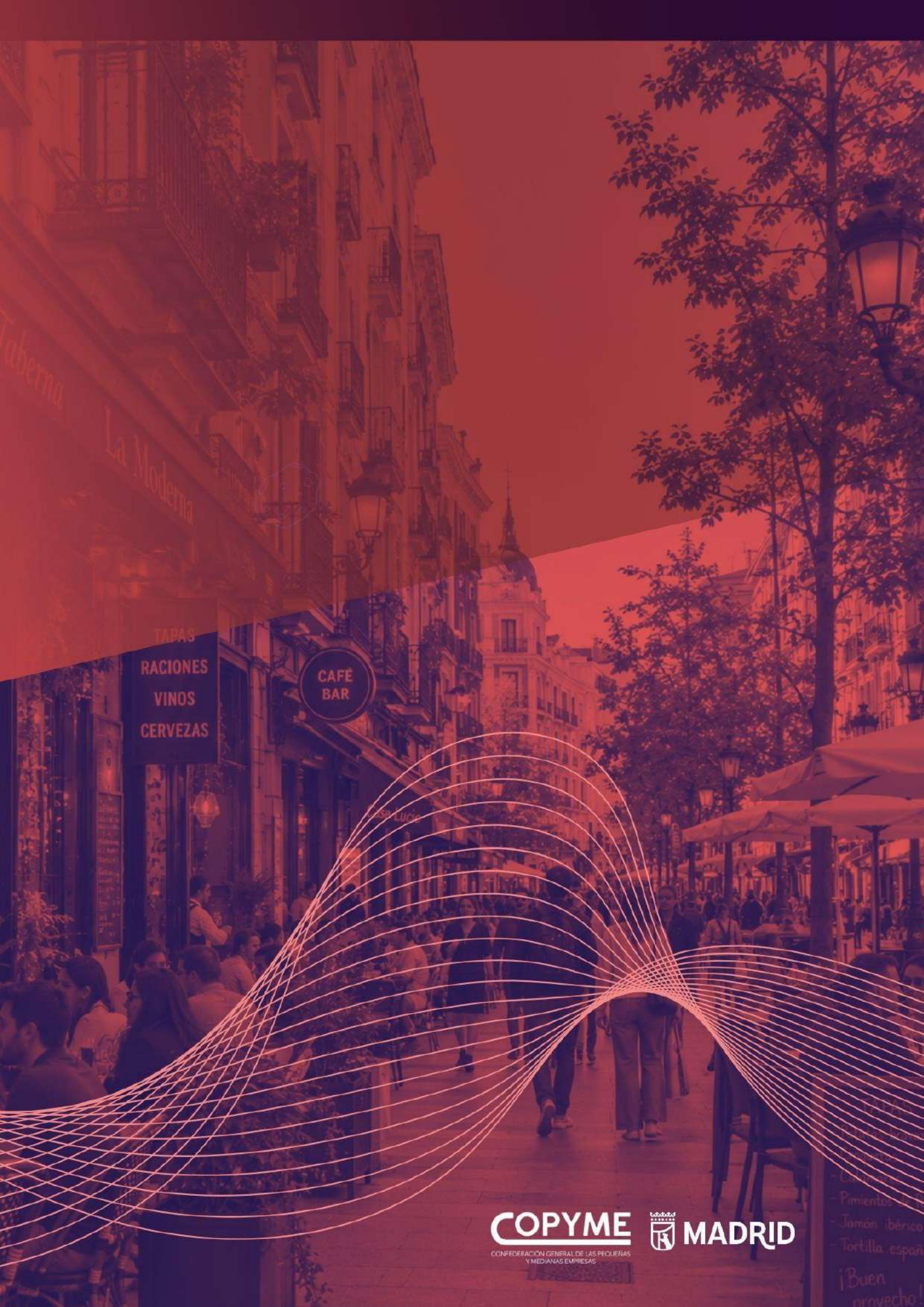
ESQUEMA FINAL DE TRAZABILIDAD

La utilidad intelectual de los anexos consiste en demostrar que ninguna recomendación relevante aparece de la nada: cada propuesta debe poder reconstruirse hacia atrás hasta la evidencia que la sustenta.

FASE	CADENA DE TRAZABILIDAD	FUNCIÓN
1. PRODUCCIÓN DE EVIDENCIA	CUESTIONARIO + ENTREVISTAS + FICHA	Instrumentos de recogida y contraste
2. ESTRUCTURACIÓN	BASE DE VARIABLES → TABLAS → INDICADORES	Depuración, codificación y medición
3. ANÁLISIS	MATRIZ DE NECESIDADES → TIPOLOGÍAS → MADUREZ DIGITAL	Segmentación y lectura de capacidades
4. PRIORIZACIÓN	BRECHAS → OPORTUNIDADES → RECOMENDACIONES	Distancias, posibilidades y decisiones
5. INTERVENCIÓN	CAMPAÑA + FORMACIÓN + DIGITALIZACIÓN	Traducción operativa del diagnóstico
6. SEGUIMIENTO	CUADRO DE MANDO	Medición, aprendizaje y retroalimentación

EVIDENCIA → DIAGNÓSTICO → PRIORIZACIÓN → INTERVENCIÓN → MEDICIÓN → APRENDIZAJE

Este cuadro cierra el sistema metodológico del Informe: cada tabla, índice, tipología, brecha, oportunidad, recomendación o actuación debe poder vincularse con las fuentes, variables e instrumentos que la originan.



TAPAS
RACIONES
VINOS
CERVEZAS

CAFÉ
BAR

COPYME
CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

 **MADRID**

- Cajitas
- Pimientos
- Jamón ibérico
- Tortilla española
- ¡Buen provecho!