

MADRID COMERCIO FUTURO

COMUNIDAD DE MADRID

Diagnóstico del comercio y la
hostelería de proximidad
en la Comunidad de Madrid

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

VIVE TU COMERCIO, VIVE TU BARRIO

Una lectura regional para comprender el tejido empresarial,
interpretar el territorio y convertir la demanda en capacidad
de modernización.

Comprando cerca fortalecemos nuestra economía local

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO <i>Síntesis: empresa + territorio + demanda</i>	4
PARTE I · OBJETO, MARCO Y METODOLOGÍA <i>Capítulos 1–3</i>	8
PARTE II · EL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA EN LA COMUNIDAD DE MADRID <i>Capítulos 4–7</i>	16
PARTE III · LA GEOGRAFÍA COMERCIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID <i>Capítulos 8–12</i>	24
PARTE IV · MOVILIDAD, AFLUENCIA Y DEMANDA <i>Capítulos 13–15</i>	37
PARTE V · CONSUMIDOR Y COMPORTAMIENTO <i>Capítulos 16–19</i>	44
PARTE VI · DIGITALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN <i>Capítulos 20–24</i>	50
PARTE VII · COMPETITIVIDAD, CAPACIDADES Y COOPERACIÓN <i>Capítulos 25–29</i>	56
PARTE VIII · MUJERES, LIDERAZGO Y OPORTUNIDADES <i>Capítulos 30–33</i>	62
PARTE IX · DIAGNÓSTICO INTEGRADO <i>Capítulos 34–39</i>	67
PARTE X · DEL DIAGNÓSTICO A LA INTERVENCIÓN <i>Capítulos 40–48</i>	73
ANEXOS I–XXIII <i>Metodología, instrumentos, matrices, índices, cartografía y seguimiento</i>	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos I–XXIII

ANEXO I. Metodología completa	80
ANEXO II. Fuentes estadísticas y documentales	83
ANEXO III. Cuestionario a establecimientos	86
ANEXO IV. Guion de entrevistas	91
ANEXO V. Ficha de diagnóstico empresarial	95
ANEXO VI. Diccionario de variables	99
ANEXO VII. Base y fichas de indicadores	104
ANEXO VIII. Tablas generales	109
ANEXO IX. Tablas sectoriales	113
ANEXO X. Tablas territoriales y municipales	116
ANEXO XI. Matriz municipal de la Comunidad de Madrid	119
ANEXO XII. Fichas territoriales	122
ANEXO XIII. Clasificación y tipología territorial	125
ANEXO XIV. Tipología de establecimientos	128
ANEXO XV. Índice COPYME de Madurez Digital	131
ANEXO XVI. Cartografía del comercio y la hostelería	134
ANEXO XVII. Matriz de necesidades, brechas y oportunidades	137
ANEXO XVIII. Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	140
ANEXO XIX. Mujeres, liderazgo y visibilidad empresarial	144
ANEXO XX. Matriz de necesidades formativas y propuesta de contenidos	148
ANEXO XXI. Matriz de intervención y agenda operativa	152
ANEXO XXII. Cuadro de mando y sistema de seguimiento	155
ANEXO XXIII. Bibliografía, fuentes y documentación de referencia	158

RESUMEN EJECUTIVO

MADRID COMERCIO FUTURO · COMUNIDAD DE MADRID

EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA

Una lectura regional para comprender el tejido empresarial, interpretar el territorio y convertir la demanda en capacidad de modernización.

0.1. La fotografía regional

El comercio y la hostelería de proximidad forman una infraestructura económica distribuida que atraviesa el conjunto de la Comunidad de Madrid. Su importancia no se agota en el número de empresas, establecimientos o personas ocupadas: sostienen servicios cotidianos, generan actividad en calles y municipios, contribuyen a la identidad comercial de los territorios y mantienen relaciones de proximidad entre oferta y demanda que no son plenamente sustituibles por formatos de mayor escala ni por canales exclusivamente digitales. La fortaleza del sistema depende, por tanto, tanto de la viabilidad de cada negocio como de la densidad, continuidad y diversidad del tejido en el que se integra.

La región, sin embargo, no constituye un mercado homogéneo. Madrid capital convive con grandes municipios metropolitanos, corredores económicos y logísticos, áreas residenciales intensamente conectadas, ciudades intermedias, cabeceras funcionales, municipios turísticos, pequeñas localidades y espacios rurales o de baja densidad. Estas diferencias alteran la accesibilidad, la intensidad y composición de los flujos, los costes de localización, la competencia disponible, la proximidad a nodos de transporte, la importancia del turismo, la dependencia del vehículo privado y, en último término, el tamaño y la naturaleza del mercado accesible para cada establecimiento.

Por ello, el diagnóstico regional no puede entenderse como una simple ampliación geográfica de un estudio municipal. La posición que ocupa una empresa dentro de las redes de residencia, trabajo, educación, servicios, ocio, turismo y consumo condiciona de forma decisiva su oportunidad de mercado. La población empadronada sigue siendo una referencia necesaria, pero resulta insuficiente para describir la demanda realmente disponible en territorios que ganan o pierden población presente según horas, días, campañas, temporadas y motivos de desplazamiento.

La idea central del Estudio

La Comunidad de Madrid debe interpretarse como un sistema territorial interdependiente y no como la suma de 179 mercados locales aislados. La unidad de análisis relevante surge de la interacción entre empresa, territorio y demanda.

0.2. Empresa + territorio + demanda: la tesis que organiza el Estudio

La dimensión empresarial permite conocer la estructura, los recursos, las capacidades y las restricciones de los establecimientos. La dimensión territorial explica las condiciones espaciales y funcionales en las que esas capacidades se despliegan. La dimensión de demanda identifica quiénes son los públicos potenciales, por qué se desplazan, cuándo están presentes, cómo deciden y en qué medida la afluencia puede transformarse en actividad económica efectiva. Ninguna de las tres dimensiones resulta suficiente por separado.

Una empresa puede disponer de buenas capacidades en un entorno con demanda accesible limitada; un territorio puede concentrar flujos elevados y presentar una baja conversión comercial; y una oportunidad de mercado puede existir sin que el establecimiento disponga de visibilidad, gestión o herramientas suficientes para aprovecharla. El análisis regional debe distinguir, por ello, entre población residente, población presente, afluencia, exposición comercial, demanda potencial y demanda efectiva.

Esta lectura transforma la pregunta de partida. Ya no basta con conocer cuántas personas viven en un municipio o cuántos establecimientos existen. Es necesario comprender quién está presente, en qué

momento, por qué motivo, qué necesita, qué recorrido realiza, qué capacidad empresarial encuentra y en qué punto se produce -o se pierde- la relación comercial.

EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA -> DIAGNÓSTICO -> INTERVENCIÓN DIFERENCIADA

0.3. Diez conclusiones principales

1. No existe un único comercio madrileño. La diversidad empresarial y territorial impide tratar el tejido regional como una realidad uniforme. Las políticas de modernización necesitan reconocer perfiles de empresa y tipos de territorio, evitando soluciones universales que pierden eficacia precisamente por ignorar las condiciones de partida.

2. La microempresa constituye la unidad central de intervención. La pequeña dimensión concentra funciones, limita tiempo directivo y capacidad inversora y condiciona el acceso a formación, tecnología y servicios especializados. La intervención debe ser proporcional a esa escala y sencilla de implantar.

3. El territorio forma parte del modelo económico del establecimiento. Localización, accesibilidad, centralidad, movilidad, densidad, turismo, continuidad comercial y relación con otras centralidades modifican directamente el mercado accesible y las condiciones de competencia.

4. La demanda supera los límites administrativos. Los desplazamientos por trabajo, educación, servicios, ocio, turismo o compras convierten la movilidad en una variable comercial. Municipio administrativo y mercado funcional no siempre coinciden.

5. Afluencia no equivale automáticamente a actividad comercial. Entre la presencia de personas y el resultado económico existen fases diferenciadas: exposición, captación, visita, conversión, experiencia, recurrencia y fidelización. Identificar dónde se pierde la oportunidad es más útil que contabilizar flujo de forma aislada.

6. Modernizar es ampliar capacidades, no solamente digitalizar. La transformación empresarial incluye gestión, productividad, planificación, conocimiento del cliente, formación, diferenciación, cooperación, comercialización y uso de información. La tecnología es una herramienta dentro de ese proceso.

7. Digitalizar significa utilizar e integrar. La mera disponibilidad de herramientas no constituye madurez. El valor aparece cuando las soluciones se utilizan de forma sistemática, se integran con procesos reales y permiten mejorar decisiones, tiempos, relación con clientes o resultados.

8. Proximidad, confianza e identidad siguen siendo activos competitivos. La modernización no exige que la pequeña empresa imite a los grandes operadores. Especialización, conocimiento, autenticidad, trato, reputación y vinculación territorial pueden reforzarse mediante mejores capacidades de gestión e información.

9. La cooperación puede generar escala. Promoción, formación, tecnología, datos, fidelización, logística o servicios especializados pueden resultar difíciles de asumir individualmente. La cooperación permite compartir costes y conocimiento allí donde la atomización limita la capacidad de cada empresa.

10. La intervención eficaz combina empresa, territorio y demanda. Las medidas más precisas son aquellas que identifican quién necesita apoyo, dónde opera, con qué públicos puede relacionarse, qué brecha presenta, qué oportunidad existe y qué instrumento puede reducir la distancia entre capacidad y potencial.

0.4. Transformaciones y brechas: dónde se juega la adaptación

El entorno comercial regional cambia de forma simultánea en varias dimensiones. El consumidor dispone de más información y compara más alternativas; la competencia combina proximidad física, grandes operadores y canales digitales; la movilidad redistribuye población y capacidad de gasto; la tecnología amplía posibilidades de gestión y relación; la experiencia incorpora atención, comodidad, reputación e identidad; y la estructura territorial modifica la continuidad y accesibilidad de la oferta. La interacción entre estas transformaciones explica por qué empresas similares pueden evolucionar de forma muy distinta.

Transformación	Qué cambia	Implicación diagnóstica
Consumo y decisión	Más información, comparación, conveniencia y recorrido híbrido.	Conocer mejor al cliente y reducir fricciones antes, durante y después de la visita.
Movilidad y demanda	El mercado accesible cambia por horarios, motivos de desplazamiento y relaciones intermunicipales.	Distinguir población residente, presente y demanda efectiva.
Tecnología	Las herramientas amplían capacidades, pero también generan nuevas diferencias de uso e integración.	Medir utilidad, integración y aprendizaje, no solo presencia.
Competencia	La empresa compite con operadores próximos, centralidades externas, plataformas y grandes formatos.	Hacer explícita la propuesta de valor y elegir dónde diferenciarse.
Experiencia	Producto y precio conviven con atención, comodidad, reputación, confianza e identidad.	Gestionar la relación completa, no solo la transacción.
Territorio	Centralidades, continuidad comercial, accesibilidad y turismo alteran la oportunidad.	Adaptar la intervención a la función de cada territorio.

El Estudio distingue, además, entre necesidad y brecha. La necesidad expresa aquello que la empresa declara necesitar o aquello que el análisis considera deseable; la brecha mide la distancia entre la capacidad disponible y la capacidad necesaria para responder a un problema u oportunidad. Esta diferencia evita diagnósticos binarios. Una empresa puede tener redes sociales y mantener una brecha de comunicación; disponer de software y carecer de capacidad analítica; recibir mucha afluencia y convertir solo una parte reducida del flujo; o utilizar inteligencia artificial sin haber resuelto problemas básicos de organización. La pregunta útil no es únicamente qué tiene la empresa, sino qué utiliza, para qué lo utiliza, con qué grado de integración y con qué resultado.

0.5. Tres diversidades estructurales

Diversidad empresarial

En el tejido regional conviven autónomos sin asalariados, empresas familiares, microempresas con pequeños equipos, establecimientos especializados, negocios tradicionales de larga trayectoria, proyectos recientes y empresas con uno o varios locales. Actividad, tamaño, antigüedad, estructura laboral, modelo de gestión, madurez digital, tipo de clientela, dependencia de afluencia, recurrencia y localización producen combinaciones muy diferentes de capacidad y necesidad. La empresa media, por tanto, es una referencia demasiado pobre para diseñar políticas de modernización.

Diversidad territorial

Madrid capital es el principal nodo demográfico, económico, institucional, turístico y de transporte, pero no agota la geografía comercial regional. Grandes ciudades metropolitanas, centralidades consolidadas y emergentes, corredores económicos, municipios residenciales, cabeceras funcionales, espacios intermedios, pequeñas localidades y áreas rurales desempeñan funciones distintas. La clasificación territorial debe atender a esas funciones y no limitarse al tamaño de población.

Diversidad de la demanda

Los territorios tampoco reciben los mismos públicos ni los reciben en los mismos momentos. Residentes, trabajadores, estudiantes, visitantes, turistas, consumidores de ocio, usuarios de servicios, población de paso y clientes recurrentes configuran mercados variables según hora, día y temporada. La demanda debe analizarse como una relación entre persona, motivo, lugar y momento, y no como un volumen estático asociado al padrón municipal.

0.6. Tipologías para abandonar la intervención uniforme

La integración de las tres diversidades anteriores permite construir una arquitectura de segmentación tridimensional: tipología empresarial, tipología territorial y patrón de demanda.

Su finalidad no es clasificar por clasificar, sino reducir la distancia entre diagnóstico e intervención. Una misma herramienta puede ser muy relevante para un perfil y prácticamente irrelevante para otro, incluso cuando ambos pertenecen al mismo sector.

La unidad práctica de intervención deja de ser una empresa abstracta o un municipio considerado homogéneo. Pasa a ser una combinación concreta de perfil empresarial, territorio, patrón de demanda, brecha y oportunidad. Esa combinación permite diseñar itinerarios de modernización, formación, digitalización, captación, fidelización, cooperación o acompañamiento ajustados al punto de partida y a la capacidad real de absorción.

PERFIL EMPRESARIAL x TERRITORIO x PATRÓN DE DEMANDA x BRECHA x OPORTUNIDAD

0.7. Oportunidades y prioridades de intervención

El diagnóstico no finaliza con un inventario de déficits. Una oportunidad aparece cuando un activo empresarial o territorial puede conectarse con una capacidad y una demanda accesible para producir un cambio verificable. La digitalización útil, el uso de datos, la inteligencia artificial aplicada a tareas concretas, la profesionalización de la gestión, la fidelización, la experiencia comercial, la diferenciación, la formación aplicada, la cooperación, el turismo comercial, la mejora de visibilidad y el aprovechamiento de flujos existentes constituyen campos de oportunidad, pero su pertinencia depende del perfil y del contexto.

Criterio	Pregunta operativa
Intensidad de la brecha	Cuánto limita realmente el funcionamiento o la capacidad de adaptación.
Alcance	Número y perfil de empresas afectadas y relevancia territorial.
Impacto potencial	Capacidad de la actuación para mejorar competitividad, continuidad o relación con la demanda.
Factibilidad	Coste, tiempo, complejidad y capacidad de ejecución.
Escala de respuesta	Qué puede resolver la empresa y qué requiere cooperación, apoyo especializado o intervención pública.
Medición	Posibilidad de establecer una línea de base y comprobar posteriormente qué ha cambiado.

0.8. De la evidencia a la actuación

La aportación principal de Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid consiste en conectar conocimiento e intervención. El Estudio organiza una secuencia que parte de la caracterización de empresas, actividades y capacidades; incorpora territorio, movilidad, demanda y comportamiento; segmenta situaciones; identifica necesidades y brechas; reconoce oportunidades; establece prioridades; y traduce finalmente el diagnóstico en instrumentos diferenciados.

Esta lógica permite que la investigación no se agote en la entrega de un documento. Indicadores, tipologías y herramientas pueden actualizarse y recibir nueva información procedente de las actuaciones, convirtiendo el diagnóstico en una infraestructura permanente de conocimiento comercial y territorial. Para COPYME, esta arquitectura facilita traducir evidencia agregada en servicios accesibles para empresas de pequeña dimensión y trasladar necesidades heterogéneas hacia instrumentos colectivos y propuestas institucionales.

La tesis final es sencilla: la modernización del comercio y la hostelería de proximidad no depende de una única tecnología ni de una única política. Depende de mejorar la correspondencia entre capacidades empresariales, condiciones territoriales y demanda. Cuanto más precisa sea esa correspondencia, mayor será la capacidad para intervenir con proporcionalidad, medir resultados y aprender de cada actuación.

CONOCER -> SEGMENTAR -> DIAGNOSTICAR -> INTERVENIR -> MEDIR -> APRENDER

PARTE I

OBJETO, MARCO Y METODOLOGÍA

MADRID COMERCIO FUTURO · COMUNIDAD DE MADRID

Una lectura regional para comprender el tejido empresarial, interpretar el territorio y convertir la demanda en capacidad de modernización.

1. INTRODUCCIÓN

El comercio y la hostelería de proximidad constituyen uno de los tejidos empresariales más capilares de la Comunidad de Madrid y uno de los ámbitos en los que con mayor claridad se manifiestan las transformaciones contemporáneas del consumo, la movilidad, la tecnología, la organización empresarial y la estructura territorial. Su análisis exige superar una lectura exclusivamente sectorial: no basta con conocer cuántos establecimientos existen o qué actividades desarrollan; es necesario comprender bajo qué condiciones compiten, qué capacidades poseen, con qué públicos se relacionan y de qué manera su localización amplía o restringe sus oportunidades.

La transformación no responde a una sustitución lineal de formatos tradicionales por formatos modernos. El tejido de proximidad combina permanencias y cambios. Conserva activos asociados a la confianza, la especialización, el conocimiento del cliente, la identidad y la inserción territorial, mientras incorpora nuevas formas de comunicación, sistemas de gestión, canales de comercialización, herramientas digitales y estrategias de diferenciación. La profundidad de esa adaptación es desigual porque también lo son los recursos, el conocimiento, el tiempo disponible, la dimensión empresarial, la trayectoria, el modelo de gestión y la posición territorial.

En la Comunidad de Madrid esta heterogeneidad empresarial se superpone a una diversidad territorial particularmente intensa. Madrid capital, las grandes ciudades metropolitanas, los corredores funcionales, los municipios residenciales, las cabeceras supramunicipales, las localidades intermedias y los espacios rurales forman parte de un mismo sistema regional, pero no ofrecen las mismas condiciones de mercado. La movilidad cotidiana conecta estos espacios y redistribuye temporalmente población, actividad y capacidad de gasto. Por ello, la población empadronada constituye una referencia necesaria, pero insuficiente, para interpretar el mercado accesible.

Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid se organiza a partir de una arquitectura analítica integrada: empresa, territorio y demanda. La empresa permite observar capacidades y restricciones; el territorio interpreta las condiciones externas en las que esas capacidades adquieren significado; y la demanda conecta ambas dimensiones mediante públicos, flujos, motivaciones, momentos y comportamientos. Esta arquitectura vertebrará el Estudio y permite avanzar desde una descripción agregada hacia un diagnóstico capaz de identificar combinaciones concretas de perfil empresarial, contexto territorial y oportunidad de mercado.

Principio rector

El comercio y la hostelería regionales se analizan como un ecosistema de empresas insertas en territorios interdependientes y relacionadas con demandas móviles, diversas y cambiantes.

1.1. Comercio y hostelería en transformación

Comercio y hostelería se encuentran sometidos a una transformación multidimensional. Cambian simultáneamente las decisiones de consumo, el espacio competitivo, las posibilidades tecnológicas, la organización del trabajo, las formas de relación con la clientela y la geografía de la demanda. Ninguna de estas transformaciones actúa de forma aislada ni afecta con la misma intensidad a todos los establecimientos; su incidencia depende de la actividad, el tamaño, el modelo de negocio, la localización y la composición de los públicos.

En el consumo, el acceso a información previa, la comparación de alternativas, las valoraciones, los buscadores, las plataformas y la creciente valoración de la conveniencia hacen que el recorrido comercial sea cada vez más híbrido. La compra o el consumo pueden producirse en un espacio físico, pero la decisión puede haberse iniciado antes, mediante una búsqueda digital, una recomendación, una reserva o una interacción. Esta ampliación del recorrido modifica la manera en que las empresas deben gestionar visibilidad, reputación y relación.

La competencia también se amplía. El pequeño establecimiento ya no compite únicamente con negocios de su entorno inmediato, sino con grandes operadores, centros comerciales, establecimientos situados en otros municipios, plataformas digitales, servicios de entrega y alternativas accesibles mediante desplazamientos cotidianos. Esta ampliación del espacio competitivo no obliga a imitar a los operadores de mayor dimensión, pero sí a revisar qué atributos constituyen requisitos básicos para el consumidor y cuáles pueden convertirse en verdaderas fuentes de diferenciación.

La transformación tecnológica y organizativa introduce una distinción central para este Estudio: disponer de herramientas no equivale a utilizarlas con madurez. Existe una diferencia sustancial entre mantener presencia online y gestionar visibilidad; entre registrar información y convertirla en conocimiento; entre incorporar un sistema y modificar realmente un proceso; o entre experimentar con inteligencia artificial y obtener una mejora medible en tiempo, productividad o relación con el cliente.

Finalmente, la transformación es territorial. Los cambios residenciales, laborales y de movilidad, el teletrabajo, la evolución de nuevas centralidades, el turismo, los equipamientos, las redes de transporte y los nuevos desarrollos urbanos alteran la distribución temporal y espacial de la demanda. La consecuencia metodológica es decisiva: las brechas de modernización no pueden medirse mediante una única variable ni resolverse mediante un catálogo uniforme de soluciones.

1.2. La pequeña empresa como infraestructura económica y territorial

La pequeña empresa comercial y hostelera no debe analizarse exclusivamente como una unidad individual de producción o prestación de servicios. La agregación de miles de establecimientos distribuidos territorialmente genera funciones económicas y sociales que superan la actividad particular de cada negocio. Comercio y hostelería estructuran calles y centralidades, mantienen servicios próximos a la residencia, generan empleo, sostienen relaciones económicas locales, proporcionan espacios de interacción y participan en la construcción de la identidad cotidiana de barrios y municipios.

Desde esta perspectiva, el tejido de proximidad puede entenderse como una infraestructura económica distribuida: no se concentra en una única instalación ni depende de un único operador, sino de una multiplicidad de empresas independientes cuya continuidad conjunta produce efectos territoriales. Esta idea resulta especialmente relevante en pequeñas localidades, donde el cierre de un establecimiento puede aumentar desplazamientos obligados, reducir la autonomía cotidiana de la población y afectar de forma desproporcionada a personas con menor movilidad.

En áreas metropolitanas y municipios de mayor tamaño, la problemática adopta otra forma. Una elevada oferta agregada no garantiza una distribución territorial equilibrada. Pueden coexistir espacios de gran concentración con áreas de menor continuidad comercial, centralidades consolidadas con otras emergentes y zonas de alta afluencia con baja capacidad de conversión para los pequeños establecimientos. La cuestión no es, por tanto, preservar indiscriminadamente cualquier actividad, sino reconocer cuándo las decisiones empresariales individuales producen efectos colectivos relevantes sobre accesibilidad, funcionalidad, resiliencia y calidad territorial.

La accesibilidad comercial constituye, en este marco, una dimensión concreta de la calidad de vida. No basta con que exista oferta en términos agregados: importan la distancia, el tiempo, el modo de acceso, la diversidad disponible y la adecuación de esa oferta a las necesidades reales. Esta aproximación permite interpretar con mayor precisión situaciones de envejecimiento, dispersión territorial, dependencia del vehículo privado o pérdida de servicios de proximidad.

1.3. Empresa, territorio y demanda: arquitectura analítica del Estudio

El Estudio articula tres dimensiones estrechamente relacionadas. La escala empresarial analiza estructura, actividad, dimensión, empleo, antigüedad, gestión, digitalización, formación, cooperación, relación con clientes y capacidad de adaptación. La escala territorial interpreta accesibilidad, densidad, centralidad, especialización, competencia, estructura demográfica, movilidad, turismo, equipamientos, transporte y continuidad del tejido. Entre ambas aparece la demanda como dimensión relacional capaz de explicar cómo una determinada empresa se encuentra con determinados públicos en un determinado territorio. Un territorio comercialmente favorable no lo es de manera abstracta. Lo es porque concentra o atrae una combinación de residentes, trabajadores, estudiantes, visitantes, turistas u otros públicos; porque esos públicos están presentes en determinados momentos; porque desarrollan ciertas actividades; y porque una parte de ellos puede transformarse en demanda efectiva para determinados establecimientos. Del mismo modo, una empresa no posee una posición competitiva independiente del mercado al que intenta dirigirse.

Esta formulación obliga a distinguir entre población residente, población presente, afluencia, exposición, demanda potencial y demanda efectiva. La movilidad genera oportunidad, pero no garantiza actividad económica. Entre el flujo y el resultado aparecen fases de visibilidad, captación, visita, conversión, experiencia, recurrencia y fidelización. El valor analítico reside en localizar el punto en el que se pierde la oportunidad y en asociar esa pérdida a una capacidad empresarial o a una condición territorial concreta.

EMPRESA = CAPACIDADES | TERRITORIO = CONDICIONES | DEMANDA = RELACIÓN Y OPORTUNIDAD

1.4. De Madrid ciudad al sistema regional: escala, movilidad y diversidad territorial

La ampliación del ámbito desde Madrid capital al conjunto de la Comunidad de Madrid no constituye un simple aumento del número de territorios incluidos. Supone un cambio de escala que modifica las preguntas del diagnóstico. En una gran ciudad, el análisis puede organizarse mediante distritos, barrios, ejes comerciales, mercados, centralidades y áreas turísticas. A escala regional deben incorporarse municipios, áreas metropolitanas, corredores funcionales, cabeceras territoriales, ciudades intermedias, pequeñas localidades, áreas rurales y, sobre todo, relaciones intermunicipales.

También cambia la lectura de la movilidad. A los desplazamientos internos de Madrid capital se añaden los movimientos residencia-trabajo, la red de Cercanías y otras infraestructuras de transporte, la dependencia del vehículo privado en determinados territorios, los desplazamientos hacia grandes superficies y centralidades comerciales y los flujos asociados al ocio, el turismo y los fines de semana. La región funciona como un sistema intensamente interconectado en el que un municipio puede actuar como emisor, receptor o nodo mixto de demanda según la franja temporal y el motivo de desplazamiento. Madrid capital ocupa una posición singular por su dimensión demográfica, económica, institucional, turística y comercial, pero interpretar el conjunto regional mediante una relación simple centro-periferia sería insuficiente. Existen grandes ciudades con mercados propios, municipios residenciales intensamente conectados, corredores especializados, centralidades supramunicipales, cabeceras de servicios, espacios turísticos y localidades cuya relación con el sistema metropolitano presenta características muy distintas. La geografía funcional no coincide necesariamente con los límites administrativos. Dos municipios de población semejante pueden presentar condiciones comerciales muy diferentes debido a su accesibilidad, estructura económica, proximidad a nodos de transporte, oferta existente o capacidad de atracción. Por ello, la tipología territorial se utiliza como instrumento operativo: permite comparar territorios sin borrar sus diferencias y asociar funciones territoriales a necesidades, riesgos, oportunidades e instrumentos de intervención.

1.5. Modernizar sin homogeneizar: competitividad, proximidad y cohesión

La modernización del comercio y la hostelería de proximidad no requiere eliminar aquello que los diferencia. Proximidad, conocimiento del cliente, confianza, especialización, trato personal, reputación, vinculación territorial e identidad pueden constituir activos competitivos cuando se combinan con capacidades contemporáneas de gestión, comunicación, información y relación comercial. El reto no es aproximar a todas las empresas a un mismo modelo, sino reforzar aquello que genera valor y transformar aquello que limita su adaptación.

Esta idea permite superar la falsa oposición entre tradición y modernización. Un establecimiento puede conservar una identidad profundamente vinculada a su territorio y utilizar herramientas digitales avanzadas; mantener atención personalizada y profesionalizar su gestión; operar desde un único local y emplear datos para conocer mejor a su clientela; o preservar un producto tradicional y modificar radicalmente la forma de comunicarlo, presentarlo o comercializarlo. La tecnología, la información y la profesionalización son medios, no fines autónomos.

Competitividad empresarial y cohesión territorial se encuentran, además, conectadas. Un tejido viable contribuye a mantener actividad y servicios; un territorio accesible, dinámico y capaz de generar demanda mejora las posibilidades de supervivencia de sus empresas. Esto obliga a distinguir entre actuaciones sobre capacidades individuales -gestión, productividad, digitalización, formación, captación o fidelización- y actuaciones sobre el entorno competitivo colectivo -promoción territorial, cooperación, continuidad comercial, accesibilidad, información o dinamización-. Ambas escalas deben coordinarse porque una empresa bien gestionada puede verse limitada por su entorno y una campaña de afluencia puede fracasar si los establecimientos carecen de capacidad para captarla o convertirla.

1.6. Perspectiva de COPYME y utilidad institucional

COPYME aborda el diagnóstico desde una posición de proximidad al tejido de pequeñas y medianas empresas y desde una concepción aplicada del conocimiento. El objetivo del Estudio no es únicamente describir una realidad económica, sino generar información capaz de orientar decisiones, identificar necesidades, diseñar actuaciones y mejorar los instrumentos de apoyo empresarial. La aplicabilidad se convierte así en un criterio transversal: cada dimensión analizada debe poder conectarse, cuando proceda, con un producto de diagnóstico, una herramienta, una recomendación o una línea de intervención.

La atomización del tejido explica parte del valor de la acción colectiva. Determinadas necesidades pueden resolverse dentro de la empresa; otras requieren generar escala mediante cooperación, servicios compartidos, campañas conjuntas, transferencia de conocimiento o coordinación territorial. En ese punto, COPYME puede actuar como infraestructura de intermediación entre evidencia agregada e intervención: traducir necesidades heterogéneas en servicios accesibles, agregar demanda empresarial y trasladar prioridades hacia instrumentos colectivos o institucionales.

La utilidad del Estudio se proyecta sobre varios actores. Para COPYME, aporta una base estructurada para segmentar empresas, orientar formación, impulsar modernización y articular propuestas. Para las administraciones públicas, facilita una lectura territorializada de necesidades, brechas y oportunidades. Para asociaciones y organizaciones empresariales, identifica ámbitos de cooperación y generación de escala. Para las propias empresas, ofrece referencias para interpretar su posición, comparar capacidades y reconocer áreas de mejora.

Esta utilidad exige trazabilidad. Una recomendación relevante debe poder vincularse con una evidencia, una brecha, un colectivo o territorio, un instrumento plausible y un indicador de seguimiento. El valor del Estudio no reside en acumular información, sino en disponer de información mejor organizada para adoptar decisiones más precisas y evaluables.

2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid adopta una concepción del diagnóstico orientada a la intervención. El propósito no consiste únicamente en describir la estructura del comercio y la hostelería de proximidad, sino en comprender las relaciones entre características empresariales, condiciones territoriales, patrones de demanda y capacidades de adaptación. Esta orientación condiciona la selección de variables, la combinación de fuentes, la construcción de indicadores y tipologías y, finalmente, el diseño de recomendaciones.

La lógica de investigación avanza desde la caracterización hacia la intervención mediante una secuencia acumulativa: conocer el tejido, comprender diferencias territoriales y patrones de demanda, medir capacidades, identificar brechas y oportunidades, segmentar situaciones, priorizar actuaciones y establecer indicadores de seguimiento. Esta secuencia evita dos riesgos frecuentes: acumular información sin utilidad operativa y formular recomendaciones cuya relación con la evidencia sea difícil de demostrar.

2.1. Objetivo general

El objetivo general es elaborar un diagnóstico integral del comercio y la hostelería de proximidad en la Comunidad de Madrid que permita conocer su estructura empresarial, interpretar su diversidad territorial, analizar la demanda y los comportamientos de consumo, evaluar capacidades de modernización, identificar necesidades y brechas y detectar oportunidades susceptibles de traducirse en actuaciones diferenciadas de apoyo, dinamización y mejora competitiva.

Este objetivo se formula como una relación entre dimensiones y no como una suma de temas. La empresa no puede interpretarse al margen del territorio; el territorio no puede valorarse sin atender a la demanda; la demanda no se convierte automáticamente en actividad económica; y las capacidades empresariales adquieren distinto significado según el entorno en el que operan. La pregunta que sintetiza todo el diseño es, por tanto, aplicada: qué tipo de apoyo resulta más adecuado para qué empresa, localizada en qué territorio, ante qué patrón de demanda y frente a qué problema u oportunidad.

2.2. Caracterizar empresa y territorio

El primer bloque de objetivos caracteriza el tejido empresarial con un nivel de detalle suficiente para reconocer su heterogeneidad interna. Se consideran variables de número y distribución de empresas y establecimientos, actividad, dimensión, empleo, trabajo autónomo, antigüedad, forma empresarial, estructura organizativa, implantación territorial y continuidad, combinadas progresivamente con gestión, digitalización, clientela, formación y cooperación.

El segundo componente determina de qué manera el territorio modifica las condiciones de funcionamiento. El análisis no se limita a localizar establecimientos; identifica funciones: centralidades, territorios residenciales, espacios emisores o receptores de demanda, cabeceras, corredores y áreas con discontinuidad o baja diversidad de oferta. La finalidad es construir perfiles territoriales comparables sin convertir el tamaño municipal en el único criterio explicativo.

2.3. Analizar demanda, capacidades y brechas

La demanda se incorpora como dimensión estructural. El Estudio diferencia mercado residente, población presente, afluencia, exposición, demanda potencial y demanda efectiva, prestando atención a quién consume, dónde, cuándo, con qué frecuencia, por qué motivo y mediante qué recorrido. Esta lectura permite estudiar la secuencia movilidad-afluencia-exposición-captación-visita-conversión-experiencia-recurrencia-fidelización y localizar pérdidas concretas de oportunidad.

Las capacidades digitales se analizan desde una lógica de uso e integración. Redes sociales, web, comercio electrónico, reservas, delivery, sistemas de gestión, CRM, datos, analítica, automatización e inteligencia artificial solo adquieren valor diagnóstico cuando se conoce para qué se utilizan, con qué frecuencia, con qué grado de integración y qué problema empresarial ayudan a resolver. La madurez digital se entiende, por tanto, como progresión entre disponer, utilizar, integrar, medir y aprender.

El Estudio distingue entre necesidades expresadas y brechas objetivables. Las primeras recogen la percepción empresarial; las segundas describen la distancia entre la capacidad disponible y la necesaria para responder a una transformación u oportunidad. La combinación de información empresarial, territorial y de demanda permite detectar acumulaciones de brechas y diferenciar problemas de afluencia, visibilidad, captación, conversión, recurrencia o fidelización que requieren respuestas distintas.

2.4. Formación, cooperación y perspectiva de género

La formación se interpreta como instrumento de transformación empresarial y no como finalidad autónoma. El interés no reside únicamente en conocer qué cursos demandan las empresas, sino qué competencias necesitan reforzar para mejorar gestión, productividad, comercialización, digitalización, relación con la clientela o uso de datos, y qué formatos facilitan una aplicación efectiva.

La cooperación se considera una capacidad transversal para generar escala allí donde la dimensión individual dificulta el acceso a tecnología, conocimiento, promoción, formación o servicios especializados. El análisis busca distinguir qué necesidades pueden resolverse dentro de la empresa y cuáles encuentran una respuesta más eficiente mediante redes, servicios compartidos o acción asociativa.

La perspectiva de género se incorpora transversalmente para identificar diferencias relevantes en participación, liderazgo, acceso a recursos, formación, digitalización, conciliación, visibilidad y utilización de instrumentos de apoyo. La interpretación evita tanto invisibilizar diferencias como atribuir automáticamente a la variable género resultados que pueden estar explicados por actividad, tamaño, antigüedad, localización o modelo empresarial. La evidencia debe contextualizar las diferencias antes de convertirlas en recomendaciones específicas.

2.5. Convertir evidencia en intervención

El último objetivo específico transforma el conocimiento generado en una arquitectura de intervención. El Estudio relaciona información empresarial, perfiles, territorio, patrones de demanda, brechas, oportunidades, prioridades, instrumentos e indicadores. La trazabilidad permite reconstruir cada recomendación hasta la evidencia que la justifica y evita que las propuestas funcionen como un catálogo genérico de buenas prácticas.

La finalidad es que mapas, índices, tipologías y matrices actúen como instrumentos de síntesis y decisión. Cada producto debe responder a una pregunta concreta y alimentar una decisión posible. De este modo, la investigación mantiene un hilo continuo desde la definición del problema hasta la selección del instrumento y su posterior evaluación.

Ámbito	Pregunta central	Producto analítico
Tejido empresarial	¿Qué estructuras y perfiles existen y dónde se concentran?	Tipología de establecimientos; indicadores empresariales.
Territorio	¿Qué funciones, centralidades y dependencias modifican las oportunidades?	Tipología territorial; cartografía; lectura de accesibilidad y continuidad.
Demanda	¿Quién está presente, cuándo, por qué motivo y con qué capacidad de conversión?	Patrones de demanda; recorrido afluencia-conversión-recurrencia.
Capacidades y brechas	¿Qué sabe hacer la empresa y qué distancia existe respecto a lo que necesita?	Índice de madurez; matriz de necesidades y brechas.
Intervención	¿Qué respuesta es proporcionada para cada combinación de empresa, territorio y demanda?	Mapa de oportunidades; prioridades; recomendaciones e indicadores de seguimiento.

3. METODOLOGÍA

La metodología se concibe como un sistema integrado de producción, contraste e interpretación de evidencia orientado al conocimiento del comercio y la hostelería de proximidad en el conjunto regional. Su finalidad no es reunir información de forma acumulativa, sino construir una base analítica capaz de relacionar características empresariales, condiciones territoriales, patrones de movilidad, composición de la demanda, capacidades de modernización, necesidades, brechas y oportunidades.

La complejidad del ámbito exige combinar escalas y fuentes. La Comunidad de Madrid reúne grandes centralidades metropolitanas, municipios integrados en dinámicas laborales y residenciales, ciudades con capacidad de atracción propia, corredores económicos, áreas residenciales, cabeceras funcionales, pequeñas localidades y espacios rurales. La metodología debe reconocer esa diversidad sin fragmentar el análisis hasta hacerlo incomparable.

3.1. Diseño general y principio de integración

El estudio adopta un diseño descriptivo, exploratorio, comparativo, territorial y aplicado. Es descriptivo porque caracteriza el tejido empresarial y sus condiciones de funcionamiento; exploratorio porque incorpora dimensiones de implantación desigual, como datos, CRM, automatización, inteligencia artificial, afluencia o cooperación; comparativo porque busca diferencias entre actividades, tamaños, perfiles y territorios; territorial porque incorpora municipio, área funcional y tipología como variables estructurales; y aplicado porque los resultados se traducen en mapas, indicadores, matrices, recomendaciones e instrumentos de intervención.

La integración metodológica responde a una regla de proporcionalidad: cada pregunta debe utilizar una fuente y una técnica capaces de sostenerla, evitando atribuir a una única evidencia más alcance del que realmente posee. La descripción aporta magnitudes, la comparación identifica patrones, la lectura territorial sitúa esos patrones en contextos funcionales y la evidencia cualitativa ayuda a comprender mecanismos y barreras. La unidad de interpretación es relacional: interesa explicar qué ocurre cuando determinadas empresas operan en determinados territorios ante determinados patrones de demanda.

3.2. Universo y unidades de análisis

El universo principal está constituido por las empresas y establecimientos comerciales y hosteleros de proximidad localizados en la Comunidad de Madrid. La unidad principal de observación es el establecimiento, porque localización, clientela, afluencia, accesibilidad, horarios, visibilidad y relación con el entorno se materializan en puntos físicos concretos. Esta elección no elimina la escala de empresa: cuando existen varios establecimientos, resulta necesario distinguir entre características organizativas generales y condiciones específicas de cada localización.

La definición es, por tanto, multinivel. La empresa constituye la unidad económica y organizativa; el establecimiento representa el punto de contacto con territorio y demanda; el territorio aporta las condiciones funcionales que modifican accesibilidad, exposición y competencia; y el patrón de demanda describe la combinación entre tipo de público, momento, motivo, frecuencia y relación con el establecimiento. Los 179 municipios no se consideran unidades estrictamente equivalentes: el análisis municipal se combina con agrupaciones funcionales para mantener comparabilidad sin borrar diferencias relevantes.

3.3. Fuentes y criterios de evidencia

Las fuentes estadísticas y documentales construyen el marco estructural, contextualizan la información primaria y permiten establecer bases de comparación territorial. Su selección se rige por disponibilidad, actualidad, cobertura, desagregación y función analítica. La existencia de un dato no garantiza su utilidad; tampoco la ausencia de información municipal autoriza a imputar automáticamente valores procedentes de escalas superiores.

La comparación se somete a tres cautelas básicas. La primera es territorial: no se atribuyen a un municipio datos que la fuente solo ofrece a escala superior. La segunda es temporal: series y datos de periodos distintos se identifican con claridad para evitar interpretar diferencias metodológicas como evolución real. La tercera es funcional: una fuente se utiliza porque ayuda a responder una pregunta, construir un indicador o contextualizar un resultado, no simplemente porque esté disponible.

Las fuentes secundarias alimentan cartografía, indicadores relativos, diferencias territoriales y contraste. La evidencia primaria permite aproximarse a prácticas, capacidades, necesidades y mecanismos empresariales. Su combinación refuerza la interpretación siempre que se mantenga la trazabilidad entre origen, variable, tratamiento y producto.

3.4. Instrumentos empresariales: encuesta, ficha y entrevistas

La encuesta constituye el principal instrumento estandarizado para obtener información comparable entre establecimientos. Se concibe como herramienta de medición y segmentación, no como inventario exhaustivo de opiniones. Cada bloque se vincula con una pregunta del diagnóstico y cada variable debe aportar capacidad para describir un perfil, contrastar una hipótesis, alimentar un indicador o sostener un producto posterior. Esta disciplina es especialmente importante en microempresas, donde el coste temporal de respuesta afecta a la participación y a la calidad de la información.

El cuestionario combina preguntas cerradas, escalas, categorías y un número limitado de respuestas abiertas. Los cruces por actividad, tamaño, antigüedad, localización, tipología territorial, clientela o nivel digital se interpretan únicamente cuando la composición de la muestra ofrece base suficiente. Cuando no existe representatividad adecuada, los resultados se presentan como evidencia de las empresas participantes y no se extrapolan de forma indebida al conjunto regional.

La ficha de diagnóstico empresarial complementa a la encuesta mediante una lectura sintética y operativa de cada caso. Su función no es emitir una calificación global de la empresa, sino organizar dimensiones de desarrollo y facilitar la traducción del diagnóstico agregado hacia necesidades de acompañamiento individual o segmentado. Las entrevistas, por su parte, aportan profundidad interpretativa: permiten explicar mecanismos, comprender barreras, recoger problemas insuficientemente capturados mediante preguntas cerradas y contrastar interpretaciones. Su utilidad es cualitativa y no se confunde con representatividad estadística.

3.5. Lectura territorial: observación, movilidad y afluencia

La observación territorial incorpora información sobre las condiciones físicas y funcionales en las que operan los establecimientos. No sustituye un análisis urbanístico especializado; se utiliza para interpretar variables comerciales de contexto como continuidad, exposición, accesibilidad, relación con centralidades o correspondencia entre flujo y oferta. Esta lectura permite contrastar percepciones empresariales con características del entorno y distinguir, por ejemplo, entre un problema de captación y una baja exposición física.

La movilidad y la afluencia adquieren una importancia específica por la elevada interdependencia regional. Los datos de desplazamiento se utilizan como evidencia contextual y relacional para estimar intensidad y dirección de flujos, reconocer temporalidades, observar relaciones entre municipios y delimitar áreas funcionales de demanda. No permiten atribuir automáticamente gasto o ventas a la mera presencia de personas.

La interpretación diferencia tres niveles: potencial de exposición, oportunidad de contacto y resultado económico efectivo. Esta cautela impide convertir la afluencia en un indicador automático de éxito comercial y conecta la información territorial con el recorrido completo de captación, conversión y recurrencia.

3.6. Segmentación, prudencia y trazabilidad

La segmentación constituye el mecanismo que permite convertir heterogeneidad en información útil. Se combinan, cuando la evidencia lo permite, actividad, tamaño, antigüedad, estructura laboral, modelo de gestión, madurez digital, clientela, localización y función territorial. El propósito no es multiplicar subgrupos ni construir rankings, sino comprobar dónde cambia el significado de los resultados y qué perfiles comparten necesidades suficientemente semejantes como para justificar una intervención diferenciada.

El criterio general de interpretación es la prudencia. No se atribuye causalidad a una simple asociación descriptiva; no se interpreta una puntuación sintética sin revisar sus componentes; no se extrapola un resultado más allá de la población o territorio representados; y no se fuerza homogeneidad entre fuentes con definiciones o periodos distintos. La transparencia sobre los límites aumenta la utilidad del diagnóstico porque permite distinguir con claridad entre evidencia consolidada, patrón plausible e hipótesis que requiere seguimiento.

La trazabilidad cierra la metodología. Cada recomendación relevante debe poder retroceder hasta la evidencia que la sustenta y cada fuente debe poder vincularse con las variables, indicadores o productos a los que contribuye. Esta cadena conecta investigación e intervención y permite que el Estudio pueda actualizarse sin reconstruir completamente su arquitectura.

PREGUNTA -> EVIDENCIA -> INTERPRETACIÓN -> DIAGNÓSTICO -> INTERVENCIÓN -> MEDICIÓN

Fuente / técnica	Función principal	Criterio de prudencia
Fuentes estadísticas y documentales	Dimensionar, contextualizar y comparar.	Cobertura, periodo, definición y escala territorial.
Encuesta	Obtener información comparable sobre prácticas, capacidades y necesidades.	Representatividad, longitud del cuestionario y sesgo de respuesta.
Ficha de diagnóstico	Sintetizar la situación de cada establecimiento y orientar acompañamiento.	No convertir niveles de desarrollo en una nota global.
Entrevistas	Explicar mecanismos, barreras y significados.	Profundidad cualitativa sin extrapolación estadística.
Observación territorial	Interpretar exposición, continuidad, accesibilidad y contexto.	No sustituye análisis urbanístico especializado.
Movilidad y afluencia	Reconocer flujos, temporalidades y mercados funcionales.	Presencia no equivale a gasto ni a venta.

PARTE II

EL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA EN LA COMUNIDAD DE MADRID

DEL TEJIDO EMPRESARIAL A LOS PERFILES DE INTERVENCIÓN

Estructura empresarial, modelos sectoriales y perfiles para una intervención diferenciada.

4. DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA DEL TEJIDO EMPRESARIAL

El comercio y la hostelería de proximidad forman un tejido empresarial capilar, implantado en barrios, municipios, centralidades y espacios de baja densidad. Su relevancia no depende únicamente del número de actividades que agrupan, sino de la forma en que conectan empleo, consumo, servicios cotidianos y vida territorial. Esta capilaridad convierte la estructura empresarial en una pieza básica del diagnóstico: antes de valorar necesidades de modernización es necesario comprender desde qué escala, organización y trayectoria opera cada establecimiento.

La pequeña dimensión no debe identificarse automáticamente con debilidad. Autónomos, microempresas, empresas familiares y pequeñas sociedades trabajan con menos recursos y menor especialización interna, pero pueden disponer de ventajas específicas: flexibilidad, rapidez de decisión, conocimiento directo del cliente, reputación acumulada, especialización y capacidad de relación personalizada. El problema aparece cuando esas fortalezas conviven con una concentración excesiva de funciones, poco tiempo directivo, baja capacidad de inversión o dependencia crítica de una sola persona.

Por ello, el tamaño solo adquiere sentido cuando se relaciona con modelo de negocio, estructura de costes, empleo, mercado accesible, capacidad de gestión y condiciones territoriales. El objetivo no es construir una empresa media, sino reconocer configuraciones empresariales diferentes y determinar qué capacidades necesita cada una para adaptarse sin perder sus activos competitivos.

Clave de lectura

La dimensión empresarial importa menos como etiqueta que como explicación de la capacidad real para organizar, invertir, delegar, aprender y absorber cambios.

4.1. Empresa, establecimiento y escala de gestión

Empresa y establecimiento son unidades relacionadas, pero no idénticas. La empresa concentra propiedad, decisiones, recursos y organización; el establecimiento materializa la relación cotidiana con territorio y demanda. Localización, accesibilidad, horarios, visibilidad, afluencia, competencia próxima y composición de la clientela se producen en puntos físicos concretos, de modo que una misma empresa puede gestionar locales sometidos a condiciones muy diferentes.

Esta distinción permite evitar dos errores: atribuir al establecimiento todos los recursos y decisiones de la empresa o, en sentido contrario, suponer que una estrategia común elimina las diferencias territoriales entre localizaciones. La lectura adecuada combina ambas escalas y observa cómo los recursos organizativos se traducen en capacidad comercial en cada punto de actividad.

4.2. Microempresa, trabajo autónomo y empresa familiar

La microempresa ocupa una posición central en el tejido de proximidad. En estructuras muy reducidas, funciones que en organizaciones mayores se distribuyen entre distintas áreas —compras, administración, comunicación, personal, análisis o planificación— recaen sobre una misma persona o un equipo mínimo. La principal restricción no es solo financiera: también existe una escasez de atención, especialización y tiempo directivo. Implantar una herramienta, participar en formación o revisar una estrategia tiene un coste de oportunidad inmediato cuando la misma persona debe atender el negocio.

En el trabajo autónomo esa concentración puede ser todavía mayor: propiedad, dirección, ejecución operativa y relación con la clientela se superponen. Ello afecta a formación, conciliación, digitalización, continuidad y participación en programas de apoyo. Por eso, la accesibilidad de una política empresarial depende tanto de su contenido como de su diseño operativo, su duración, su facilidad de implantación y el acompañamiento disponible.

La empresa familiar añade una dimensión de continuidad. Propiedad, gestión, trabajo y transmisión pueden encontrarse estrechamente vinculados, generando activos difíciles de reproducir —confianza, conocimiento tácito, reputación, vínculos con proveedores y arraigo—, pero también dependencias que se hacen visibles cuando cambia una generación o desaparece una persona clave. La continuidad empresarial exige anticipar el relevo antes de la retirada efectiva y distinguir inviabilidad de ausencia de sucesión.

4.3. Empleo, tamaño y capacidad organizativa

La presencia de empleo asalariado modifica de forma significativa la estructura de decisión. Las empresas sin asalariados dependen directamente de la disponibilidad de la persona titular y disponen de menor margen para distribuir funciones. Las que cuentan con plantilla pueden especializar tareas y ampliar cobertura operativa, pero incorporan costes fijos, obligaciones laborales y necesidades de coordinación. Ninguna de las dos situaciones constituye por sí sola un indicador de fortaleza: describen capacidades y restricciones distintas.

El tamaño, además, no puede reducirse a una única medida. Empleo, facturación, número de establecimientos, superficie o complejidad organizativa capturan dimensiones diferentes. Para una política de modernización, la cuestión relevante es la capacidad de absorción: cuánto cambio puede incorporar una empresa sin que el propio proceso de implantación supere sus recursos, tiempo u organización.

El empleo debe interpretarse también como indicador de intensidad laboral y necesidades de competencias. Comercio y hostelería presentan lógicas distintas, y dentro de cada sector conviven modelos con plantillas, horarios, temporalidad y productividad muy diferentes. La modernización puede modificar tareas y competencias mediante reservas, sistemas de gestión, CRM, analítica o automatización, pero no elimina la necesidad de organización ni convierte la tecnología en sustituto automático del factor humano.

4.4. Trayectoria, demografía empresarial y continuidad

La antigüedad aporta información sobre supervivencia, reputación, conocimiento acumulado y relaciones consolidadas, pero no equivale a falta de innovación. Un negocio con décadas de actividad puede haber actualizado profundamente sus capacidades, mientras que una empresa reciente puede reproducir modelos poco diferenciados. La variable relevante es la interacción entre trayectoria, adaptación y continuidad.

La fotografía del número de empresas debe completarse con una lectura de flujos. Altas, bajas, supervivencia, rotación y cambios sectoriales permiten distinguir territorios con un stock semejante pero dinámicas radicalmente distintas. Una alta rotación puede expresar renovación o fragilidad; una baja tasa de aperturas puede convivir con estabilidad o con ausencia de renovación. Apertura y cierre son, por tanto, acontecimientos que necesitan contexto.

La continuidad aporta una perspectiva especialmente útil: qué actividades viables están en riesgo de desaparecer, qué conocimiento puede perderse y qué territorios pueden quedar sin servicios o especializaciones relevantes. La modernización empresarial debe integrar creación, consolidación y transmisión, porque preservar actividad viable mediante relevo o transformación puede ser tan relevante como promover nuevos negocios.

4.5. Fortalezas y vulnerabilidades estructurales

La estructura empresarial genera combinaciones de activos y restricciones, no etiquetas simples. La misma característica puede operar de forma distinta según el contexto: la pequeña escala favorece flexibilidad y cercanía, pero limita especialización; la fuerte vinculación territorial facilita recurrencia, pero aumenta exposición a cambios locales; la especialización diferencia, pero puede estrechar el mercado si no existe suficiente visibilidad o capacidad de atracción. Las vulnerabilidades más relevantes aparecen cuando varias restricciones se acumulan y se refuerzan entre sí.

Dimensión	Activo potencial	Riesgo asociado
Escala reducida	Flexibilidad, proximidad y rapidez de decisión.	Escasez de tiempo, especialización y capacidad de absorción.
Dependencia de la persona titular	Conocimiento intensivo y relación directa.	Sobrecarga, baja delegación y riesgo de continuidad.
Trayectoria consolidada	Reputación, confianza y conocimiento acumulado.	Inercia o concentración de conocimiento si no existe adaptación.
Empleo y organización	Posibilidad de distribuir funciones y ampliar capacidad.	Costes fijos y mayor complejidad de coordinación.
Vinculación territorial	Recurrencia, identidad y conocimiento local.	Exposición a cambios de demanda o pérdida de centralidad.

FORTALEZA O VULNERABILIDAD = CARACTERÍSTICA + CONTEXTO + CAPACIDAD DE RESPUESTA

5. EL COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista constituye una infraestructura económica de proximidad y uno de los ámbitos donde con mayor claridad confluyen transformación del consumo, competencia, tecnología y territorio. Sostiene servicios cotidianos, articula centralidades y genera relaciones de confianza, pero dentro de esta categoría conviven modelos muy distintos: negocios de compra frecuente, comercio especializado, establecimientos tradicionales, mercados, cadenas, franquicias y actividades capaces de atraer demanda desde ámbitos supramunicipales.

La unidad analítica relevante no es, por tanto, un supuesto comercio medio, sino el modelo comercial: la combinación entre propuesta de valor, frecuencia de compra, radio de mercado, localización, capacidades empresariales y mecanismos de captación y fidelización. Dos establecimientos de una misma actividad pueden depender de públicos y decisiones completamente diferentes.

5.1. Cuatro lógicas comerciales

El comercio cotidiano, el especializado, el tradicional y los formatos colectivos de proximidad responden a lógicas distintas y deben evaluarse con indicadores coherentes con su función. El primero se apoya en frecuencia, accesibilidad y reducción de fricciones; el segundo, en conocimiento, diferenciación y capacidad para ampliar su mercado; el tercero, en activos acumulados de identidad y confianza; y los mercados o agrupaciones de proximidad, en economías colectivas de diversidad, concentración y experiencia.

Modelo	Lógica principal	Ventaja competitiva	Riesgo crítico
Comercio cotidiano	Frecuencia, conveniencia y proximidad.	Cercanía, disponibilidad, confianza y facilidad de compra.	Pérdida de recurrencia, discontinuidad o competencia de formatos de escala.
Comercio especializado	Compra menos frecuente y mayor componente de asesoramiento.	Conocimiento, diferenciación, reputación y capacidad de destino.	Baja visibilidad o mercado insuficiente si la propuesta no se descubre.
Comercio tradicional	Trayectoria, identidad y relación acumulada.	Confianza, singularidad, conocimiento y arraigo.	Inercia, dependencia personal y problemas de relevo.
Mercados y formatos colectivos	Diversidad concentrada y experiencia compartida.	Complementariedad, promoción y motivo conjunto de visita.	Desajuste de horarios, oferta o pérdida de función cotidiana.

5.2. Proximidad y especialización: dos formas de competir

La proximidad genera valor cuando reduce fricciones en decisiones repetidas. Cercanía, disponibilidad, rapidez y confianza tienen un efecto acumulativo porque forman parte de rutinas cotidianas. En municipios pequeños, esta función adquiere además una dimensión territorial: la desaparición de determinados servicios aumenta desplazamientos y reduce autonomía comercial de la población.

La especialización responde a una lógica diferente. Frente a operadores capaces de competir mediante escala, amplitud de catálogo o logística, el pequeño comercio puede construir ventaja mediante profundidad de conocimiento, selección, singularidad del producto, asesoramiento y reputación. Cuando esa diferenciación es suficientemente visible, el radio de mercado puede superar ampliamente el entorno inmediato y convertir el establecimiento en destino.

Proximidad y especialización no son estrategias incompatibles. La primera intensifica la relación con mercados cercanos; la segunda puede ampliar el mercado accesible. El diagnóstico debe determinar cuál de ellas —o qué combinación— explica mejor la posición competitiva de cada establecimiento.

5.3. Competencia, propuesta de valor y grandes operadores

El comercio independiente convive con cadenas, franquicias, grandes superficies, centros comerciales, marketplaces y operadores digitales. La competencia no se limita al precio: escala, capacidad publicitaria, logística, integración tecnológica y reconocimiento de marca amplían las ventajas de los grandes operadores.

La respuesta de la pequeña empresa no consiste en imitarlos. Determinados estándares —claridad informativa, facilidad de compra, consistencia, disponibilidad de información o utilización de datos— pueden ser exigencias básicas para el consumidor; otras dimensiones deben mantenerse diferenciadas porque constituyen la razón específica de elección: especialización, trato, autenticidad, conocimiento experto, flexibilidad e identidad. La estrategia competitiva consiste en distinguir qué debe igualarse y qué debe reforzarse como diferencia.

5.4. Omnicanalidad mínima viable

La omnicanalidad resulta útil si se entiende de forma proporcionada. No exige operar simultáneamente con tienda física, comercio electrónico, redes sociales, marketplaces, aplicaciones y múltiples sistemas de mensajería. Exige que los canales utilizados sean coherentes entre sí y reduzcan fricciones en el recorrido del cliente.

Para muchas microempresas, una omnicanalidad mínima viable puede consistir en algo mucho más concreto: información digital correcta y actualizada, mecanismos sencillos de contacto, visibilidad suficiente, posibilidad de consultar disponibilidad o reservar cuando sea pertinente y una experiencia física coherente con lo que el cliente ha descubierto previamente. La madurez no se mide por número de canales, sino por integración, continuidad y utilidad comercial.

DESCUBRIR → COMPRENDER → CONTACTAR → VISITAR / COMPRAR → VOLVER

5.5. Continuidad, mercados y dimensión colectiva

La trayectoria comercial puede convertirse en un activo económico cuando acumula confianza, reconocimiento y conocimiento del territorio. El reto consiste en separar identidad de inercia: preservar aquello que diferencia y actualizar procesos, canales o formas de relación que ya no responden adecuadamente al mercado.

Los mercados municipales y otras agrupaciones de proximidad introducen una escala intermedia entre empresa y territorio. Su rendimiento depende de cada negocio, pero también de la calidad del conjunto: mezcla comercial, accesibilidad, horarios, imagen, promoción y capacidad para generar motivos de visita. Precisamente por ello son espacios adecuados para servicios y actuaciones colectivas que una microempresa difícilmente asumiría sola.

5.6. Síntesis competitiva del comercio minorista

El comercio minorista regional no puede interpretarse como un sector atrapado entre tradición y grandes operadores. Es un tejido plural cuya competitividad depende del ajuste entre propuesta de valor, mercado accesible, localización y capacidades. La proximidad, la especialización y la identidad mantienen valor cuando se combinan con gestión, visibilidad, información y una utilización proporcionada de la tecnología. Modernizar no significa incorporar novedades indiscriminadamente, sino resolver mejor los problemas que condicionan cada modelo comercial.

6. LA HOSTELERÍA

La hostelería es una actividad especialmente vinculada al territorio, al empleo y a la experiencia. Bares, cafeterías, restaurantes, tabernas, establecimientos de comida preparada y formatos híbridos participan de la vida cotidiana, activan centralidades y se relacionan de forma directa con ocio, turismo, cultura y atracción territorial.

Su singularidad económica reside en la simultaneidad entre producción, servicio y consumo. El cliente no adquiere únicamente un producto: ocupa un espacio, recibe atención, invierte tiempo y evalúa una experiencia construida mediante producto, servicio, espera, comodidad, ambiente, reputación, precio y adecuación a expectativas. Esta combinación hace que territorio, temporalidad y comportamiento de la demanda tengan un peso especialmente elevado.

Clave de lectura

En hostelería, producto + servicio + tiempo + espacio + experiencia forman una única propuesta económica.

6.1. Modelos hosteleros y organización de la demanda

Bajo una misma categoría sectorial conviven modelos con estructuras, horarios, públicos y economías distintas. Bares y cafeterías suelen depender en gran medida de la repetición y de sucesivas ventanas de consumo a lo largo del día; la restauración incorpora decisiones más planificadas, reputación previa y una mayor capacidad de atraer desplazamientos de destino; la hostelería tradicional añade activos de memoria, identidad y reconocimiento; y los formatos híbridos combinan venta de producto, degustación, cafetería, pedidos o restauración ligera, ampliando oportunidades pero también complejidad operativa.

La misma localización puede sostener demandas diferentes según la franja horaria. Una cafetería puede apoyarse en residentes a primera hora, trabajadores durante la mañana y consumo social por la tarde. Un restaurante puede combinar menú laboral, clientela de proximidad, celebraciones y demanda de fin de semana. Por eso, la demanda hostelera debe analizarse incorporando tiempo, motivo y tipo de público, no solo volumen de afluencia.

6.2. Experiencia, ocio y capacidad de atracción

En una parte de la hostelería, el consumidor no busca únicamente satisfacer una necesidad alimentaria: busca socialización, celebración, descanso, descubrimiento o entretenimiento. Esta dimensión amplía el espacio competitivo, porque un establecimiento puede competir no solo con otros negocios hosteleros, sino con otras formas de utilización del tiempo libre.

La experiencia tiene también una dimensión colectiva. Comercio, gastronomía, cultura, eventos y ocio pueden reforzarse mutuamente y construir motivos de visita superiores a la suma de cada actividad aislada. En determinados espacios, una concentración hostelera diferenciada no solo aprovecha afluencia existente: puede convertirse en motivo de desplazamiento y generar nueva demanda. La hostelería es, por ello, simultáneamente receptora y productora de centralidad.

6.3. Turismo y mercado accesible

La gastronomía forma parte de la experiencia turística y puede actuar como motivo de viaje, actividad complementaria o forma de conocimiento del territorio. Sin embargo, la presencia de visitantes no se transforma automáticamente en demanda para todos los establecimientos. Entre flujo turístico y consumo intervienen descubrimiento, información, reputación, accesibilidad, horarios, reserva y claridad de la propuesta.

La oportunidad turística debe medirse, por tanto, como capacidad de captura y no como simple existencia de visitantes. Un territorio puede disponer de un volumen elevado de turismo y, al mismo tiempo, mostrar una baja conexión entre esos flujos y parte de su tejido de proximidad. El análisis debe separar potencial general y capacidad concreta de cada perfil empresarial para convertirlo en relación comercial.

6.4. Plataformas, reservas y control de la relación comercial

La digitalización ha modificado de forma visible la relación hostelera mediante plataformas de reserva, servicios de entrega, pedidos digitales, reputación online y sistemas de gestión. Estas herramientas amplían captación y conveniencia, pero introducen costes, dependencia de intermediarios y nuevas exigencias organizativas.

La evaluación de un canal no puede limitarse a comprobar si genera ventas. Debe considerar cuánto aporta, cuánto cuesta, qué información produce y qué grado de autonomía conserva el establecimiento. Un intermediario puede ser útil para adquirir visibilidad o demanda incremental y, al mismo tiempo, reducir margen o limitar el conocimiento directo del cliente. La madurez digital incluye, por tanto, capacidad para gobernar la relación comercial y no solo capacidad para estar presente en plataformas.

6.5. Costes, márgenes, empleo y productividad

La hostelería presenta una estructura de costes especialmente sensible a materias primas, energía, alquileres, salarios, suministros, equipamiento, mantenimiento e intermediación. Su intensidad laboral convierte la organización del personal y de los tiempos en una dimensión central de competitividad.

Facturación y viabilidad deben mantenerse conceptualmente separadas. Una elevada ocupación puede coexistir con márgenes insuficientes si aumentan más rápido los costes de personal, materias primas o plataformas; del mismo modo, un incremento de volumen puede elevar la complejidad operativa sin mejorar productividad. El análisis necesita relacionar intensidad de actividad, mix de ventas, estructura de costes, organización del trabajo y margen.

La tecnología puede reducir cargas administrativas, mejorar planificación, organizar reservas, apoyar previsiones o automatizar tareas repetitivas, pero no elimina la importancia del factor humano. La mejora productiva consiste en combinar mejor personas, procesos, información y tecnología, no en sustituir mecánicamente unos elementos por otros.

6.6. Fortalezas, vulnerabilidades y oportunidades

Dimensión	Fortaleza potencial	Vulnerabilidad	Oportunidad
Recurrencia	Relación frecuente y conocimiento del cliente.	Pérdida de frecuencia o dependencia de franjas concretas.	Fidelización, CRM y ajuste de horarios.
Experiencia	Capacidad de diferenciación y destino.	Expectativas altas y necesidad de consistencia.	Reputación, identidad y colaboración territorial.
Turismo y ocio	Ampliación del mercado accesible.	Estacionalidad o baja conversión de visitantes.	Mejor descubrimiento, reserva y conexión con flujos.
Plataformas	Visibilidad y demanda incremental.	Coste, dependencia y pérdida de relación directa.	Gestión consciente de canales y datos propios.
Intensidad laboral	Capacidad de servicio y personalización.	Costes, organización y dificultad de cobertura.	Productividad, planificación y formación.

La lectura conjunta permite superar una visión defensiva del sector. La dependencia de afluencia puede convertirse en mejor captación; la intensidad relacional, en recurrencia; la singularidad gastronómica, en destino; y la concentración empresarial, en cooperación territorial. La intervención es más útil cuando conecta activos existentes con capacidades que permiten capturar y retener valor sin borrar aquello que hace de la hostelería una actividad difícil de estandarizar: relación humana, experiencia y conexión con el lugar.

7. LA HETEROGENEIDAD EMPRESARIAL

La heterogeneidad empresarial es el puente entre el diagnóstico sectorial y la intervención. Hablar de comercio y hostelería como agregados permite describir magnitudes generales, pero resulta insuficiente para diseñar apoyo empresarial. Bajo una misma actividad conviven combinaciones muy distintas de escala, trayectoria, gestión, localización, clientela, capacidad inversora, profesionalización y desarrollo digital.

Estas diferencias modifican simultáneamente exposición al cambio y capacidad de respuesta. Una microempresa intensiva en la persona titular y dependiente de clientela local recurrente afronta restricciones distintas de un comercio especializado con mercado supramunicipal; una empresa hostelera intensiva en empleo presenta necesidades organizativas diferentes de un establecimiento comercial de baja frecuencia; y un negocio digitalmente activo puede disponer de buena captación sin haber resuelto todavía gestión, datos o integración interna. La heterogeneidad no es ruido estadístico: es información para decidir.

7.1. Las dimensiones que explican las diferencias

Dimensión	Qué ayuda a explicar
Tamaño y organización	Recursos, delegación, especialización interna y capacidad de absorción.
Actividad	Frecuencia, ticket, intensidad laboral, logística y dependencia de reputación o localización.
Trayectoria	Activos acumulados, capacidad de adaptación y riesgo de continuidad.
Gestión	Grado de planificación, registro, control económico y utilización de información.
Localización	Exposición, accesibilidad, competencia, centralidad y demanda disponible.
Clientela	Tipo de público, frecuencia, motivo, temporalidad y concentración del riesgo.
Digitalización	Presencia, comunicación, transacción, gestión, datos y automatización.
Inversión	Recursos, información, tiempo, expectativas y retorno percibido.
Profesionalización	Capacidad para organizar, medir, decidir y revisar de forma sistemática.

7.2. Gestión y profesionalización: la variable transversal

El modelo de gestión explica diferencias que sector y tamaño no capturan. Dos empresas semejantes pueden disponer de capacidades muy distintas cuando una opera mediante decisiones esencialmente reactivas y otra conoce costes, revisa ventas, planifica compras, distribuye responsabilidades, registra información útil y evalúa resultados. En una pequeña empresa, profesionalizar no significa burocratizar; significa reducir dependencia de la memoria, la improvisación y la sobrecarga personal.

La profesionalización puede resumirse en un ciclo sencillo: organizar, medir, decidir y revisar. Este ciclo mejora la capacidad para detectar problemas, valorar inversiones y convertir herramientas en rutinas útiles. Por eso, la misma solución digital, formativa o comercial puede producir resultados muy diferentes según la capacidad de la empresa para incorporarla a procesos, asignar responsabilidades y evaluar su utilidad.

ORGANIZAR → MEDIR → DECIDIR → REVISAR → APRENDER

7.3. Localización y clientela: el contexto cambia el significado

La localización no se reduce a una dirección administrativa. El mismo municipio puede contener áreas residenciales, centralidades, zonas de oficinas, espacios turísticos, ejes de paso o ámbitos de baja continuidad comercial con mercados muy diferentes. La pregunta relevante es qué función cumple esa ubicación, qué públicos puede alcanzar y de qué flujos depende.

La clientela constituye el principal punto de unión entre empresa y demanda. Residentes, trabajadores, estudiantes, turistas, visitantes o clientes de destino generan patrones diferentes de horario, precio, canal, recurrencia y estacionalidad. Una base estable puede aportar resiliencia, pero una dependencia excesiva de un único público, franja o motivo de visita puede aumentar vulnerabilidad. El diagnóstico debe entender tanto la composición de la demanda como la concentración del riesgo.

7.4. Capacidad de inversión y capacidad de absorción

La inversión no depende únicamente de recursos financieros. También intervienen información, acceso, tiempo para implantar cambios, expectativas y percepción del retorno. Una empresa puede no invertir por falta de recursos, pero también por incertidumbre, desconocimiento, complejidad o ausencia de tiempo. Cada barrera exige un instrumento diferente: financiación, acompañamiento, demostración, formación, simplificación o reducción del riesgo de adopción.

Esta distinción conduce a la capacidad de absorción: la posibilidad real de incorporar una mejora y convertirla en proceso habitual. Una empresa puede disponer de financiación y, sin embargo, carecer de organización para integrar una nueva solución. Modernizar con éxito exige ajustar la intensidad del cambio a la capacidad de absorberlo.

7.5. De la empresa media a los perfiles de intervención

La combinación de estas dimensiones permite sustituir categorías excesivamente generales por perfiles empresariales capaces de orientar diagnóstico, formación, acompañamiento y recomendaciones. Los perfiles no son etiquetas rígidas ni rankings: un establecimiento puede compartir rasgos de varios y evolucionar a lo largo del tiempo. Su utilidad aparece cuando se cruzan con territorio, demanda, brechas y oportunidades.

La consecuencia institucional es clara: si las empresas presentan combinaciones distintas de recursos, restricciones y contextos, los instrumentos de apoyo no deberían descansar exclusivamente en sector o tamaño. La segmentación permite ajustar contenidos, intensidad, complejidad y forma de acompañamiento, evitando tanto soluciones demasiado genéricas como programas cuya exigencia supera la capacidad real de sus destinatarios.

La Parte II concluye, por tanto, con una premisa que organiza el resto del Estudio: no existe una pyme tipo sobre la que pueda construirse una respuesta estándar. Existen configuraciones empresariales distintas que adquieren significado dentro de territorios concretos y ante públicos determinados. Convertir esa diversidad en perfiles operativos permite pasar de la descripción agregada a una intervención más precisa.

Principio de intervención

La empresa no se segmenta para etiquetarla, sino para decidir qué apoyo resulta proporcionado a su capacidad, su mercado y su contexto.

PARTE III

LA GEOGRAFÍA COMERCIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID

DEL TERRITORIO ADMINISTRATIVO AL MERCADO FUNCIONAL

Centralidades, accesibilidad, suficiencia comercial y tipologías para una política territorial diferenciada.

8. ESTRUCTURA TERRITORIAL Y GEOGRAFÍA COMERCIAL

Del municipio administrativo al mercado funcional: oferta, flujos, centralidades y vulnerabilidad territorial

La dimensión territorial constituye uno de los elementos que justifican con mayor claridad la escala regional de Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid. El paso desde Madrid capital al conjunto de la Comunidad no puede entenderse como una simple ampliación cartográfica. Supone sustituir una lectura predominantemente intraurbana por otra capaz de interpretar un sistema formado por 179 municipios profundamente desiguales en población, superficie, densidad, estructura productiva, accesibilidad, especialización, capacidad de atracción y relación con los grandes flujos metropolitanos. La unidad administrativa sigue siendo necesaria para observar y ordenar la información, pero resulta insuficiente para explicar por sí sola cómo funcionan los mercados comerciales y hosteleros.

Esta perspectiva obliga a desplazar el centro del análisis desde la localización hacia la función. Un establecimiento no compite únicamente en el municipio en el que se encuentra físicamente: compite dentro de un mercado efectivo construido por residentes, trabajadores, estudiantes, visitantes, turistas y personas en tránsito; por tiempos de desplazamiento y accesibilidad; por centralidades próximas; por equipamientos y generadores de flujo; y por la capacidad de cada territorio para retener, atraer o derivar demanda. El territorio es, por tanto, una condición activa del mercado y no un mero atributo descriptivo del establecimiento.

El objetivo del capítulo es construir una primera gramática territorial común para el resto del Informe. Se analizarán distribución, densidad, concentración, continuidad, especialización, estructura urbana, demografía y actividad económica, pero evitando convertir cualquiera de estas variables en una medida aislada de éxito o fracaso. La lectura relevante surge de sus combinaciones y del significado que adquieren en contextos diferentes. De este modo, una elevada densidad puede expresar centralidad y capacidad de atracción, pero también competencia intensa; una baja densidad puede revelar déficit de oferta o, alternativamente, una integración funcional suficiente con una centralidad cercana.

8.1. Los 179 municipios como marco territorial

Los 179 municipios constituyen el marco administrativo básico del análisis, pero no deben tratarse como 179 mercados equivalentes ni como unidades autónomas. Las diferencias de escala y función son demasiado acusadas: Madrid capital concentra una parte sustancial de población, empleo, turismo, servicios y oferta; los grandes municipios metropolitanos articulan mercados propios y relaciones intensas con la capital; existen municipios residenciales fuertemente emisores de movilidad, ciudades y cabeceras con capacidad supramunicipal, espacios turísticos y localidades pequeñas en las que la suficiencia de la oferta cotidiana tiene un significado territorial distinto.

La metodología territorial debe, por ello, trabajar simultáneamente con tres niveles. El primero es el municipio administrativo, imprescindible para la estadística, la gestión pública y buena parte de la información disponible. El segundo es el municipio funcional, definido por la relación entre oferta, población, empleo, accesibilidad, movilidad y capacidad de atracción. El tercero es la posición dentro del sistema regional, que permite observar dependencias, complementariedades, corredores, centralidades y áreas de influencia que atraviesan límites municipales.

Esta distinción impide confundir autonomía administrativa con autonomía comercial. Un municipio puede disponer de una oferta limitada y, sin embargo, integrarse de manera eficiente en una centralidad próxima; otro puede ejercer funciones comerciales sobre localidades vecinas pese a su reducido tamaño. La pregunta no es únicamente cuánto comercio existe en cada municipio, sino qué función cumple, a qué población atiende, de qué flujos depende y qué servicios aporta al sistema regional.

8.2. Distribución de establecimientos

La distribución de establecimientos constituye la primera capa de la geografía comercial y hostelera. Permite localizar la oferta y observar concentraciones absolutas, pero su valor analítico aparece cuando se desagrega por actividad y se relaciona con población, superficie, centralidad y función territorial. La cartografía no debe limitarse a representar puntos: debe permitir distinguir estructuras de oferta y reconocer patrones espaciales.

El análisis diferenciará, cuando la evidencia lo permita, comercio y hostelería, actividades cotidianas y especializadas, restauración, formatos de alta recurrencia, mercados, concentraciones y grandes operadores. Esta desagregación resulta necesaria porque dos territorios con un número semejante de establecimientos pueden ofrecer niveles muy distintos de diversidad, complementariedad y capacidad de atracción.

La relación entre comercio y hostelería merece una lectura conjunta. Las concentraciones comerciales pueden generar desplazamientos específicos de compra; la hostelería puede ampliar permanencia y franjas de actividad; y la combinación de ambas puede multiplicar motivos de visita. El producto territorial relevante no es, por tanto, la mera suma de establecimientos, sino la estructura de relaciones y complementariedades que generan.

8.3. Densidad comercial y hostelera

La densidad corrige parcialmente el efecto del tamaño y permite aproximarse a la presencia relativa de oferta, pero no existe una única densidad universalmente válida. Según la pregunta podrán emplearse establecimientos por población, por superficie, por población potencial, densidades sectoriales o relaciones entre comercio y hostelería. Cada denominador responde a una cuestión distinta y debe interpretarse con cautela.

La densidad por población aproxima disponibilidad relativa; la densidad espacial informa sobre concentración física; y una medida respecto a población potencial o presente puede resultar más adecuada en centralidades que reciben grandes flujos externos. En consecuencia, el indicador deberá elegirse en función de la función territorial y no por comodidad estadística.

Una densidad elevada puede corresponder a una centralidad consolidada, a un territorio turístico o a un espacio sometido a competencia intensa. Una densidad baja puede revelar insuficiencia, dispersión residencial o dependencia funcional de otro nodo. La densidad es una señal que exige contexto, no un veredicto territorial.

8.4. Concentración y dispersión

La concentración describe el grado en que la actividad se agrupa y puede generar economías territoriales de aglomeración: visibilidad colectiva, diversidad, complementariedad, reconocimiento y capacidad para justificar desplazamientos específicos. Cuando diferentes establecimientos se refuerzan mutuamente, la oferta conjunta puede producir una capacidad de atracción superior a la suma aislada de sus componentes.

No obstante, la dispersión no debe equipararse automáticamente con debilidad. En áreas residenciales puede mejorar la proximidad cotidiana; en territorios de baja densidad puede responder a la necesidad de atender núcleos distintos; y en determinados formatos puede ser coherente con modelos basados en accesibilidad rodada. El análisis debe distinguir concentración funcional, dispersión de proximidad y discontinuidad problemática.

Esta diferenciación resulta esencial para la intervención. Promover concentración allí donde la función dominante es proximidad puede deteriorar accesibilidad; intentar mantener una dispersión excesiva donde se necesita masa crítica puede reducir viabilidad. La estructura óptima depende del servicio que la oferta presta y del mercado al que responde.

8.5. Continuidad y discontinuidad comercial

La continuidad comercial alude a la existencia de una secuencia suficientemente próxima y diversa de actividades capaz de configurar recorridos reconocibles, ejes o áreas de actividad. En contextos urbanos, esa continuidad permite compartir capacidad de atracción, ampliar motivos de desplazamiento y favorecer la permanencia del consumidor. Su valor es colectivo: cada establecimiento puede beneficiarse parcialmente del ecosistema que lo rodea.

La discontinuidad puede producirse por locales vacíos, tramos sin actividad, barreras físicas, pérdida de diversidad o cierres sucesivos. Su posible efecto acumulativo debe tratarse como hipótesis contrastable: una reducción de continuidad puede disminuir motivos de visita y exposición, debilitando a su vez la posición de los negocios restantes. No debe asumirse causalidad automática, pero sí observarse como dinámica territorial relevante.

En pequeños municipios el concepto cambia de escala. La cuestión no es construir un eje denso, sino conservar una oferta mínima suficientemente diversa y accesible. La continuidad debe interpretarse, por tanto, como continuidad funcional del servicio comercial y hostelero, no únicamente como continuidad física de escaparates.

8.6. Especialización territorial

Los territorios pueden desarrollar especializaciones vinculadas a su historia, estructura económica, turismo, población, centralidad o evolución urbana. La concentración relativa de restauración, comercio cotidiano, actividades especializadas, ocio, mercados, grandes formatos o comercio tradicional puede constituir una señal de identidad económica y comercial.

La especialización adquiere valor competitivo cuando combina masa crítica, diferenciación y reconocimiento suficiente para convertirse en motivo de desplazamiento. En esos casos, la oferta deja de responder exclusivamente a la demanda próxima y puede construir un mercado supramunicipal. La reputación territorial actúa entonces como activo compartido por los establecimientos.

Pero la especialización también puede aumentar exposición a cambios de demanda, estacionalidad o ciclos sectoriales. Por ello debe analizarse simultáneamente como activo de diferenciación y como posible fuente de dependencia. El diagnóstico no debe premiar la especialización por sí misma, sino valorar su sostenibilidad, diversidad interna y relación con la demanda accesible.

8.7. Comercio y estructura urbana

La forma urbana condiciona exposición, accesibilidad y posibilidades de relación entre oferta y demanda. Densidad residencial, mezcla de usos, tipología edificatoria, estaciones, aparcamientos, equipamientos, calles peatonales, grandes vías y localización de la actividad económica configuran geografías comerciales distintas incluso dentro de municipios de tamaño semejante.

En tejidos compactos, la proximidad y los recorridos peatonales pueden favorecer una distribución capilar y una mayor interacción entre establecimientos. En desarrollos más dispersos pueden adquirir mayor importancia el vehículo privado, los nodos de concentración y la accesibilidad específica. Ninguna estructura debe calificarse de manera abstracta como superior: el interés consiste en comprender qué modelo de movilidad y exposición produce y qué tipos de negocio favorece o dificulta.

La cadena analítica relevante es FORMA URBANA → MOVILIDAD → EXPOSICIÓN → ACCESO A LA OFERTA. Esta relación permitirá conectar posteriormente la geografía comercial con los capítulos de movilidad, afluencia y comportamiento de la demanda.

8.8. Comercio y estructura demográfica

La demografía define una parte fundamental del mercado potencial, pero no determina de manera mecánica el consumo. Población, edad, composición de hogares, crecimiento, envejecimiento y distribución espacial modifican necesidades, frecuencia, accesibilidad y tipos de servicio, aunque sus efectos dependen también de renta, movilidad, oferta existente y preferencias.

Los territorios en crecimiento residencial pueden generar demanda emergente para comercio cotidiano, restauración, equipamiento y servicios. Los territorios envejecidos pueden otorgar mayor relevancia a proximidad y accesibilidad. Los hogares unipersonales pueden presentar patrones de compra y consumo diferentes. Estas relaciones deben contrastarse y evitar cualquier determinismo demográfico.

Especialmente importante será el cruce DEMOGRAFÍA × MOVILIDAD × OFERTA. Un municipio con envejecimiento y alta accesibilidad a una centralidad cercana presenta una situación distinta de otro con estructura demográfica similar pero mayor aislamiento. La vulnerabilidad comercial no puede inferirse de una única característica poblacional.

8.9. Comercio y actividad económica

La población residente no agota el mercado territorial. La concentración de empleo, polígonos, centros administrativos, hospitales, universidades, equipamientos, logística o grandes instalaciones genera poblaciones presentes y franjas de demanda adicionales. En determinados territorios, la actividad económica cotidiana puede alterar sustancialmente el tamaño efectivo del mercado durante horas laborales.

Esta demanda favorece especialmente restauración, cafeterías, conveniencia, servicios y determinados comercios, pero su aprovechamiento depende de localización, horarios, accesibilidad, visibilidad y capacidad de conversión. La existencia de trabajadores o visitantes no equivale automáticamente a consumo accesible para todos los establecimientos.

La distinción POBLACIÓN RESIDENTE ≠ POBLACIÓN PRESENTE ≠ DEMANDA EFECTIVA constituye uno de los puentes centrales entre territorio y demanda. Permitirá clasificar territorios predominantemente residenciales, laborales, equilibrados, emisores o receptores y, posteriormente, interpretar con mayor precisión los flujos de movilidad y afluencia.

8.10. Geografías de oportunidad y vulnerabilidad

La integración de las dimensiones anteriores permite avanzar desde la descripción territorial hacia una lectura de oportunidad y vulnerabilidad. Ninguna de estas categorías debe derivarse de una cifra aislada. La vulnerabilidad territorial se entiende como una combinación de factores que puede limitar continuidad, diversidad, acceso, adaptación o suficiencia de la oferta; la oportunidad, como una combinación de condiciones capaces de ampliar mercado, fortalecer centralidad o activar nuevas funciones.

Entre los factores potencialmente asociados a vulnerabilidad se encuentran baja diversidad, discontinuidad, pérdida empresarial, envejecimiento del empresariado, dependencia de pocas actividades, baja accesibilidad, escasa centralidad o fuerte dependencia externa. Entre los factores de oportunidad pueden aparecer crecimiento demográfico, nuevas centralidades, flujos laborales, turismo, especialización, equipamientos, infraestructuras, identidad o cooperación. Su significado deberá validarse siempre en contexto.

El objetivo no es etiquetar municipios como vulnerables o prósperos, sino identificar configuraciones territoriales que requieren respuestas diferentes. La misma baja densidad puede sugerir déficit de oferta en un territorio y suficiencia funcional en otro; una alta afluencia puede convertirse en oportunidad solo cuando existe capacidad empresarial para captar y convertir ese flujo.

8.11. Producto central: Mapa 8.1. Geografía Comercial y Hostelera de la Comunidad de Madrid

El producto principal del capítulo será un mapa regional concebido como instrumento analítico y no como representación meramente descriptiva. Su función será superponer información suficiente para explicar dónde se encuentra la oferta, qué estructura presenta, a qué demanda potencial puede acceder, cómo se conecta con el sistema regional y dónde aparecen combinaciones de oportunidad o vulnerabilidad. La cartografía deberá permitir cambiar de escala y evitar que la concentración absoluta de Madrid capital invisibilice patrones relevantes en otros territorios.

Conceptualmente, el Mapa 8.1 se organizará mediante cinco capas complementarias. Cada una responderá a una pregunta específica y ninguna deberá interpretarse de forma aislada. La utilidad surge de su lectura conjunta.

La lectura conjunta deberá permitir pasar de una cartografía que responde únicamente a “dónde están los establecimientos” a una infraestructura de conocimiento territorial capaz de responder dónde está la oferta, qué función cumple, a qué demanda puede acceder, cómo se conecta con el resto del sistema y qué combinación de factores explica sus oportunidades o vulnerabilidades.

9. MADRID CAPITAL Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA REGIONAL

Madrid capital ocupa una posición singular dentro de la estructura comercial, hostelera y territorial de la Comunidad de Madrid. Su dimensión demográfica, económica, administrativa, turística, cultural y laboral la convierte en la principal centralidad regional y en un nodo decisivo de generación, recepción y redistribución de flujos. Sin embargo, el cambio de escala obliga a modificar su tratamiento analítico: la capital ya no constituye el universo completo del diagnóstico, sino una pieza —la de mayor centralidad— dentro de un sistema regional de mercados, desplazamientos y relaciones funcionales.

Esta diferencia es metodológicamente sustantiva. Una parte de la actividad comercial y hostelera de Madrid no puede explicarse únicamente mediante la población residente, porque la ciudad recibe trabajadores, estudiantes, usuarios de servicios, visitantes y turistas procedentes de otros municipios. Al mismo tiempo, residentes de la capital se desplazan hacia otros territorios por empleo, compras, ocio, gastronomía, naturaleza, eventos o servicios. La relación regional es, por tanto, bidireccional y no puede reducirse a una oposición simple entre centro y periferia.

El capítulo analiza esa posición desde una perspectiva funcional. Interesa conocer qué factores explican la capacidad de atracción de la capital, cómo los flujos metropolitanos amplían o modifican el mercado presente, de qué manera se relacionan trabajo, movilidad y consumo y cómo evoluciona la relación entre Madrid, las coronas metropolitanas, los grandes municipios, los corredores y las centralidades secundarias. El objetivo no es volver a describir internamente la ciudad, sino comprender qué función cumple dentro del sistema comercial regional.

9.1. Madrid capital como gran centralidad regional

La centralidad madrileña deriva de la concentración simultánea de funciones residenciales, laborales, administrativas, educativas, culturales, turísticas, comerciales, gastronómicas, de ocio, transporte y servicios especializados. Esta multifuncionalidad hace que la demanda presente cambie a lo largo del día, de la semana y del año y que diferentes públicos utilicen la ciudad por motivos distintos, combinando con frecuencia una actividad principal con consumos complementarios.

La relevancia de la capital no debe medirse únicamente por volumen. Su capacidad supramunicipal procede también de la diversidad de oferta, de la especialización disponible, de la concentración de actividades complementarias, de la accesibilidad y de la notoriedad de determinadas centralidades. Estos factores permiten que parte de la demanda se desplace específicamente hacia Madrid para acceder a productos, servicios o experiencias que no encuentra con igual amplitud en su entorno inmediato.

Esta posición, sin embargo, no convierte toda la ciudad en una centralidad homogénea. Dentro de Madrid coexisten áreas con capacidades de atracción muy diferentes y establecimientos con grados desiguales de exposición a los flujos regionales. El análisis regional debe reconocer la centralidad de la capital sin trasladar automáticamente esa ventaja de escala a cada territorio interno o a cada empresa.

9.2. Atracción comercial y hostelera

La atracción comercial y hostelera de Madrid se apoya en mecanismos que se refuerzan mutuamente. La diversidad amplía las opciones disponibles; la especialización justifica desplazamientos de destino; la concentración permite combinar compras, restauración, cultura, ocio y servicios; la accesibilidad reduce el coste temporal del desplazamiento; y la notoriedad convierte determinadas áreas en destinos reconocibles. El resultado es un mercado potencial que excede ampliamente la residencia administrativa.

Pero la existencia de un gran mercado potencial no garantiza su aprovechamiento empresarial. Entre la atracción general de la ciudad y el consumo efectivo existe una cadena de mediaciones: el visitante debe llegar a una zona concreta, percibir o descubrir la oferta, considerarla relevante, elegir un establecimiento y convertir la presencia en compra o consumo. Por ello, la escala regional exige distinguir cuidadosamente entre flujo disponible y demanda capturada.

Esta secuencia será especialmente útil en capítulos posteriores sobre afluencia, captación y comportamiento del consumidor. Permite evitar un error frecuente: interpretar el éxito agregado de un destino como evidencia suficiente sobre el rendimiento individual de sus negocios. La centralidad genera condiciones de oportunidad; la conversión depende además de propuesta, visibilidad, accesibilidad, reputación y capacidad empresarial.

9.3. Flujos metropolitanos

Las relaciones entre Madrid y el resto de la Comunidad se materializan mediante desplazamientos cotidianos asociados a empleo, estudios, compras, servicios, sanidad, administración, turismo, cultura, ocio, restauración y relaciones personales. Estos flujos presentan direcciones, intensidades y temporalidades distintas, por lo que su interés comercial no reside únicamente en contabilizar movimientos, sino en interpretar qué poblaciones están presentes, durante cuánto tiempo y con qué posibilidades de interacción económica.

Desde esta perspectiva, la movilidad constituye un intercambio territorial de demanda. Un desplazamiento cuyo motivo principal no sea comercial puede generar consumos secundarios: restauración vinculada al trabajo, compras asociadas a una visita administrativa, consumo de conveniencia durante un trayecto o gasto hostelero ligado a una actividad cultural. El motivo del viaje y el consumo realizado no tienen por qué coincidir.

Esta lectura obliga a incorporar el tiempo a la geografía comercial. Un mismo espacio puede desempeñar funciones diferentes en horario laboral, tarde, noche, fin de semana o periodos turísticos. La capacidad de un establecimiento para aprovechar un flujo dependerá, por tanto, de la coincidencia entre presencia de público, horario, propuesta y momento de consumo.

9.4. Trabajo, consumo y movilidad

La movilidad laboral constituye uno de los mecanismos más claros mediante los que la capital amplía su mercado presente. Las personas que trabajan en Madrid pueden generar consumos de desayuno, restauración, conveniencia, alimentación, servicios, compras rápidas, ocio posterior a la jornada o compras planificadas aprovechando el desplazamiento. Sin embargo, la intensidad de estos consumos varía según localización del empleo, horario, modalidad de transporte, tiempo disponible y oferta accesible.

Por ello conviene distinguir tres conceptos. La población residente describe quién vive en un territorio; la población presente incorpora a quienes se encuentran temporalmente en él; y la demanda efectiva representa únicamente la parte de esa presencia que finalmente se traduce en interacción comercial. Confundir estas magnitudes puede sobreestimar oportunidades o atribuir a la movilidad efectos que requieren todavía procesos de exposición, motivación, elección y conversión.

La utilidad del análisis de movilidad laboral será, por tanto, contextual. Permitirá identificar franjas y áreas con mercados potenciales adicionales, pero deberá combinarse con información sobre oferta, accesibilidad, comportamiento y capacidad de captación. El flujo es una condición de posibilidad, no un resultado comercial.

9.5. Relaciones capital-coronas metropolitanas

La relación entre Madrid capital y las coronas metropolitanas ha sido tradicionalmente interpretada mediante una lógica radial, asociada a municipios residenciales conectados con una gran centralidad de empleo y servicios. Esa lectura conserva parte de su utilidad, pero resulta insuficiente para describir una región en la que numerosos municipios han desarrollado mercados laborales propios, centralidades comerciales, equipamientos, universidades, parques empresariales, áreas logísticas, espacios de ocio, restauración especializada y servicios avanzados.

El resultado es una estructura más compleja en la que una persona residente fuera de Madrid puede trabajar y consumir en su municipio, desplazarse hacia otra centralidad metropolitana o utilizar la capital para actividades específicas. De manera inversa, residentes de Madrid pueden dirigirse a otros municipios por gastronomía, compras, naturaleza, eventos o experiencias. La dirección del flujo depende cada vez más de la función buscada y no exclusivamente de la posición administrativa de origen.

Hablar de policentrismo no implica negar la posición dominante de Madrid, sino reconocer que la región contiene centralidades de distinta escala y especialización conectadas entre sí. Esta precisión será esencial para el capítulo siguiente, donde la atención se desplazará precisamente hacia grandes municipios, coronas y corredores.

9.6. Complementariedad y competencia territorial

Las relaciones comerciales regionales combinan competencia y complementariedad. Dos centralidades pueden disputar una demanda semejante en determinadas compras, actividades de ocio o restauración y, al mismo tiempo, cumplir funciones complementarias en otros momentos o categorías. Un consumidor puede resolver necesidades cotidianas cerca de su residencia, desplazarse a una centralidad metropolitana para determinadas compras y utilizar Madrid para una experiencia especializada; el mismo patrón puede invertirse para residentes de la capital.

Por ello, el análisis no debe formularse como una contabilidad territorial de ganadores y perdedores. La pregunta relevante es qué función desempeña cada espacio dentro del sistema regional, qué demandas retiene, cuáles atrae, cuáles comparte y para qué actividades depende de otras centralidades. Esta perspectiva permite interpretar las relaciones territoriales sin asumir que todo desplazamiento de consumo representa necesariamente una pérdida estructural para el territorio de origen.

La matriz constituye una hipótesis de lectura que deberá contrastarse con evidencia territorial, de movilidad y demanda. Su función es ordenar relaciones, no fijar jerarquías. Un mismo territorio puede desempeñar varias funciones simultáneamente y modificar su posición según actividad, público, día o franja horaria.

9.7. Madrid como nodo dentro de una arquitectura regional de centralidades

La síntesis del capítulo conduce a una interpretación de Madrid como centralidad dominante dentro de una arquitectura regional progresivamente más policéntrica. La capital concentra funciones y capacidad de atracción excepcionales, pero estas se relacionan con mercados metropolitanos y supramunicipales que han adquirido autonomía, especialización y capacidad propia para generar desplazamientos.

Esta arquitectura no debe representarse como una pirámide rígida, sino como una red jerarquizada de relaciones. Madrid mantiene la mayor centralidad, pero grandes municipios, corredores, cabeceras y destinos especializados pueden actuar como nodos para determinadas funciones. Los pequeños municipios y territorios rurales, por su parte, requieren una lectura diferente, donde la suficiencia de oferta y la accesibilidad pueden resultar más relevantes que la concentración.

La consecuencia analítica es decisiva: Madrid ciudad no desaparece del diagnóstico regional, pero cambia de función. Deja de ser el universo completo de observación y pasa a ser la principal centralidad desde la que interpretar —sin subordinar— las restantes geografías comerciales. Esta posición prepara el tránsito hacia los capítulos siguientes, dedicados a las coronas metropolitanas, los grandes municipios, los corredores y las estructuras territoriales de menor densidad.

10. CORONAS METROPOLITANAS, GRANDES MUNICIPIOS Y CORREDORES

La estructura comercial y hostelera de la Comunidad de Madrid no puede explicarse mediante una oposición simple entre capital y periferia. Entre Madrid y los territorios de menor densidad existe una extensa red metropolitana formada por grandes municipios, áreas residenciales y productivas, corredores económicos, centralidades consolidadas y nuevas áreas de atracción. Muchos de estos espacios disponen de empleo, equipamientos, comercio, restauración, ocio y servicios capaces de retener y generar demanda propia.

El rasgo decisivo es el policentrismo funcional. Madrid mantiene una centralidad dominante, pero convive con municipios y corredores que actúan como nodos para determinadas funciones, actividades y públicos. La posición comercial de cada territorio depende menos de su tamaño aislado que de la combinación entre base residencial, empleo, accesibilidad, especialización, equipamientos, movilidad cotidiana y capacidad para retener o atraer consumo.

Esta lectura obliga a abandonar la idea de autosuficiencia municipal como objetivo. En un sistema integrado, un territorio puede resolver de forma eficiente consumos cotidianos, depender de otras centralidades para determinadas compras y actuar al mismo tiempo como destino para ocio, restauración o servicios especializados. La política comercial debe entender esa división funcional del mercado y actuar sobre sus desequilibrios reales, no contra la propia lógica de interdependencia.

Clave metropolitana

La pregunta no es si un municipio depende de otros, sino qué funciones retiene, cuáles atrae, para cuáles depende de centralidades externas y si esa dependencia se produce con accesibilidad suficiente.

10.1. Coronas y grandes configuraciones metropolitanas

Las coronas metropolitanas presentan configuraciones diferentes. La primera corona se encuentra estrechamente integrada con Madrid en residencia, empleo y movilidad; el sur metropolitano concentra una gran base demográfica y múltiples centralidades internas; el Corredor del Henares combina residencia con una potente dimensión productiva, logística y laboral; el oeste presenta patrones residenciales y de movilidad condicionados por la estructura urbana y el uso del vehículo privado; y el norte incorpora áreas de crecimiento residencial, espacios empresariales y centralidades todavía en proceso de maduración.

Estas diferencias impiden trasladar una misma lectura a todo el espacio metropolitano. En unos territorios la prioridad puede ser retener consumo cotidiano y reforzar centralidades locales; en otros, aprovechar población presente vinculada al empleo; en zonas de crecimiento, acompasar oferta de proximidad y expansión residencial; y en grandes municipios, descender por debajo del promedio municipal para reconocer barrios, ejes, nodos de transporte y concentraciones comerciales con comportamientos muy distintos.

Configuración	Rasgo funcional	Cuestión estratégica
Primera corona	Integración intensa con Madrid y alta movilidad cotidiana.	Retención selectiva de consumo y consolidación de funciones propias.
Sur metropolitano	Gran base demográfica y coexistencia de centralidades internas.	Evitar que el promedio municipal oculte desigualdades comerciales intramunicipales.
Corredor del Henares	Empleo, logística, industria, residencia e infraestructuras de movilidad.	Transformar población presente y tránsito en demanda accesible.
Oeste metropolitano	Componente residencial, elevada movilidad y fuerte peso de accesibilidad rodada en determinados ámbitos.	Ajustar oferta, localización y formatos a patrones reales de desplazamiento y consumo.
Norte metropolitano	Crecimiento residencial, espacios empresariales y centralidades emergentes.	Reducir el desfase entre crecimiento de población y maduración de la oferta de proximidad.
Grandes municipios	Mercados propios complejos y, en algunos casos, capacidad supramunicipal.	Medir radio funcional de influencia y diversidad interna.

10.2. Corredores de actividad y población presente

Los corredores de actividad constituyen una escala intermedia entre municipio y región. Se definen menos por fronteras administrativas que por continuidades de empleo, movilidad, logística, infraestructuras y actividad económica. Su análisis permite reconocer mercados funcionales que la cartografía municipal fragmenta y localizar los puntos donde el flujo puede transformarse en actividad comercial, hostelera o de servicios.

El Corredor del Henares ilustra con especial claridad esta lógica: la demanda potencial no procede exclusivamente de la población residente, sino también de trabajadores, estudiantes, usuarios de infraestructuras y personas en tránsito. Sin embargo, una gran intensidad de desplazamientos no equivale automáticamente a mercado efectivo. Para que el flujo se convierta en visita y consumo deben concurrir accesibilidad, visibilidad, posibilidad de parada, adecuación horaria y una propuesta pertinente para el público presente.

La diferencia entre tránsito y demanda efectiva es crucial en toda la región metropolitana. Un nodo puede registrar mucha movilidad y ofrecer escasas oportunidades a los establecimientos próximos si el flujo no es permeable comercialmente. Del mismo modo, una concentración de empleo puede generar ventanas de consumo muy específicas que solo resultan aprovechables cuando horario, localización y oferta coinciden con el ritmo real de esa población presente.

FLUJO → ACCESIBILIDAD + VISIBILIDAD + TIEMPO + PROPUESTA → VISITA → CONSUMO

10.3. Centralidades, competencia y complementariedad

Una centralidad comercial no se define únicamente por volumen de establecimientos. Existe cuando concentración de oferta, diversidad, accesibilidad, reconocimiento y complementariedad generan motivos suficientes para atraer, retener o hacer recurrente una demanda procedente de un ámbito mayor que el entorno inmediato. Esta definición permite comparar centralidades de escalas distintas sin confundir tamaño absoluto con función territorial.

Las relaciones entre municipios combinan competencia y complementariedad. Un mismo consumidor puede resolver compras cotidianas en su entorno residencial, desplazarse a otra centralidad para productos especializados y acudir a Madrid o a un destino específico para ocio, gastronomía o experiencias. La geografía comercial real funciona como una cartera territorial de consumos y no como una suma de mercados cerrados.

Por ello, la competencia intermunicipal no debe interpretarse como una relación de suma cero. Determinadas oportunidades —promoción territorial, especialización, turismo, información de demanda o servicios compartidos— pueden superar la escala de un municipio y justificar cooperación supramunicipal. La intervención gana precisión cuando distingue aquello que conviene retener localmente de aquello que resulta más eficiente articular en red.

10.4. Nuevas centralidades y cambio territorial

La geografía metropolitana es dinámica. Crecimiento residencial, nuevas infraestructuras, equipamientos, parques empresariales, cambios de movilidad y transformación de hábitos de consumo pueden crear nuevas centralidades y alterar otras existentes. La consolidación, sin embargo, requiere tiempo: una zona puede alcanzar una masa residencial significativa antes de disponer de una oferta de proximidad suficientemente madura.

Este desfase entre crecimiento de población y maduración comercial constituye una de las principales oportunidades de anticipación. Si los patrones de consumo externo se consolidan antes de que aparezca una oferta local competitiva, posteriormente puede resultar más difícil retener demanda. Detectar centralidades emergentes permite orientar emprendimiento, localización, cooperación y servicios antes de que el desequilibrio se convierta en dependencia estructural.

TERRITORIO METROPOLITANO = CENTRALIDADES + CORREDORES + FLUJOS + FUNCIONES + TEMPORALIDAD

11. CIUDADES MEDIAS, PEQUEÑOS MUNICIPIOS Y TERRITORIOS RURALES

La geografía comercial regional no termina en las grandes centralidades metropolitanas. Ciudades intermedias, cabeceras funcionales, pequeñas localidades y espacios rurales operan con mercados de menor escala y con una relación más estrecha entre viabilidad empresarial, accesibilidad y mantenimiento de servicios. En estos territorios, el objetivo no consiste siempre en maximizar atracción o densidad, sino en sostener una oferta suficiente y evitar que la pérdida de actividades viables reduzca de forma desproporcionada la funcionalidad territorial.

La escala modifica el significado de cada cierre. En un gran municipio, la desaparición de un establecimiento puede ser absorbida por alternativas próximas; en una pequeña localidad, puede eliminar por completo un servicio cotidiano. Por ello, la lectura territorial debe incorporar suficiencia comercial, tiempos de acceso, continuidad empresarial y capacidad de las cabeceras próximas para atender demanda supramunicipal.

Esta perspectiva no implica preservar negocios inviables. Implica reconocer que determinadas empresas generan externalidades territoriales —proximidad, reducción de desplazamientos, actividad local, sociabilidad o autonomía— y que su pérdida puede producir costes colectivos no visibles en una lectura puramente empresarial.

Principio de suficiencia

Un territorio no necesita disponer de todos los servicios; necesita una combinación razonable de oferta local, acceso a cabeceras, movilidad y alternativas que permita resolver las necesidades cotidianas sin costes desproporcionados.

11.1. Ciudades intermedias y cabeceras funcionales

Las ciudades y municipios intermedios no deben definirse únicamente por población. Su posición depende de la función que desempeñan dentro de redes territoriales más amplias: algunos actúan como mercados locales relativamente autosuficientes, otros como cabeceras de servicios, nodos turísticos o espacios de transición entre áreas metropolitanas y rurales. Municipios de tamaño semejante pueden, por tanto, ocupar posiciones comerciales muy diferentes.

La noción de cabecera funcional corrige los límites de los indicadores per cápita. Cuando un municipio concentra comercio, hostelería, sanidad, educación, administración u otros servicios utilizados por población externa, una elevada ratio de establecimientos respecto a sus residentes puede expresar capacidad de vertebración y no sobredotación. Su mercado relevante incluye el área efectiva de influencia y los tiempos de acceso desde localidades próximas.

El análisis debe distinguir, en consecuencia, entre mercados predominantemente locales y centralidades supramunicipales. Esta diferencia afecta a la interpretación de densidad, diversidad, horarios, demanda potencial y continuidad de la oferta.

11.2. Pequeños municipios y suficiencia comercial

En los pequeños municipios, la reducida dimensión del mercado obliga con frecuencia a modelos basados en recurrencia, confianza, polivalencia y arraigo. Un mismo establecimiento puede cubrir funciones que en una ciudad se distribuirían entre varios negocios especializados. Esa multifuncionalidad puede ser una fortaleza adaptativa, aunque también incrementa dependencia de la persona titular y complejidad de gestión.

La baja densidad comercial, por sí sola, no constituye una brecha. Puede ser compatible con una accesibilidad razonable a otras centralidades o, por el contrario, reflejar una pérdida efectiva de funcionalidad. La interpretación exige observar qué oferta existe, qué alternativas son accesibles, cuánto tiempo cuesta alcanzarlas, qué transporte está disponible y qué grupos de población soportan mayores restricciones.

La suficiencia comercial desplaza así el foco desde el número de establecimientos hacia la capacidad real del territorio para cubrir necesidades. En determinados contextos, preservar la continuidad de una empresa viable puede ser tan relevante como promover una nueva iniciativa, porque evita que una carencia puntual se convierta en dependencia estructural.

11.3. Sierra, ruralidad y demanda estacional

Los ámbitos de Sierra y los territorios rurales madrileños no forman una categoría homogénea. Distancia a centralidades, estructura de asentamientos, envejecimiento, conectividad, segunda residencia y turismo generan mercados distintos. Una cifra anual semejante de actividad puede ocultar calendarios empresariales radicalmente diferentes y, con ellos, necesidades de personal, aprovisionamiento, horarios y liquidez igualmente distintas.

La población temporal puede ampliar de manera intensa la demanda durante determinados periodos, pero también aumentar la volatilidad. La estacionalidad debe analizarse junto con la base residente, porque una oferta dimensionada para picos turísticos puede afrontar dificultades fuera de temporada, mientras que una estructura orientada únicamente a residentes puede desaprovechar oportunidades temporales. La gestión empresarial y la coordinación territorial deben responder a esa doble temporalidad.

11.4. Envejecimiento empresarial, relevo y continuidad

El envejecimiento empresarial se convierte en riesgo territorial cuando se concentra por actividad o localidad. El problema no reside únicamente en la edad de los titulares, sino en la coincidencia de posibles retiradas, la ausencia de planificación y la dificultad para transferir activos intangibles como clientela, reputación, conocimiento del oficio y relaciones con proveedores.

El relevo debe entenderse como proceso y no como acontecimiento final. Detectar con anticipación empresas viables sin continuidad potencial amplía las opciones de transmisión, permite ordenar información, preparar activos y conectar transmitentes con posibles continuadores. Cuando el proceso comienza únicamente en el momento de la jubilación, muchas alternativas ya se han reducido.

En territorios de baja densidad, esta cuestión trasciende la empresa individual: una política de continuidad puede operar simultáneamente sobre actividad económica, empleo, mantenimiento de servicios y cohesión territorial. La prioridad debe dirigirse a negocios con viabilidad o potencial de transformación, evitando confundir función territorial con obligación de sostener estructuras inviables.

RELEVO = CONTINUIDAD EMPRESARIAL + EMPLEO + SERVICIO + COHESIÓN TERRITORIAL

11.5. Accesibilidad y cohesión comercial

La accesibilidad comercial es una medida más precisa que la mera presencia municipal de oferta. Expresa la posibilidad efectiva de alcanzar bienes y servicios considerando tiempo, transporte, horarios, alternativas y características de la población. Dos municipios situados a una distancia semejante de una centralidad pueden presentar condiciones muy diferentes cuando cambian la conectividad, la frecuencia del transporte o la disponibilidad de vehículo privado.

La cohesión comercial puede entenderse como suficiencia relacional: una combinación razonable de oferta local, acceso a cabeceras, movilidad, continuidad empresarial y alternativas. Bajo esta lógica, un territorio con pocos establecimientos puede mantener funcionalidad suficiente si dispone de buena accesibilidad, mientras que otro con mayor oferta puede ser más vulnerable si concentra titulares próximos a retirarse, presenta baja diversidad y carece de alternativas próximas.

La política territorial debe ajustar el objetivo al problema: consolidar centralidad en una ciudad intermedia; preservar capacidad de servicio en una cabecera; mejorar accesibilidad donde el mercado no permite sostener toda la oferta; facilitar relevo donde existen empresas viables; o activar nueva oferta cuando aparece demanda estable infraatendida. La expansión indiscriminada deja paso a una lógica de suficiencia, continuidad y función.

Configuración territorial	Lógica de mercado	Orientación prioritaria
Ciudad intermedia	Mercado local con posible función supramunicipal.	Consolidar centralidad, diversidad y servicios.
Cabecera funcional	Atiende población propia y externa.	Preservar capacidad de servicio y accesibilidad territorial.
Pequeño municipio conectado	Base local reducida con alternativas accesibles.	Asegurar suficiencia y conexión, no autosuficiencia total.
Pequeño municipio frágil	Mercado reducido y pocas alternativas próximas.	Continuidad, relevo y cobertura de servicios esenciales.
Territorio rural/turístico	Demanda residente más población temporal o estacional.	Gestionar estacionalidad y aprovechar demanda externa sin debilitar la función cotidiana.

12. TIPOLOGÍA TERRITORIAL DEL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA

La diversidad municipal de la Comunidad de Madrid exige una herramienta que permita comparar sin homogeneizar. Los 179 municipios constituyen una referencia administrativa imprescindible, pero no representan mercados equivalentes. La Tipología COPYME de Territorios Comerciales se concibe como una infraestructura analítica capaz de traducir diferencias de escala, centralidad, movilidad, especialización y demanda en configuraciones funcionales comparables.

El propósito no es construir un ranking territorial ni asignar etiquetas rígidas. La tipología debe identificar grupos que compartan suficientes rasgos para interpretar necesidades y oportunidades de manera diferenciada, manteniendo al mismo tiempo la posibilidad de revisar la clasificación cuando cambien población, movilidad, oferta o demanda. Su valor reside en conectar territorio con perfil empresarial y patrón de consumo.

Esta lógica convierte la clasificación territorial en un puente entre diagnóstico e intervención. Una misma brecha empresarial adquiere significados distintos en una gran centralidad, un municipio residencial, una cabecera supramunicipal o un pequeño municipio de baja accesibilidad. Territorializar no significa multiplicar 179 políticas diferentes, sino reconocer familias de contexto que justifican respuestas distintas.

MUNICIPIO → VARIABLES TERRITORIALES → FUNCIÓN COMERCIAL → TIPO TERRITORIAL → INTERVENCIÓN

12.1. Variables para una lectura funcional

La tipología debe apoyarse en un número limitado de familias de variables conceptualmente distintas, medibles y actualizables. La robustez no aumenta por acumular indicadores redundantes, sino por combinar dimensiones que expliquen tamaño de mercado, estructura de oferta, conectividad, demanda externa y función dentro del sistema regional. Cada variable debe conservar una interpretación clara y no sustituir automáticamente el análisis del contexto.

Familia	Variables orientativas	Función analítica
Demografía	Población, densidad, crecimiento, envejecimiento, estructura de hogares.	Base y evolución de la demanda residente.
Estructura empresarial	Densidad comercial y hostelería, diversidad, continuidad y composición.	Capacidad y suficiencia de la oferta.
Movilidad y accesibilidad	Flujos, tiempos, conexiones y dependencia funcional.	Mercado efectivo y acceso a otras centralidades.
Actividad económica	Empleo, servicios, industria, logística, administración, equipamientos.	Población presente y especialización funcional.
Demanda externa	Turismo, visitantes, segunda residencia, eventos.	Ampliación y temporalidad del mercado.
Centralidad	Atracción, diversidad, equipamientos y funciones supramunicipales.	Posición dentro del sistema regional.

12.2. Centralidad, dependencia y accesibilidad

Centralidad y dependencia son propiedades relacionales. Un territorio es central porque presta funciones o atrae demanda desde otros; es dependiente cuando parte de sus necesidades se resuelve fuera. Ninguna de las dos categorías es positiva o negativa por sí misma. La concentración de determinadas funciones puede ser eficiente en un sistema integrado siempre que exista acceso razonable y que no desaparezcan servicios cotidianos cuya pérdida genera costes territoriales desproporcionados.

La accesibilidad permite distinguir dependencia funcional de carencia territorial. Un pequeño municipio bien conectado con una cabecera puede presentar una situación más favorable que otro más poblado pero aislado. Del mismo modo, una gran centralidad puede concentrar mucha oferta y seguir presentando problemas de conversión, presión competitiva o discontinuidades internas. La tipología debe capturar esas diferencias sin convertir una sola variable en diagnóstico.

12.3. Construcción y validación de la tipología

La clasificación debe ser transparente, reproducible y revisable. El proceso parte de la normalización de indicadores comparables, continúa con el análisis de patrones y la formación de grupos preliminares y se completa mediante contraste territorial y validación interpretativa. Las categorías iniciales funcionan como hipótesis de agrupación: pueden fusionarse, subdividirse o modificarse cuando la evidencia muestre configuraciones distintas.

La validación es especialmente importante porque el significado de una variable depende del contexto. Una densidad baja puede expresar insuficiencia o una relación funcional adecuada con otra centralidad; una elevada proporción de hostelería puede reflejar fortaleza turística o dependencia estacional; una alta movilidad de salida puede ser compatible con un mercado cotidiano sólido o revelar fuga estructural de consumo. La tipología debe explicar por qué un territorio pertenece a un tipo y qué variables dominan esa clasificación.

DATOS → PATRONES → GRUPOS PRELIMINARES → CONTRASTE TERRITORIAL → TIPOLOGÍA VALIDADA

12.4. Tipología funcional de referencia

A partir de la arquitectura del estudio puede establecerse una tipología funcional de referencia. Estas categorías no deben interpretarse como un resultado estadístico cerrado, sino como una estructura analítica para ordenar el diagnóstico y comprobar posteriormente qué municipios comparten realmente patrones suficientes. Su utilidad depende de que permitan vincular rasgo territorial, demanda dominante y prioridad de intervención.

Tipo territorial	Rasgo dominante	Demanda característica	Reto principal
Gran centralidad regional	Alta concentración, diversidad y atracción.	Regional, laboral, turística y de destino.	Conversión, diferenciación y gestión de flujos.
Gran municipio metropolitano	Mercado propio amplio y fuerte integración regional.	Local + metropolitana.	Consolidación, modernización y lectura intramunicipal.
Corredor económico	Empleo, movilidad, logística o nodalidad.	Laboral + tránsito + residente.	Captura de población presente y permeabilidad comercial.
Municipio residencial metropolitano	Predominio residencial y movilidad externa.	Cotidiana + externa.	Retención selectiva y centralidades de proximidad.
Centralidad supramunicipal	Función de cabecera y servicios concentrados.	Local + supramunicipal.	Mantener atracción, diversidad y capacidad de servicio.
Municipio turístico	Demanda temporal o estacional significativa.	Visitantes + residentes.	Conversión, equilibrio estacional y continuidad anual.
Municipio intermedio	Mercado local relativamente estable.	Principalmente residente, con posible área de influencia.	Diversificación, consolidación y continuidad.
Pequeño municipio conectado	Baja población con acceso razonable a centralidades.	Local + externa.	Suficiencia, accesibilidad y servicios de proximidad.
Territorio rural vulnerable	Baja densidad y accesibilidad limitada o débil continuidad.	Local reducida y/o estacional.	Relevo, continuidad, cooperación y acceso.

12.5. De la tipología a la intervención

La utilidad real de la tipología aparece cuando se cruza con las otras dos dimensiones del Estudio. El tipo territorial no sustituye al perfil empresarial ni al patrón de demanda: los contextualiza. Una microempresa tradicional situada en un territorio residencial afronta problemas distintos de una empresa semejante en una centralidad turística; un comercio especializado puede ampliar su mercado desde una cabecera supramunicipal, mientras que en un territorio aislado la misma especialización puede limitar su base de demanda.

Cada tipo territorial debe disponer de una ficha estándar que identifique definición funcional, variables dominantes, estructura comercial, públicos relevantes, fortalezas, vulnerabilidades, oportunidades y prioridades. Esta ficha permite traducir la clasificación estadística en una herramienta de decisión y seguimiento, manteniendo suficiente flexibilidad para reconocer heterogeneidad interna.

La tipología cierra así la Parte III con una conclusión operativa: no todos los municipios son comparables, pero muchos comparten funciones, problemas y oportunidades. Organizar esa diversidad permite territorializar la política comercial sin fragmentarla y orientar recursos hacia combinaciones concretas de empresa, territorio, demanda, brecha y oportunidad.

PARTE IV

MOVILIDAD, AFLUENCIA Y DEMANDA

DEL DESPLAZAMIENTO AL CONSUMO

Mercados funcionales, población presente, tiempo comercial y conversión de los flujos en oportunidades para el comercio y la hostelería.

13. MOVILIDAD Y MERCADOS DE CONSUMO

La movilidad forma parte de la estructura del mercado regional. En una Comunidad intensamente integrada, la población residente ofrece solo una primera aproximación a la demanda, porque las personas trabajan, estudian, compran, utilizan servicios, realizan gestiones, se desplazan por ocio y consumen en territorios diferentes de aquellos en los que viven. El mercado efectivo surge de la superposición entre residencia, desplazamiento, permanencia, motivo de viaje, accesibilidad y oferta disponible.

Esta perspectiva modifica la unidad de análisis. El municipio sigue siendo imprescindible para ordenar información y políticas, pero no equivale necesariamente al mercado real. La competencia y la complementariedad comercial se organizan sobre tiempos de viaje, centralidades, especialización, rutinas de movilidad y disposición a desplazarse. El mismo consumidor puede resolver necesidades cotidianas cerca de su residencia, realizar compras periódicas en otra centralidad y desplazarse mucho más lejos para una experiencia gastronómica, cultural o de ocio.

Principio de lectura

Residencia, presencia y consumo deben mantenerse conceptualmente separados. La movilidad transforma la localización temporal de la población, pero solo una parte de esa presencia se convierte en mercado accesible y, posteriormente, en demanda efectiva.

RESIDENCIA → MOVILIDAD → PRESENCIA → MERCADO ACCESIBLE → CONSUMO

13.1. Del municipio administrativo al mercado funcional

El mercado funcional de consumo se define por la combinación entre necesidad, oferta disponible, tiempo de acceso, frecuencia y diferenciación. Sus fronteras son variables y cambian según la actividad. La compra cotidiana suele operar sobre radios reducidos; la compra periódica amplía el espacio de comparación; el comercio especializado puede atraer demanda supramunicipal; y la restauración experiencial, el ocio o determinados servicios pueden construir mercados de destino mucho más amplios.

Este enfoque evita dos errores. El primero es considerar déficit cualquier baja densidad municipal, ignorando que puede existir acceso razonable a una centralidad próxima. El segundo es interpretar como sobreoferta una concentración de establecimientos que, en realidad, presta servicio a un mercado supramunicipal. La suficiencia comercial y la competencia deben evaluarse sobre el mercado que la población puede utilizar y no únicamente sobre el territorio en el que está empadronada.

Tipo de mercado	Lógica dominante	Radio orientativo	funcional Variable decisiva
Proximidad	Recurrencia y conveniencia	Local	Accesibilidad y fricción
Municipal	Oferta diversificada y retención	Municipio	Capacidad de cubrir necesidades
Intermunicipal	Complementariedad entre centralidades	Municipios próximos	Tiempo de acceso y variedad
Metropolitano	Superposición de flujos	Área amplia	Movilidad y centralidad
Especializado	Demanda de destino	Variable	Diferenciación y reputación
Turístico / ocio	Experiencia y visita	Variable o suprarregional	Atracción, permanencia y conversión

13.2. Movilidad cotidiana y tiempo comercial del territorio

Los desplazamientos recurrentes por trabajo, estudios, cuidados, servicios, compras y ocio producen ritmos relativamente previsibles. Un territorio puede emitir residentes por la mañana, recibir trabajadores durante la jornada, concentrar demanda hostelera en la franja de comidas y recuperar consumo residencial por la tarde. El fin de semana puede invertir parcialmente esos flujos. El mercado no solo cambia entre municipios: cambia también dentro del mismo territorio a lo largo del día y de la semana.

Esta dimensión temporal puede denominarse tiempo comercial del territorio. Su utilidad es operativa: permite relacionar presencia de público con horarios, dotación de personal, surtido, promociones, comunicación y capacidad de servicio. Una misma localización puede sostener mercados diferentes en distintos momentos; por ello, conocer la población media o el tránsito agregado aporta menos información que identificar quién está, cuándo está y qué necesidad puede resolver.

Tiempo comercial

La oportunidad aparece cuando coinciden público, momento, accesibilidad y oferta. Un pico de presencia carece de utilidad si el establecimiento está cerrado, resulta invisible o no ofrece una propuesta pertinente para el público presente.

QUIÉN ESTÁ + CUÁNDO + POR QUÉ + QUÉ PUEDE RESOLVER = OPORTUNIDAD

13.3. Compras, ocio y restauración: radios distintos de demanda

Los desplazamientos de compra permiten observar con especial claridad la jerarquía funcional de los mercados. A medida que aumenta la especialización, la diferenciación o la excepcionalidad de la compra, puede crecer la disposición a desplazarse. Esa ampliación, sin embargo, depende de alternativas, reputación, accesibilidad y del coste total del viaje. La movilidad comercial debe leerse como equilibrio entre valor percibido y fricción.

En ocio y restauración, el desplazamiento puede formar parte del propio valor de la experiencia. Gastronomía, patrimonio, ambiente, paisaje, eventos o concentración de oferta pueden convertirse en motivos de viaje. La relación es entonces bidireccional: los flujos existentes generan demanda para los establecimientos, pero una oferta suficientemente diferenciada puede producir nuevos flujos y reforzar la notoriedad de un territorio. Esta capacidad de inducir desplazamiento es una de las diferencias fundamentales entre demanda de proximidad y demanda de destino.

13.4. Transporte, nodos y accesibilidad comercial

El transporte modifica la distancia funcional entre empresas y públicos. La existencia de infraestructura, sin embargo, no equivale automáticamente a accesibilidad comercial. Cobertura, frecuencia, tiempo, transbordos, conexión peatonal, aparcamiento, horarios y relación física entre nodo y tejido empresarial determinan si el viajero simplemente atraviesa un territorio o dispone de condiciones para permanecer e interactuar con la oferta.

Los nodos de transporte pueden distinguirse por su grado de integración urbana. Un nodo integrado conecta directamente viajeros, recorridos y centralidad; un nodo de intercambio concentra tránsito, pero puede generar estancias breves y selectivas; un nodo periférico puede mover grandes volúmenes con escasa interacción comercial. Esta clasificación evita utilizar mecánicamente el número de viajeros como estimación de demanda.

Tipo de nodo	Relación con el tejido	Potencial comercial	Riesgo de interpretación
Integrado	Conectado con recorridos y centralidad	Alto si existe permanencia	Confundir viajeros con compradores
Intercambio	Tránsito intenso y estancia breve	Selectivo	Sobreestimar demanda por volumen
Periférico	Débil conexión con oferta próxima	Limitado	Asumir proximidad física como accesibilidad

El vehículo privado introduce una lógica complementaria. Amplía radios de mercado y favorece determinados formatos, nodos viarios y centralidades con aparcamiento, pero distribuye de forma desigual la accesibilidad. En territorios dispersos o de baja densidad puede convertirse en condición práctica de acceso a bienes y servicios. Por ello, la movilidad privada debe evaluarse simultáneamente desde la competitividad empresarial y desde la cohesión territorial.

13.5. Mercados supramunicipales y mapa regional de movilidad

La principal consecuencia del análisis es que la Comunidad de Madrid superpone mercados funcionales diferentes: laborales, cotidianos, especializados, turísticos, gastronómicos y de ocio. No existe necesariamente una zonificación única válida para todas las actividades. Un municipio puede pertenecer a un mercado laboral, depender comercialmente de una centralidad distinta y participar, al mismo tiempo, en un área de ocio o turismo con otra geometría.

El Mapa Regional de Mercados de Consumo y Movilidad debe representar relaciones y no fronteras rígidas. Sus capas prioritarias son residencia-trabajo, nodos de transporte, centralidades de compra, destinos de ocio y restauración, territorios emisores y receptores y áreas con mayores fricciones de accesibilidad. Su finalidad es explicar dónde la movilidad amplía el mercado accesible, dónde genera dependencia y dónde existen flujos potencialmente aprovechables que no se convierten todavía en actividad económica.

Resultado analítico del capítulo

La geografía comercial efectiva no coincide necesariamente con la geografía administrativa. Surge de la combinación entre residencia, trabajo, movilidad, oferta, accesibilidad, motivación y tiempo.

EL CONSUMIDOR REGIONAL NO ES UN CONSUMIDOR MUNICIPAL

14. AFLUENCIA Y POBLACIÓN FLOTANTE

La afluencia permite aproximarse a la intensidad con que distintos públicos utilizan un territorio, pero su utilidad depende de mantener una disciplina conceptual estricta. Población residente, población presente, afluencia, exposición, visita y consumo no son equivalentes. Cada transición incorpora una condición adicional y puede producir pérdidas. Un territorio puede concentrar gran cantidad de personas y generar poca actividad para determinados establecimientos si los flujos no atraviesan el tejido, permanecen poco tiempo o no encuentran una oferta visible y pertinente.

La escala regional acentúa estas diferencias. Los desplazamientos laborales, educativos, administrativos, turísticos y de ocio alteran continuamente la población realmente presente. Algunos municipios reciben población durante la jornada; otros la pierden; determinados territorios multiplican su actividad en fines de semana, temporadas o eventos; y otros mantienen una demanda principalmente local. La pregunta relevante no es cuánta gente hay, sino qué significado comercial tiene esa presencia.

Cadena de conversión

La afluencia constituye una oportunidad potencial. Solo se convierte en resultado cuando el público entra en contacto con la oferta, la considera pertinente, decide visitarla y obtiene una experiencia suficiente para comprar, consumir o volver.

POBLACIÓN PRESENTE → AFLUENCIA → EXPOSICIÓN → CAPTACIÓN → VISITA → CONVERSIÓN → RECURRENCIA

14.1. De la población presente a la demanda efectiva

La población residente constituye la base estructural de muchos mercados locales, pero puede subestimar o sobreestimar la demanda disponible cuando existen flujos intensos. Trabajadores, estudiantes, usuarios de servicios, acompañantes, visitantes o turistas amplían temporalmente el mercado; del mismo modo, una parte de la población residente puede consumir sistemáticamente fuera del municipio durante determinadas franjas. El padrón es una referencia, no un sustituto del mercado.

La población presente debe interpretarse como demanda potencial condicionada. Para convertirse en actividad comercial necesita accesibilidad, tiempo, motivo, visibilidad, adecuación de la oferta y capacidad de conversión. Esta lectura permite comparar territorios emisores, receptores y equilibrados y evita valorar suficiencia de oferta mediante denominadores exclusivamente residenciales.

14.2. La dimensión temporal de la afluencia

La afluencia debe leerse como estructura de públicos y tiempos. Días laborables y fines de semana pueden modificar la dirección de los flujos; las franjas horarias cambian el tipo de consumo potencial; y la estacionalidad altera volumen, composición y previsibilidad de la demanda. La combinación HORA × DÍA × TERRITORIO × ACTIVIDAD × PÚBLICO permite identificar cuándo existe oportunidad real y cuándo el tejido empresarial se encuentra desajustado respecto al mercado presente.

La estacionalidad debe diferenciarse de la volatilidad. Una demanda muy concentrada puede ser gestionable cuando su calendario es conocido; una demanda imprevisible introduce mayor riesgo para personal, stock, horarios y costes. Esta distinción es especialmente relevante en territorios turísticos, de segunda residencia o vinculados a campañas y eventos recurrentes.

Dimensión temporal	Pregunta analítica	Aplicación empresarial
Laborable / fin de semana	¿Cómo cambia el público y la dirección de los flujos?	Horarios, personal, campañas y oferta
Franja horaria	¿Cuándo se concentra la presencia relevante?	Apertura, turnos, promociones y servicio
Estacionalidad	¿Qué variaciones son previsibles a lo largo del año?	Stock, empleo, costes y planificación
Evento	¿El flujo se conecta realmente con el tejido?	Rutas, información, cooperación y captación
Generador estable	¿Qué público recurrente produce y cuánto permanece?	Oferta específica y servicios de conveniencia

14.3. Generadores de demanda y permeabilidad territorial

Eventos, hospitales, universidades, centros educativos, administraciones, áreas empresariales, estaciones, centros deportivos y grandes equipamientos pueden generar poblaciones presentes muy superiores a la base residente. Sin embargo, su impacto depende del grado de permeabilidad con el entorno. Un equipamiento de gran tamaño puede funcionar como enclave autosuficiente y producir poca actividad externa; otro, mejor integrado en recorridos urbanos, puede sostener restauración, comercio de conveniencia y servicios próximos.

Los eventos presentan el mismo problema. El número de asistentes no mide por sí solo su capacidad de dinamización. Itinerarios de entrada y salida, duración, tiempos muertos, señalización, oferta próxima, horarios y coordinación empresarial determinan cuánto flujo se distribuye hacia el tejido. La evaluación útil debe aproximarse al consumo territorial capturable y no limitarse a contabilizar presencia.

Las áreas empresariales y educativas ofrecen un caso particularmente accionable. Cuando existe una población recurrente elevada que consume fuera del entorno, aparece una fuga de demanda potencialmente corregible. El diagnóstico debe localizar si esa pérdida responde a insuficiencia de oferta, horarios inadecuados, baja visibilidad, mala accesibilidad peatonal o escasa adecuación del producto.

Fuga de demanda

Una presencia elevada con bajo consumo local no demuestra automáticamente falta de demanda. Puede revelar una desconexión entre público, recorrido, oferta y capacidad empresarial.

ALTA PRESENCIA + BAJO CONSUMO LOCAL = OPORTUNIDAD POTENCIAL NO CAPTURADA

14.4. Del flujo al cuello de botella comercial

La cadena de conversión permite sustituir una política genérica de “atraer más gente” por una intervención sobre el punto exacto donde se pierde la oportunidad. Cuando la afluencia ya es alta, generar nuevos flujos puede resultar menos eficiente que mejorar señalización, visibilidad, acceso, propuesta de valor, atención, conversión o fidelización. El diagnóstico debe separar problemas de mercado de problemas de exposición y de problemas internos de la empresa.

Situación	Lectura diagnóstica	Respuesta potencial
Baja afluencia	Mercado presencial limitado	Atracción selectiva y activación territorial
Alta afluencia + baja exposición	El flujo existe, pero la oferta no entra en el campo de atención	Señalización, visibilidad y conexión
Alta exposición + baja visita	Existe contacto, pero poca captación	Acceso, propuesta y llamada a la acción
Alta visita + baja compra	Problema de conversión	Producto, precio, servicio y experiencia
Compra + baja repetición	Problema de recurrencia	Relación, CRM y fidelización
Alta recurrencia + bajo crecimiento	Base estable pero limitada	Captación selectiva de nuevos públicos

14.5. Productos analíticos

La utilidad del capítulo debe materializarse en instrumentos de lectura y decisión. El Mapa Regional de Población Efectiva y Afluencia permite distinguir territorios emisores y receptores; el Mapa Temporal de la Demanda incorpora laborables, fines de semana, franjas y estacionalidad; el Inventario de Generadores de Demanda localiza fuentes recurrentes o extraordinarias de flujo; y la Matriz COPYME de Afluencia y Conversión identifica el cuello de botella que separa presencia y resultado.

Estos productos comparten un mismo criterio: la cartografía no debe ser decorativa. Debe explicar qué públicos están presentes, cuándo, por qué recorridos, ante qué oferta y con qué capacidad de transformación en actividad económica. Así, la afluencia deja de ser un indicador aislado y se convierte en una variable operativa vinculada a comportamiento, accesibilidad y capacidad empresarial.

Pregunta ejecutiva

La política comercial no debería preguntar únicamente cuánta gente hay. Debe reconstruir el recorrido completo de esa presencia hasta la compra y la repetición.

¿QUIÉN ESTÁ? → ¿CUÁNDO? → ¿POR QUÉ? → ¿QUÉ VE? → ¿QUÉ ELIGE? → ¿CONSUME? → ¿VUELVE?

15. TURISMO, OCIO Y TERRITORIO

El turismo y el ocio amplían el mercado de numerosos territorios de la Comunidad de Madrid más allá de su base residente, pero esa ampliación no equivale automáticamente a demanda efectiva. La capacidad de generar valor depende de la motivación del desplazamiento, la duración de la estancia, la distribución espacial del flujo y, especialmente, de la integración del comercio y la hostelería en el recorrido del visitante.

La cuestión central no es cuántos visitantes llegan, sino qué relación establecen con la oferta local. Entre atractivo y consumo intervienen información, acceso, descubrimiento, permanencia, horarios, diferenciación, reputación y experiencia. Esta cadena explica por qué territorios con gran afluencia pueden capturar poco valor y, a la inversa, destinos de menor volumen pueden generar relaciones económicas intensas cuando consiguen conectar activos territoriales y tejido empresarial.

Cadena de valor territorial

La demanda externa genera mayor impacto cuando la visita se convierte en permanencia, la permanencia facilita el descubrimiento y el descubrimiento conecta con comercio, hostelería y otras actividades locales.

ATRACTIVO → DESPLAZAMIENTO → ESTANCIA → DESCUBRIMIENTO → CONSUMO → EXPERIENCIA → RECOMENDACIÓN

15.1. Demanda externa y complementariedad regional

Madrid capital concentra la mayor capacidad de atracción turística, cultural y de servicios, pero el sistema regional incorpora destinos patrimoniales, naturales, gastronómicos, de ocio, eventos y segunda residencia capaces de generar mercados temporales o supramunicipales. La relación entre capital y destinos regionales no debe plantearse exclusivamente en términos competitivos. La capital puede actuar como puerta de entrada y los territorios regionales como ampliación de experiencia cuando existen motivos de desplazamiento reconocibles, conectividad e información suficiente.

La complementariedad funciona cuando el visitante percibe la oferta regional como una extensión viable de su experiencia. No se trata de distribuir visitantes de forma abstracta, sino de construir motivos claros de desplazamiento y productos territoriales capaces de recibirlos sin perder funcionalidad local. La conectividad física y cognitiva -saber que existe el destino, comprender qué ofrece y poder llegar a él- determina la posibilidad de transformar notoriedad regional en demanda accesible.

15.2. Formas de demanda turística y de ocio

El turismo cultural adquiere valor económico cuando patrimonio, programación, comercio, restauración y espacio público forman parte de una experiencia conectada. La variable crítica es la permanencia: una visita a un recurso puede generar consumo antes, durante o después si existen recorridos legibles, horarios compatibles, señalización, relato compartido y oferta visible. Cuando el tejido empresarial queda fuera del itinerario físico o mental del visitante, puede coexistir una elevada afluencia con una baja captura económica.

En los territorios rurales y de naturaleza, la oportunidad convive con una mayor tensión de estacionalidad. Paisaje, senderismo, deporte, patrimonio, descanso y segunda residencia amplían temporalmente mercados locales reducidos, pero obligan a adaptar aprovisionamiento, personal, horarios y costes. La estrategia debe combinar mejor aprovechamiento de los picos con diversificación de públicos y extensión razonable de temporadas.

La gastronomía presenta una capacidad específica para convertirse en motivo autónomo de desplazamiento. Cocina tradicional, producto local, mercados, panadería y pastelería, establecimientos históricos o rutas pueden construir demanda de destino cuando su singularidad es reconocible, localizable y comunicable. El valor no está solo en el producto: surge de la combinación entre identidad, territorio, experiencia, reputación y recomendación.

El excursionismo y los eventos concentran la cuestión de la permanencia. Una visita breve puede producir escaso impacto si se limita a un único atractivo y retorna inmediatamente al origen. Rutas, programación, comercio singular, hostelería, mercados e información aumentan la probabilidad de combinar actividades. En los eventos, la preparación previa -horarios, reservas, señalización, promociones y cooperación- determina si el acontecimiento funciona como enclave cerrado o como mecanismo de activación territorial.

15.3. Comercio, hostelería y experiencia territorial

El visitante no separa su experiencia conforme a sectores o competencias administrativas. Llegada, aparcamiento, transporte, espacio público, patrimonio, comercio, restauración, señalización, atención, ambiente e identidad forman una percepción integrada del destino. Esta constatación obliga a combinar calidad empresarial y calidad territorial: la empresa controla producto, servicio, reputación, horarios y relación; el territorio condiciona accesibilidad, recorridos, programación, información y coherencia del entorno.

Dimensión	Empresa	Territorio
Descubrimiento	Visibilidad, reputación y comunicación	Información, promoción y señalización
Acceso	Horarios, canales y facilidad de contacto	Movilidad, aparcamiento, caminabilidad y recorridos
Consumo	Producto, servicio, precio y atención	Complementariedad de oferta y programación
Experiencia	Especialización, identidad y relación	Espacio público, ambiente, patrimonio e identidad
Recuerdo	Calidad, prescripción y vínculo	Relato territorial y continuidad de la experiencia

La cooperación entre ambas escalas permite reducir discontinuidades. Una oferta empresarial valiosa puede quedar desaprovechada si el recorrido territorial no la hace visible; una buena estrategia de destino puede producir poca retención de valor si las empresas no están preparadas para captar y atender los públicos generados. La experiencia territorial es, por tanto, un producto colectivo.

15.4. Oportunidades para la pequeña empresa

La pequeña empresa puede competir especialmente bien cuando sus activos -especialización, historia, conocimiento del producto, identidad, proximidad y atención- se convierten en motivos claros de elección. La oportunidad no consiste en disputar volumen a los grandes operadores, sino en aumentar descubrimiento, diferenciación, conversión, cooperación, recomendación y, cuando sea posible, desestacionalización.

La intervención debe distinguir entre atraer nueva demanda y aprovechar mejor la existente. En territorios con alta afluencia puede ser más eficiente mejorar visibilidad y conversión; donde existe patrimonio y baja permanencia, ampliar recorridos y complementariedad; en entornos rurales estacionales, diversificar motivos y momentos de visita; y ante ofertas fragmentadas, construir itinerarios y productos cooperativos.

Situación territorial	Oportunidad prioritaria	Palanca principal
Alta afluencia turística	Mejorar conversión	Visibilidad, información y acceso
Patrimonio + baja permanencia	Ampliar estancia	Rutas, programación y complementariedad
Turismo rural estacional	Desestacionalizar	Programación y diversificación de motivos
Gastronomía singular	Construir demanda de destino	Relato, reputación y producto reconocible
Evento recurrente	Captar demanda temporal	Preparación y cooperación empresarial
Madrid + destino próximo	Aprovechar excursionismo	Conectividad, información y promoción
Oferta fragmentada	Construir experiencia territorial	Cooperación e itinerarios compartidos

15.5. Síntesis: de la afluencia externa al valor territorial

El diagnóstico no debe concluir que todos los territorios necesitan más turismo o más visitantes. Debe determinar qué demanda externa es compatible con cada contexto, qué capacidad posee el tejido local para atenderla y en qué punto de la cadena se pierde valor. El problema puede encontrarse en insuficiencia de flujo, baja visibilidad, poca permanencia, horarios inadecuados, falta de complementariedad, escasa cooperación o limitada capacidad de conversión.

Turismo y ocio quedan así integrados en el modelo general EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA. El territorio aporta motivos de desplazamiento y condiciones de experiencia; la demanda incorpora públicos, motivaciones y temporalidades; y la empresa transforma -o no- esas condiciones en consumo, satisfacción y recomendación. La política de dinamización debe actuar sobre las conexiones entre estas tres dimensiones y evitar medir el éxito únicamente por volumen de visitantes.

Cierre de la Parte IV

La demanda regional no es una cantidad fija asociada al padrón. Es una realidad móvil, temporal y relacional. Conocer los flujos permite identificar presencia; interpretar la presencia permite estimar mercado accesible; y localizar el punto de pérdida permite diseñar una intervención más precisa.

ATRAER → DISTRIBUIR → CONECTAR → CONVERTIR → HACER PERMANECER → GENERAR EXPERIENCIA → CONSEGUIR RECOMENDACIÓN

PARTE V

CONSUMIDOR Y COMPORTAMIENTO

DE LA DEMANDA DISPONIBLE A LA RELACIÓN COMERCIAL

Hábitos, motivaciones, captación, conversión, confianza y experiencia en el comercio y la hostelería de proximidad

DESCUBRIR → ELEGIR → COMPRAR / CONSUMIR → VOLVER → CONFIAR → RECOMENDAR

16. HÁBITOS DE CONSUMO

El análisis del consumidor completa la arquitectura EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA al introducir la decisión como mecanismo de enlace entre mercado disponible y actividad económica. La existencia de oferta, accesibilidad o afluencia describe condiciones de posibilidad, pero no explica por sí sola por qué una persona elige un establecimiento. Entre presencia y compra intervienen búsqueda de información, comparación, conveniencia, precio, confianza, reputación, experiencia previa y adecuación de la propuesta a una necesidad concreta. La cuestión central deja de ser cuánta demanda existe y pasa a ser qué debe ocurrir para que esa demanda encuentre, comprenda y elija la oferta.

En la Comunidad de Madrid esta lectura requiere asumir que el consumidor participa simultáneamente en varios mercados funcionales. La misma persona puede resolver compras frecuentes cerca de su residencia, consumir durante la jornada laboral, desplazarse a una centralidad para una compra especializada y utilizar otros municipios para ocio, restauración o turismo. El comportamiento comercial se distribuye, por tanto, entre territorios, momentos y canales distintos; la residencia administrativa no agota el mapa real de decisiones.

PERSONA + NECESIDAD + TERRITORIO + MOMENTO + OFERTA + EXPERIENCIA = DECISIÓN COMERCIAL

16.1. Información, comparación y consumo híbrido

Una parte creciente de la decisión se produce antes de la visita. Localización, horarios, precios, fotografías, carta o catálogo, disponibilidad, reseñas y formas de contacto determinan si el establecimiento entra siquiera en el conjunto de opciones consideradas. La información correcta constituye así una infraestructura comercial básica: reduce incertidumbre, facilita comparación y disminuye fricciones antes del desplazamiento. En mercados supramunicipales, donde llegar exige mayor tiempo o esfuerzo, esta función informativa adquiere todavía más peso.

El recorrido contemporáneo es además híbrido. Descubrimiento, comparación, desplazamiento, compra y relación posterior pueden repartirse entre puntos de contacto físicos y digitales. La frontera relevante ya no es “físico frente a digital”, sino recorrido coherente frente a recorrido fragmentado. Una microempresa no necesita multiplicar canales; necesita que los canales que utiliza ofrezcan información consistente y permitan pasar sin fricciones de la búsqueda al contacto y del contacto a la experiencia.

16.2. Proximidad, conveniencia y valor percibido

La proximidad mantiene un peso decisivo en numerosos consumos frecuentes, pero debe entenderse en términos funcionales. Distancia, rapidez, confianza, disponibilidad, horario, aparcamiento, transporte, facilidad de pago, reserva o recogida forman parte de una misma lógica de conveniencia. Un negocio cercano puede resultar comercialmente lejano cuando introduce incertidumbre o fricción; otro algo más distante puede ser funcionalmente próximo si permite resolver la necesidad con mayor facilidad.

El precio continúa siendo una variable esencial, aunque su peso cambia según actividad, frecuencia, renta, alternativas disponibles y diferenciación. Para el pequeño comercio y la hostelería, competir exclusivamente mediante precio suele ser difícil frente a operadores de mayor escala. Su margen estratégico aparece con frecuencia en la construcción de valor percibido: especialización, asesoramiento, confianza, experiencia, conveniencia y conocimiento del cliente pueden justificar la elección cuando son relevantes y visibles.

16.3. Del hábito al recorrido del consumidor

Los hábitos adquieren sentido cuando se traducen en un recorrido observable. No todas las personas atraviesan las mismas fases ni en idéntico orden, pero la secuencia permite localizar dónde se pierde oportunidad: un problema de descubrimiento exige una respuesta distinta de un problema de conversión; una empresa que vende pero no genera repetición necesita capacidades diferentes de otra que posee una base recurrente pero carece de recomendación.

Fase	Pregunta empresarial	Capacidad crítica
Descubrimiento	¿Nos encuentra el público relevante?	Visibilidad e información
Comparación	¿Comprende qué ofrecemos y por qué elegirnos?	Claridad, diferenciación y reputación
Acceso / visita	¿Puede llegar, contactar o entrar con facilidad?	Accesibilidad y reducción de fricciones
Compra / consumo	¿La interacción se convierte en transacción?	Producto, precio, servicio y confianza
Experiencia	¿Cumplimos la promesa realizada?	Calidad y consistencia
Relación posterior	¿Existen razones y medios para volver?	Recurrencia, fidelización y comunicación
Recomendación	¿La experiencia genera nueva demanda?	Reputación y prescripción

La consecuencia aplicada es directa: modernizar no significa incorporar más herramientas, sino reducir la fricción relevante en el punto concreto donde el recorrido pierde demanda. Esta lógica permite conectar hábitos de consumo con digitalización, gestión, formación, accesibilidad y experiencia sin convertir ninguna de esas dimensiones en un fin autónomo.

17. FRECUENCIA, RECURRENCIA Y MOTIVACIONES

La calidad de la relación entre empresa y demanda no puede medirse únicamente mediante volumen de clientes u operaciones. Resulta necesario distinguir frecuencia, recurrencia y fidelización, porque describen fenómenos diferentes: la frecuencia expresa intensidad de uso; la recurrencia, repetición efectiva; y la fidelización, preferencia relativamente estable frente a alternativas. Esta distinción es especialmente importante en actividades con ritmos naturales muy distintos. Una frecuencia baja puede ser completamente coherente con una compra especializada, una visita gastronómica o un consumo turístico y, por tanto, no debe interpretarse automáticamente como debilidad.

FRECUENCIA ≠ RECURRENCIA ≠ FIDELIZACIÓN

17.1. Frecuencia contextualizada y recurrencia

La frecuencia solo adquiere significado cuando se compara con la frecuencia posible de la actividad y con el contexto territorial. En alimentación, cafetería, conveniencia o determinados servicios cotidianos cabe esperar repetición elevada; en equipamiento, comercio especializado, restauración ocasional o turismo, el ritmo natural es inferior. El indicador útil no es una frecuencia universalmente “alta” o “baja”, sino el grado en que el establecimiento captura la frecuencia potencial de la necesidad que atiende.

La recurrencia aparece cuando la relación comercial se repite. Su valor económico reside en reducir la dependencia de una captación continua desde cero y en generar una base de demanda más previsible. La repetición puede apoyarse en conveniencia, confianza, consistencia, proximidad o satisfacción, y permite acumular conocimiento mutuo. Para la pequeña empresa, ese conocimiento puede convertirse en ventaja competitiva cuando se utiliza para reducir fricciones, anticipar necesidades y sostener una experiencia coherente.

17.2. Fidelización y recomendación

La fidelización añade una dimensión cualitativa: el consumidor no solo repite, sino que desarrolla preferencia. No debe confundirse con programas de puntos o descuentos, que pueden apoyar la relación pero no sustituyen los fundamentos de la elección. Confianza, utilidad, consistencia, reconocimiento y capacidad para resolver bien una necesidad son los elementos que hacen más probable una elección futura cuando existen alternativas.

En actividades de baja recurrencia directa, como determinadas experiencias turísticas o de destino, la fidelidad puede expresarse mediante recomendación, reputación y prescripción. Una experiencia satisfactoria puede generar nueva demanda incluso cuando el mismo visitante no vuelva a corto plazo. Esto convierte la recomendación en una extensión económica de la relación comercial y vincula experiencia con captación futura.

17.3. Motivaciones funcionales y experienciales

Las motivaciones funcionales aparecen cuando la persona pretende resolver una necesidad minimizando tiempo, esfuerzo, incertidumbre o coste. Proximidad, rapidez, disponibilidad, horario, precio y facilidad de acceso suelen dominar este tipo de decisión. Las motivaciones experienciales incorporan descubrimiento, ocio, identidad, disfrute, autenticidad, ambiente o aprendizaje y pueden justificar desplazamientos mayores y frecuencias inferiores. Ambas lógicas pueden coexistir dentro de una misma visita; lo relevante es identificar cuál domina en cada ocasión y qué atributos deben hacerse visibles para responder a ella.

Patrón de consumo	Lógica dominante	Prioridad empresarial
Cotidiano	Alta frecuencia, proximidad y resolución rápida	Consistencia, disponibilidad y recurrencia
Laboral	Tiempo limitado y conveniencia	Horario, rapidez y accesibilidad
Periódico	Repetición planificada	Recordatorio, relación y facilidad de compra
Especializado	Baja frecuencia y alto valor de conocimiento	Reputación, asesoramiento y confianza
Ocasional	Necesidad puntual	Descubrimiento y conversión
Experiencial / destino	Desplazamiento motivado por valor diferencial	Diferenciación, identidad y memorabilidad
Turístico	Baja repetición directa	Experiencia, reputación y recomendación

La utilidad de esta tipología aparece al cruzarla con territorio y perfil empresarial. Un mismo patrón tiene implicaciones diferentes en un corredor laboral, una centralidad metropolitana, un destino rural o un pequeño municipio. La segmentación del consumidor, por tanto, no reemplaza la segmentación territorial o empresarial: las conecta.

PATRÓN DE CONSUMO × TIPO TERRITORIAL × PERFIL EMPRESARIAL → PRIORIDAD DE ACTUACIÓN

18. CAPTACIÓN, CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

Entre la existencia de demanda y la generación efectiva de actividad económica existe una cadena de decisiones, contactos y experiencias. Un territorio puede disponer de afluencia suficiente y una empresa operar ante un mercado potencial amplio sin que ello se traduzca en visitas, compras o relaciones estables. El diagnóstico debe abandonar, por tanto, la explicación genérica de “falta de clientes” y localizar el punto concreto en el que se pierde la oportunidad.

**AFLUENCIA → EXPOSICIÓN → CAPTACIÓN → VISITA → CONVERSIÓN → EXPERIENCIA →
RECURRENCIA → FIDELIZACIÓN → RECOMENDACIÓN**

18.1. Captación y tránsito del interés a la visita

Captar significa conseguir que el público relevante descubra la oferta, la comprenda y la incorpore a su conjunto de alternativas. No equivale a alcanzar al mayor número posible de personas. Para una microempresa, la captación eficaz depende de la correspondencia entre público, necesidad, momento, territorio y propuesta. Ubicación, escaparate, señalización, buscadores y mapas digitales, reputación, redes, recomendación, campañas o eventos pueden formar parte de ese sistema de descubrimiento.

El descubrimiento tampoco garantiza la visita. Información incompleta, acceso difícil, horarios poco claros, incertidumbre sobre producto o precio, localización confusa o falta de confianza pueden impedir que el interés se convierta en desplazamiento o contacto. Cuanto mayor es el esfuerzo necesario para llegar, mayor es la necesidad de diferenciación y certeza previa.

18.2. Conversión: separar problemas de mercado y problemas empresariales

La conversión transforma visita, consulta o interacción en compra, reserva o consumo. Una elevada afluencia con baja conversión indica que existe exposición o interés, pero algo falla en el ajuste entre demanda y oferta, precio, disponibilidad, espera, asesoramiento, confianza o facilidad de transacción. La tasa de conversión debe interpretarse según actividad y tipo de interacción; su utilidad no reside en imponer un estándar único, sino en identificar si la pérdida se produce antes de entrar, durante la decisión o al completar la compra.

Esta distinción es clave para asignar recursos. Cuando ya existe afluencia suficiente, atraer todavía más público puede ser menos eficaz que mejorar visibilidad, información, acceso, propuesta de valor, servicio o proceso de compra. La política de apoyo gana precisión cuando identifica primero la fricción y selecciona después la capacidad que puede reducirla.

18.3. De la compra única a la relación

Una primera compra demuestra capacidad de conversión, pero no continuidad. La recurrencia aparece cuando el cliente encuentra razones para repetir dentro de la frecuencia posible de la actividad. CRM, recordatorios, novedades, comunicación o personalización pueden facilitar esa repetición, pero no sustituyen una experiencia satisfactoria y una propuesta útil. En la pequeña empresa, la modernización de la relación debe sistematizar capacidades históricas de reconocimiento y trato, no reemplazarlas por automatismos sin valor.

La recomendación cierra el ciclo. Una experiencia positiva puede convertirse en conversación, reseña, valoración pública o prescripción directa y alimentar el descubrimiento de nuevos consumidores. Captación y reputación dejan así de ser funciones separadas: una buena relación comercial reduce la incertidumbre de terceros y puede generar nueva demanda.

18.4. Matriz COPYME de pérdidas de oportunidad

Síntoma observable	Fase probable	Causas a contrastar	Respuesta orientativa
Poco conocimiento	Descubrimiento	Baja visibilidad, señalización o presencia informativa	Visibilidad e información
Interés sin visita	Captación / acceso	Horario, localización, incertidumbre, fricción de llegada	Certeza y accesibilidad
Visita sin compra	Conversión	Oferta, precio, disponibilidad, espera, servicio	Propuesta y proceso de compra
Compra única	Recurrencia	Baja utilidad posterior, inconsistencia, ausencia de relación	Razones y medios para volver
Repetición irregular	Fidelización	Alternativas equivalentes, preferencia débil	Consistencia y reconocimiento
Satisfacción sin prescripción	Recomendación	Baja activación reputacional o dificultad para valorar	Reputación y prescripción

La matriz no prescribe automáticamente soluciones. Su función es impedir que resultados finales semejantes —por ejemplo, ventas insuficientes— sean tratados como si procedieran de una misma causa. Antes de recomendar campañas, digitalización, formación o promociones debe determinarse qué eslabón presenta la pérdida principal y qué evidencia la sustenta.

AFLUENCIA × PATRÓN DE CONSUMO × PERFIL EMPRESARIAL × FASE DE PÉRDIDA → BRECHA → CAPACIDAD → INTERVENCIÓN

19. EXPERIENCIA, PROXIMIDAD Y CONFIANZA

La experiencia comercial es el resultado acumulativo de expectativas, señales, contactos y respuestas antes, durante y después de la compra. En comercio y hostelería de proximidad esta continuidad es especialmente importante porque confianza, reconocimiento, asesoramiento y coherencia pueden convertirse en activos competitivos difíciles de reproducir únicamente mediante escala. El consumidor no evalúa solo un producto: evalúa también facilidad, trato, fiabilidad, ambiente, acceso y consistencia entre lo prometido y lo recibido.

EXPERIENCIA = ANTES + DURANTE + DESPUÉS

19.1. Propuesta de valor, proximidad y confianza

La experiencia no exige sofisticación uniforme. En comercio cotidiano puede construirse mediante claridad, rapidez y disponibilidad; en comercio especializado, mediante conocimiento y asesoramiento; en hostelería experiencial, mediante producto, ambiente y servicio. La calidad debe juzgarse en relación con la promesa de cada modelo empresarial, no mediante una única escala de espectacularidad.

La proximidad es igualmente multidimensional. Puede ser física —distancia y acceso—, funcional —facilidad para resolver una necesidad—, relacional —conocimiento y reconocimiento— y territorial —vínculo con barrio, municipio o destino—. Esta lectura explica por qué un establecimiento situado en otro municipio puede resultar “próximo” para una clientela especializada o recurrente y por qué un negocio físicamente cercano puede percibirse como lejano si introduce fricciones.

La confianza reduce incertidumbre. Se construye mediante calidad, transparencia, consistencia, cumplimiento y capacidad para resolver problemas. Para muchas microempresas constituye un activo económico porque facilita elección, disminuye necesidad de comparación, favorece repetición y puede transformar clientes satisfechos en prescriptores. No es un atributo abstracto: se hace visible en la estabilidad del servicio, la claridad de la información y la coherencia entre expectativa y resultado.

19.2. Especialización y asesoramiento como ventaja competitiva

La especialización permite competir mediante conocimiento allí donde otros operadores disponen de mayor escala, surtido o capacidad promocional. El asesoramiento genera valor cuando reduce complejidad, ayuda a seleccionar y convierte información dispersa en una decisión más segura. En un entorno de abundancia de opciones, saber filtrar puede ser tan valioso como ofrecer más alternativas. Para que esa ventaja produzca desplazamiento o preferencia, sin embargo, debe ser visible: conocimiento, reputación, explicación de la propuesta y calidad de interacción forman parte de una misma capacidad competitiva.

19.3. Coherencia físico-digital y experiencia territorial

La experiencia contemporánea se reparte entre puntos de contacto físicos y digitales. Un horario incorrecto, una localización imprecisa, una reserva fallida o una respuesta inexistente pueden deteriorar la relación antes de que comience la visita. El objetivo no es multiplicar canales, sino evitar rupturas: información actualizada, contacto funcional, respuesta razonable, reputación gestionada y correspondencia entre promesa digital y experiencia física forman una base mínima de coherencia.

El consumidor, además, experimenta la calle, el eje, la centralidad, el municipio o el destino. Accesibilidad, limpieza, señalización, continuidad comercial, diversidad de oferta, facilidad de recorrido e identidad territorial condicionan la percepción del establecimiento. Una empresa puede mejorar producto, atención o reputación, pero no resolver por sí sola una mala conectividad o un entorno fragmentado; una actuación territorial, a su vez, no garantiza actividad si la oferta empresarial no resulta visible o atractiva. La experiencia completa emerge de la interacción entre ambas escalas.

EXPERIENCIA EMPRESARIAL + EXPERIENCIA TERRITORIAL = EXPERIENCIA COMERCIAL COMPLETA

19.4. Tipología de experiencias y cierre de la Parte V

Modelo	Experiencia prioritaria	Capacidad crítica
Comercio cotidiano	Facilidad + confianza	Disponibilidad, rapidez y consistencia
Comercio especializado	Conocimiento + asesoramiento	Especialización visible y reputación
Comercio tradicional	Identidad + relación	Reconocimiento y continuidad
Hostelería cotidiana	Consistencia + reconocimiento	Servicio fiable y conveniencia
Restauración experiencial	Producto + ambiente + servicio	Diferenciación y coherencia
Turístico / destino	Descubrimiento + singularidad	Visibilidad, información e identidad
Pequeño municipio	Proximidad + funcionalidad	Suficiencia, confianza y accesibilidad
Centralidad comercial	Diversidad + recorrido	Continuidad, orientación y complementariedad

Los capítulos 16 a 19 reconstruyen así el recorrido completo del consumidor: decisión, frecuencia y motivación, captación y conversión, experiencia y relación. La unidad de análisis deja de ser la transacción aislada y pasa a ser una relación que puede comenzar antes del desplazamiento y continuar después del consumo. Para COPYME, esta lectura implica que las necesidades de modernización deben definirse por la capacidad real de cada empresa para ser encontrada, comprendida, elegida, utilizada, recordada y recomendada.

La tecnología será relevante en la medida en que fortalezca alguna de esas capacidades y se integre con una experiencia física y territorial coherente. Con esta conclusión se cierra la Parte V y se prepara la transición hacia la digitalización: no como acumulación de herramientas, sino como infraestructura al servicio de la relación comercial, la gestión y la competitividad.

DESCUBRIR → CONFIAR → ELEGIR → EXPERIMENTAR → RECORDAR → VOLVER → RECOMENDAR

PARTE VI

DIGITALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

DE LA TECNOLOGÍA DISPONIBLE A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Madurez digital, presencia, canales, datos, inteligencia artificial y barreras de transformación

PROBLEMA EMPRESARIAL → CAPACIDAD NECESARIA → TECNOLOGÍA PROPORCIONADA → USO → RESULTADO

20. MADUREZ DIGITAL

La digitalización es una de las principales dimensiones de transformación del comercio y la hostelería, pero también uno de los ámbitos donde resulta más fácil confundir adopción tecnológica y modernización efectiva. Disponer de web, redes sociales, reservas, pagos digitales o software de gestión amplía posibilidades, pero ninguna herramienta aislada demuestra por sí misma una capacidad empresarial consolidada. La cuestión relevante es si la tecnología se utiliza de forma estable, coherente y proporcionada para resolver necesidades reales del negocio.

Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid adopta por ello una concepción funcional de la madurez digital. El diagnóstico observa en qué medida la tecnología mejora la capacidad de ser encontrado, informar, interactuar, vender o reservar, organizar procesos, conocer la actividad, reducir tareas repetitivas e integrar información. Esta lectura permite comparar empresas muy diferentes sin imponerles un mismo repertorio de soluciones ni identificar sofisticación con éxito.

LA MADUREZ DIGITAL NO CONSISTE EN TENER MÁS TECNOLOGÍA, SINO EN UTILIZARLA MEJOR

20.1. De la digitalización básica a la empresa conectada

La madurez puede entenderse como una progresión de capacidades. La base está formada por infraestructura y usos elementales suficientemente fiables: correo, dispositivos, ofimática, cobro, facturación y herramientas básicas de gestión. Sobre ella se construyen presencia y descubrimiento, interacción con clientes, transacción, gestión interna, utilización de datos, automatización e integración. La progresión no obliga a todas las empresas a alcanzar el mismo nivel; señala, más bien, qué capacidades existen y cuál puede ser el siguiente paso útil.

La diferencia entre disponibilidad y uso resulta decisiva. Una herramienta instalada pero desactualizada, desconocida o dependiente de una única persona no constituye una capacidad robusta. Del mismo modo, una empresa puede utilizar pocas soluciones y presentar una elevada adecuación digital si estas responden bien a su modelo. La madurez adecuada depende de actividad, patrón de demanda, complejidad operativa, capacidad de gestión y territorio.

ESTAR → SER ENCONTRADO → INTERACTUAR → TRANSACCIONAR → GESTIONAR → CONOCER → AUTOMATIZAR → INTEGRAR

20.2. Funciones digitales y proporcionalidad

La digitalización comercial debe juzgarse por la fase del recorrido que mejora. Para un comercio especializado, visibilidad, catálogo, reputación y asesoramiento previo pueden aportar más valor que un ecommerce completo; para restauración, reservas, carta, ocupación y reputación pueden ser prioritarias; para comercio cotidiano, información fiable, pagos, contacto y recurrencia; para actividades turísticas, descubrimiento, idiomas, reserva y recomendación. Esta diversidad impide utilizar una cesta tecnológica universal como medida de modernización.

La misma lógica se aplica a la gestión. Ventas, inventarios, compras, facturación, reservas, proveedores, personal y planificación pueden digitalizarse para reducir errores, duplicidades y carga administrativa. En microempresas, liberar tiempo es una mejora competitiva de primer orden porque permite desplazar recursos desde tareas rutinarias hacia atención, venta, planificación y mejora. La herramienta adecuada es la que simplifica un proceso sin introducir una complejidad superior al beneficio obtenido.

20.3. Índice COPYME de Madurez Digital

El Índice COPYME de Madurez Digital se concibe como una arquitectura de diagnóstico y orientación, no como una clasificación de empresas avanzadas y atrasadas. Su finalidad es identificar capacidades disponibles, grado de utilización e integración y correspondencia con las necesidades del negocio. La calibración cuantitativa de puntuaciones y umbrales exige validación empírica, pero la estructura funcional puede organizarse desde el inicio en ocho dimensiones coherentes con el recorrido empresarial.

Dimensión	Qué observa	Función empresarial
Digitalización básica	Infraestructura, actualización, seguridad y uso elemental	Sostener operaciones básicas
Presencia	Capacidad de ser encontrado e identificado	Descubrimiento
Interacción	Comunicación y contacto con clientes	Captación y atención
Transacción	Compra, reserva, pedido, cobro o pago	Conversión
Gestión	Procesos internos y control	Productividad y organización
Datos	Registro, lectura y uso de información	Conocimiento y decisión
Automatización	Reducción de tareas repetitivas	Liberación de tiempo y errores
Integración	Conexión entre canales, procesos y fuentes	Coherencia del sistema

El valor del índice aumenta cuando se cruza con perfil empresarial, territorio y patrón de demanda. La misma puntuación global puede ocultar brechas muy distintas: una empresa necesita ser descubierta; otra integrar gestión; otra reducir intermediación; otra utilizar mejor sus datos. El objetivo no es alcanzar un máximo tecnológico abstracto, sino identificar el siguiente paso funcional que ofrece mayor retorno y menor fricción de implantación.

MADUREZ DIGITAL × PERFIL EMPRESARIAL × TERRITORIO × DEMANDA → BRECHA FUNCIONAL → SIGUIENTE PASO ÚTIL

21. PRESENCIA ONLINE Y COMUNICACIÓN

La presencia online es la capa más visible de la transformación digital y, en muchos recorridos de compra, el primer punto de contacto entre consumidor y establecimiento. Su valor no depende de acumular web, redes, directorios o plataformas, sino de permitir que la empresa sea encontrada, comprendida y evaluada con suficiente certeza para avanzar hacia el contacto, la visita, la reserva o la compra. En mercados supramunicipales esta capacidad amplía el escaparate desde la calle inmediata hacia públicos que buscan y comparan antes de desplazarse.

SER ENCONTRADO → SER COMPRENDIDO → GENERAR CONFIANZA → FACILITAR ACCIÓN

21.1. Encontrabilidad, información y comunicación útil

La infraestructura informativa mínima es sencilla pero crítica: nombre identificable, localización correcta, horario actualizado, oferta comprensible, vías de contacto y, cuando proceda, información sobre disponibilidad, reserva, pedido o servicios. Errores aparentemente menores pueden provocar desplazamientos fallidos, consultas repetidas o abandono. Antes de comunicar más, la empresa necesita comunicar correctamente.

La comunicación digital debe explicarse por su función comercial. Puede servir para descubrimiento, información, captación, conversión, recurrencia, reputación o recomendación. La frecuencia de publicación no constituye un resultado en sí misma; el criterio es si el contenido ayuda al consumidor a comprender, elegir, actuar o volver. Para una microempresa, seleccionar pocos canales mantenibles y relevantes suele ser más valioso que dispersar recursos en una presencia extensa y desactualizada.

21.2. Reputación y comunicación territorial

Reseñas y valoraciones reducen incertidumbre, especialmente cuando el consumidor desconoce la empresa, debe desplazarse o compara ofertas de restauración, turismo o especialización. Gestionar reputación no significa únicamente acumular puntuaciones positivas: implica escuchar, responder, detectar problemas recurrentes y convertir la información cualitativa en aprendizaje. La reputación es al mismo tiempo resultado de experiencias pasadas y capacidad de gestión presente.

A escala regional, la visibilidad puede construirse también colectivamente. Calles comerciales, mercados, asociaciones, centralidades, rutas y destinos permiten que el consumidor descubra primero una experiencia territorial y, dentro de ella, establecimientos concretos. Esta comunicación compartida reduce costes individuales de captación y puede justificar desplazamientos, pero exige coherencia entre promoción, señalización, horarios, accesibilidad y oferta realmente disponible.

Función	Pregunta diagnóstica	Síntoma de brecha	Capacidad prioritaria
Encontrabilidad	¿Nos encuentra el público relevante?	Baja aparición o información inconsistente	Presencia y actualización
Comprensión	¿Se entiende qué ofrecemos?	Consultas básicas o abandono	Claridad informativa
Confianza	¿Existen señales suficientes para elegir?	Interés sin contacto	Reputación y prueba social
Interacción	¿Puede contactar con facilidad?	Canales confusos o sin respuesta	Atención digital
Conversión	¿Puede reservar, pedir o comprar?	Interés que no llega a acción	Facilitación comercial
Relación	¿Mantenemos el vínculo después?	Compra aislada	Comunicación y recurrencia

22. CANALES DIGITALES Y OMNISCANALIDAD

Ecommerce, reservas, pedidos, delivery y recogida amplían las formas de relación entre empresa y demanda, pero la existencia de un canal no constituye por sí misma modernización. Un canal es útil cuando resuelve una necesidad, mejora conveniencia, amplía mercado donde existe una oportunidad real o permite gestionar mejor la capacidad sin deteriorar margen, servicio ni organización. La misma solución puede ser decisiva para un negocio y desproporcionada para otro.

CANAL DISPONIBLE ≠ CANAL UTILIZADO ≠ CANAL RENTABLE ≠ CANAL ADECUADO

22.1. Ecommerce, reservas, pedidos y delivery: utilidad antes que adopción

El comercio electrónico puede ampliar el mercado accesible, pero requiere producto adecuado, demanda externa, diferenciación, catálogo fiable, logística sostenible y margen suficiente para absorber captación, pagos, preparación, expedición y devoluciones. Vender online no equivale a vender rentablemente online. La evaluación debe considerar resultado neto y capacidad operativa, no únicamente facturación adicional.

Las reservas digitales añaden previsión y permiten organizar capacidad, ocupación y recursos. Su arquitectura puede ser propia, intermediada o mixta; la decisión debe equilibrar visibilidad, coste, control de datos y capacidad de gestión. En delivery y pedidos, la variable crítica es igualmente el margen real y la compatibilidad con la operación presencial. Para muchas microempresas, pedido previo y recogida pueden ofrecer una relación utilidad-complejidad superior a un sistema completo de reparto.

22.2. Omnicanalidad mínima viable

La omnicanalidad no significa estar en todos los canales. Significa que los puntos de contacto utilizados forman un recorrido coherente. Horarios contradictorios, stock no actualizado, promociones incompatibles, reservas que no llegan o conversaciones que se pierden trasladan al cliente el coste de la descoordinación interna. Una empresa puede ser omnicanal con pocos canales bien conectados y, al contrario, ofrecer una experiencia fragmentada aun disponiendo de muchas herramientas.

OMNISCANALIDAD = CONTINUIDAD ENTRE CANALES, NO ACUMULACIÓN DE CANALES			
Canal / modelo	Función principal	Condición de viabilidad	Riesgo principal
Ecommerce	Ampliar mercado y transaccionar a distancia	Diferenciación + margen + logística + demanda	Coste de captación y operación
Reserva digital	Ordenar capacidad y reducir incertidumbre	Demanda planificable + disponibilidad fiable	Intermediación o mala sincronización
Pedido previo	Acelerar compra y organizar preparación	Recurrencia + proceso simple	Canal mal atendido
Delivery	Extender radio de servicio	Margen + densidad + operación compatible	Comisiones y erosión de margen
Click & collect	Combinar conveniencia y espacio físico	Stock fiable + preparación + acceso	Promesa digital incumplida
Modelo mixto	Combinar alcance externo y relación directa	Capacidad de coordinar canales	Fragmentación y duplicidades

El contexto territorial modifica la utilidad de cada canal. En centralidades densas puede primar conveniencia; en mercados supramunicipales, reducir incertidumbre y ampliar descubrimiento; en municipios residenciales, facilitar recurrencia; en territorios turísticos, reserva e información previa; en pequeños municipios, pedido remoto, recogida o envío selectivo. La digitalización puede ampliar radios de mercado, pero no elimina costes logísticos ni crea demanda donde esta no existe.

23. DATOS, CRM, ANALÍTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La transformación digital alcanza un nivel cualitativamente distinto cuando la tecnología se utiliza para comprender mejor la actividad. Ventas, reservas, productos, franjas, clientes, campañas, márgenes, inventarios o canales dejan de ser registros aislados y pueden convertirse en una infraestructura de conocimiento empresarial. El cambio relevante no es acumular información, sino dotarla de estructura y propósito para reducir incertidumbre y mejorar decisiones.

PREGUNTA → DATO → INFORMACIÓN → PATRÓN → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN

23.1. CRM, datos y analítica proporcionada

El CRM introduce memoria empresarial: permite organizar contactos, compras, preferencias, frecuencia, campañas, respuestas e incidencias y reduce la dependencia de que todo el conocimiento permanezca en la memoria de la persona titular. En pequeña empresa no necesita adoptar la forma de una plataforma compleja; puede comenzar con un sistema sencillo y mantenible siempre que la información se utilice con un propósito definido y respetando las condiciones aplicables de privacidad y consentimiento.

La analítica añade interpretación. Su madurez no se mide por número de gráficos, sino por la existencia de un ciclo estable de observación, decisión y comprobación. Una tabla periódica con unos pocos indicadores bien elegidos puede aportar más valor que un cuadro de mando complejo que nadie consulta. La pregunta metodológica debe formularse al revés de lo habitual: no qué datos podemos recoger, sino qué decisión necesitamos tomar mejor y qué información reduciría la incertidumbre.

Pregunta empresarial	Datos mínimos	Lectura suficiente	Decisión
¿Cuándo se concentra la actividad?	Ventas/reservas + día y franja	Comparación temporal	Horarios, capacidad personal,
¿Qué oferta aporta valor?	Producto/servicio + venta + margen si existe	Rotación y contribución	Surtido, carta, compra
¿Quién vuelve?	Cliente/segmento + frecuencia	Recurrencia y evolución	Relación y reactivación
¿Qué canal funciona?	Origen/canal + interacción/venta	Conversión por canal	Priorizar inversión
¿Dónde existe oportunidad?	Territorio + demanda + actividad	Cruce territorial	Captación y comunicación
¿Qué tarea consume tiempo?	Proceso + frecuencia + tiempo	Carga repetitiva	Simplificar o automatizar

23.2. Inteligencia artificial: casos de uso y límites

La inteligencia artificial puede apoyar contenidos, traducción, documentación, clasificación, análisis, planificación o atención básica. Para una pequeña empresa su interés reside especialmente en recuperar tiempo y ampliar capacidades que de otro modo requerirían recursos especializados. La adopción debe comenzar por una tarea identificable, continuar con una prueba y solo incorporarse al proceso cuando el resultado sea suficientemente útil, consistente y revisable.

La lógica de automatización debe preservar el valor relacional. En comercio especializado y hostelería, criterio, confianza, reconocimiento y resolución flexible forman parte de la propuesta. Automatizar confirmaciones, ordenar información o preparar borradores puede liberar tiempo para asesorar mejor; automatizar indiscriminadamente la relación puede deteriorar precisamente aquello que diferencia al pequeño establecimiento.

AUTOMATIZAR LO REPETITIVO → PRESERVAR LO RELACIONAL

Datos e IA incorporan además responsabilidades de seguridad, privacidad, calidad de la información, supervisión humana y dependencia de proveedores. La gobernanza debe ser proporcional a la escala, pero no inexistente: la empresa necesita saber qué información utiliza, con qué finalidad, quién accede, qué herramienta interviene y qué resultados requieren revisión antes de producir efectos sobre clientes, precios, comunicación u organización.

24. BARRERAS E ITINERARIOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Entre una tecnología disponible y una capacidad digital consolidada existe un proceso de selección, aprendizaje, adaptación, implantación, mantenimiento y uso cotidiano. En microempresas y pequeños establecimientos, donde recursos, tiempo y atención se concentran en pocas personas, una dificultad aparentemente menor puede convertirse en una barrera decisiva. La brecha digital no se explica, por tanto, mediante una única carencia ni se resuelve simplemente facilitando acceso a herramientas.

TECNOLOGÍA DISPONIBLE ≠ TECNOLOGÍA IMPLANTADA ≠ CAPACIDAD DIGITAL CONSOLIDADA

24.1. Coste, tiempo, competencias y complejidad

El coste real incluye adquisición o suscripción, configuración, mantenimiento, actualización, formación, integración y tiempo. Una solución barata puede resultar cara si exige atención continua o no produce mejoras observables. Para valorar la inversión interesa conocer qué problema resuelve, qué recursos adicionales exige y qué retorno razonable puede generar. El tiempo merece un tratamiento específico: aprender, migrar datos, configurar, mantener y revisar resultados compete directamente con ventas, atención y operación cotidiana.

Las competencias deben orientarse a autonomía suficiente, no a conocimiento general. La empresa necesita comprender la tarea, mantener la práctica básica, detectar incidencias y saber cuándo requiere apoyo especializado. Al mismo tiempo, la abundancia de soluciones crea una barrera de elección. La prescripción útil no consiste en recomendar marcas, sino en ayudar a formular el problema, comparar criterios funcionales y probar una solución proporcionada antes de escalarla.

24.2. Adecuación, fragmentación y dependencia

No adoptar una herramienta no implica necesariamente resistencia al cambio. Puede existir baja utilidad esperada, mercado insuficiente, margen limitado o una clientela que no utiliza ese canal. El diagnóstico debe separar falta de conocimiento, falta de capacidad y falta de adecuación para no convertir una decisión empresarial razonable en un supuesto déficit.

En empresas ya digitalizadas puede aparecer el problema inverso: fragmentación. Agenda, caja, inventario, mensajería, redes, ecommerce y bases de clientes operan de forma aislada y generan duplicidades. La prioridad deja entonces de ser añadir soluciones y pasa a simplificar, integrar y establecer fuentes fiables de información. Algo semejante ocurre con la intermediación: plataformas y marketplaces pueden aportar demanda, pero conviene preservar activos propios y equilibrio entre alcance y autonomía.

24.3. Seguridad, territorio y acceso al soporte

La seguridad forma parte de la calidad de la modernización. Contraseñas y accesos adecuados, copias de seguridad, actualización, criterios sobre información sensible y procedimientos elementales ante incidencias constituyen capacidades básicas. La sofisticación debe ser proporcional al riesgo, pero la ausencia de medidas mínimas puede comprometer operación, información y confianza.

El territorio modifica las condiciones de adopción. En municipios pequeños o áreas de menor densidad pueden existir menos proveedores, soporte especializado, formación presencial o redes de intercambio. Una misma brecha puede requerir respuestas diferentes: formación avanzada en una centralidad, servicios compartidos en pequeños municipios, acompañamiento remoto o cooperación supramunicipal para reducir costes de búsqueda, configuración y mantenimiento.

24.4. Matriz COPYME de barreras e itinerarios

Barrera	Problema real	Capacidad a desarrollar	Respuesta proporcionada
Recursos	Coste total, retorno incierto o falta de tiempo	Dimensionar solución y organizar el cambio	Prueba, escalado y acompañamiento
Competencias	Falta de autonomía	Ejecutar tareas digitales relevantes	Formación aplicada por nivel y función
Selección / adecuación	Dificultad para elegir o baja utilidad	Relacionar herramienta, problema y criterios	Prescripción neutral y prueba guiada
Fragmentación	Sistemas aislados y duplicidades	Integrar información y procesos	Simplificación e integración
Dependencia	Exceso de intermediación	Preservar relación y activos propios	Equilibrio plataforma/canal propio
Seguridad	Riesgo operativo o de información	Prevenir, detectar y responder	Protocolos básicos y capacitación
Territorio	Acceso desigual a soporte	Acceder a capacidades externas	Servicios compartidos y cooperación

La matriz convierte la barrera en itinerario. Dos empresas con una madurez global semejante pueden requerir recomendaciones completamente distintas porque sus obstáculos, mercados y capacidades de absorción son diferentes. El acompañamiento debe identificar el problema empresarial, la barrera dominante, la capacidad necesaria, la herramienta proporcionada y las condiciones de uso que permitirán traducir adopción en resultado.

BARRERA → NECESIDAD → CAPACIDAD → HERRAMIENTA → ACOMPAÑAMIENTO → USO → RESULTADO

24.5. Cierre de la Parte VI: modernizar con utilidad

Los capítulos 20 a 24 configuran una lectura integrada: la madurez digital identifica capacidades; la presencia online explica descubrimiento y comunicación; los canales examinan transacción y continuidad; los datos y la inteligencia artificial incorporan conocimiento y automatización; y las barreras determinan qué parte del recorrido es viable. La conclusión es sencilla: la madurez útil es la que mejora capacidades concretas; el éxito se mide por uso efectivo, autonomía y mejores decisiones, no por número de herramientas.

PARTE VII

COMPETITIVIDAD, CAPACIDADES Y COOPERACIÓN

DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL Y COLECTIVA

Costes y márgenes, diferenciación, gestión, formación, cooperación y escala para el comercio y la hostelería de proximidad

25. COSTES, MÁRGENES Y PRESIÓN COMPETITIVA

La competitividad del pequeño comercio y la hostelería no puede evaluarse únicamente por la facturación. Una empresa puede vender más y, sin embargo, debilitarse si los costes crecen con mayor intensidad, si las nuevas ventas aportan poco margen o si la complejidad operativa necesaria para generarlas consume tiempo, personal y recursos adicionales. El análisis debe desplazarse, por tanto, desde el volumen aparente de actividad hacia la economía efectiva del establecimiento: cuánto valor conserva después de sostener su estructura, qué capacidad tiene para absorber cambios y cuánto espacio económico mantiene para invertir, modernizarse y continuar.

Esta lectura sitúa el margen en el centro del diagnóstico sin reducir la competitividad a una cuestión contable. El margen es la reserva que permite renovar equipamiento, formar al equipo, introducir tecnología útil, resistir periodos de menor demanda y evitar que cualquier variación de costes termine trasladándose a sobrecarga de trabajo o pérdida de calidad. En estructuras pequeñas, donde no existen grandes colchones financieros ni múltiples unidades capaces de compensarse entre sí, una erosión moderada pero persistente puede limitar rápidamente la capacidad de adaptación.

INGRESOS → COSTES → MARGEN → CAPACIDAD DE INVERSIÓN → SOSTENIBILIDAD

25.1. Estructura económica: coste, margen y productividad

No existe una estructura de costes única. Comercio y hostelería combinan costes fijos, variables, operativos, financieros y crecientemente digitales o de intermediación, pero el peso de cada partida depende de actividad, escala, modelo, territorio y canal. El problema relevante no es identificar qué costes existen, sino cuáles son rígidos, cuáles crecen con cada venta, dónde aparecen pérdidas acumulativas y qué parte de la estructura puede ajustarse sin deteriorar la propuesta de valor. Una herramienta digital, una plataforma o un canal adicional deben leerse exactamente igual: por la capacidad o el ingreso que generan en relación con el coste total de implantación, mantenimiento y uso.

El margen, a su vez, exige observar la rentabilidad de productos, servicios, franjas y canales. Una venta adicional no mejora necesariamente la situación cuando incorpora comisiones elevadas, logística, devoluciones, horas de atención o presión sobre capacidad. La respuesta tampoco consiste siempre en subir precios o recortar costes. Puede aparecer en rotación de stock, organización horaria, eficiencia energética, negociación, revisión del mix, productividad, diferenciación o eliminación de tareas de bajo valor. El diagnóstico debe localizar primero dónde se erosiona el resultado y solo después seleccionar una palanca de respuesta.

25.2. Presión competitiva y territorio

La presión competitiva ya no procede únicamente de los negocios próximos. El consumidor compara entre municipios, centralidades, cadenas, grandes superficies, plataformas y canales digitales. La mayor accesibilidad regional amplía simultáneamente el mercado potencial de algunas empresas y el número de alternativas disponibles para sus clientes. Competir, por ello, no equivale necesariamente a entrar en una guerra de precios: conveniencia, confianza, especialización, asesoramiento, experiencia, rapidez, identidad y proximidad funcional forman parte del campo competitivo. Cuando la propuesta resulta indistinguible, la comparación tiende a desplazarse hacia precio y disponibilidad; cuando existe una razón de elección clara, la empresa gana espacio para defender valor y margen.

El territorio modifica a la vez costes y mercado. Las áreas densas pueden combinar alquileres, personal y competencia elevados con afluencia y diversidad de públicos; los mercados supramunicipales ofrecen acceso a demanda más amplia, pero exigen diferenciación y capacidad de atracción; los municipios pequeños pueden disponer de costes menores y confianza relacional, pero afrontar escala limitada, logística o falta de soporte; y los territorios turísticos deben gestionar picos de demanda, personal y costes a lo largo del año. La variable relevante es la relación entre presión económica, mercado accesible y capacidad real de convertir demanda.

Origen de presión	Manifestación	Qué contrastar	Respuesta proporcionada
Coste fijo	El resultado cae aunque la actividad apenas varíe	Peso de estructura y capacidad utilizada	Renegociar, redimensionar o compartir capacidad
Coste variable / canal	Más venta aporta poco resultado	Margen por producto, canal o servicio	Revisar mix, precio, proveedor, comisión o logística
Productividad	Alta carga de trabajo con resultado débil	Tiempo, ocupación, proceso y rendimiento	Organizar, simplificar, planificar o automatizar
Competencia / valor	Comparación centrada en precio	Diferenciación, conversión y recurrencia	Especialización, servicio, conveniencia y experiencia
Territorio estacionalidad /	Desajuste entre estructura y mercado accesible	Afluencia, temporalidad, costes y demanda	Adaptación territorial y planificación anual

SÍNTOMA ECONÓMICO → CAUSA PROBABLE → VARIABLE A CONTRASTAR → RESPUESTA → MEDICIÓN

26. DIFERENCIACIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

Cuando una empresa pequeña no puede competir de forma estable mediante escala, amplitud de catálogo o presión promocional, la diferenciación deja de ser un recurso de comunicación y se convierte en una variable económica. Diferenciarse significa construir una razón de elección relevante para un público concreto y demostrarla de forma consistente. Producto, calidad, especialización, confianza, servicio, conveniencia, identidad o experiencia solo adquieren capacidad competitiva cuando el consumidor los percibe, los considera útiles y encuentra coherencia entre la promesa y la experiencia real.

La propuesta de valor no es una frase publicitaria ni una lista de virtudes. Es una hipótesis comercial que conecta necesidad, público y capacidad empresarial: qué problema resuelve la empresa, para quién y por qué su forma de resolverlo puede resultar preferible a las alternativas. En numerosas actividades de proximidad, la diferencia no tiene que ser espectacular. La fiabilidad sostenida, el conocimiento, la rapidez, la certeza antes del desplazamiento, el cumplimiento de horarios o la capacidad para resolver una incidencia pueden constituir ventajas tan poderosas como una oferta singular.

ATRIBUTO → RELEVANCIA → PERCEPCIÓN → ELECCIÓN → MARGEN / RECURRENCIA

26.1. Especialización, confianza, conveniencia e identidad

La especialización permite competir mediante profundidad de conocimiento allí donde otros operadores compiten mediante amplitud. El asesoramiento, la selección y la capacidad para reducir incertidumbre generan valor cuando son visibles: un conocimiento que permanece dentro del negocio y no se traduce en surtido coherente, explicación, reputación o posventa tiene escasa capacidad diferencial. Esta especialización puede incluso ampliar el mercado funcional y justificar desplazamientos desde otros municipios, siempre que la información previa y la accesibilidad reduzcan suficientemente el coste de llegar.

La conveniencia constituye otra forma de diferenciación, especialmente en consumos frecuentes. Información correcta, horarios, rapidez, pedido previo, reserva, recogida, medios de pago o facilidad para contactar reducen esfuerzo e incertidumbre.

La identidad, por su parte, conecta producto, trayectoria, empresa y territorio, pero solo produce valor si es verificable y se integra en la experiencia. Historia, tradición o autenticidad no deben tratarse como relato decorativo: deben reforzar confianza, reconocimiento, memoria o preferencia. En todos los casos, la regla es la misma: diferente no basta; la diferencia debe ser relevante, perceptible, creíble y sostenible.

26.2. Diferenciación territorial

Parte del valor se construye fuera del establecimiento individual. Una calle, un mercado, una centralidad, un municipio o un destino pueden convertirse en una propuesta reconocible cuando comercio, hostelería, patrimonio, especialización, eventos, paisaje comercial y servicios se articulan de forma comprensible para el visitante. La cooperación no pretende homogeneizar empresas distintas, sino hacer legible su complementariedad mediante información, rutas, señalización, presencia digital, programación o campañas. En este nivel, atributos dispersos pueden transformarse en una razón territorial de desplazamiento y permanencia.

Base de valor	Qué aporta	Evidencia que debe percibirse	Riesgo principal
Especialización	Conocimiento y reducción de incertidumbre	Surtido, asesoramiento, explicación y reputación	Que el conocimiento sea invisible o dependa de una sola persona
Confianza / servicio	Seguridad, cumplimiento y resolución	Consistencia, atención y respuesta ante incidencias	Promesa y experiencia incoherentes
Conveniencia	Ahorro de tiempo y esfuerzo	Información, horario, reserva, recogida o acceso	Añadir complejidad sin utilidad real
Identidad	Reconocimiento, vínculo y significado	Historia, producto y territorio coherentes	Relato sin valor práctico para el cliente
Experiencia territorial	Motivo de visita y permanencia	Oferta conectada, recorridos e información	Atributos dispersos y poco legibles

PROPUESTA DE VALOR = RAZÓN DE ELECCIÓN QUE LA EMPRESA PUEDE DEMOSTRAR, COMUNICAR Y SOSTENER

27. GESTIÓN, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN

La competitividad no depende solo del mercado externo. Una parte decisiva se juega en la manera de organizar recursos escasos: cómo se distribuye el tiempo, se programan compras y horarios, se gestiona el stock, se utilizan los datos, se coordinan personas y se revisan decisiones. Profesionalizar la gestión no significa burocratizar una microempresa ni imponer modelos de gran organización; significa disponer del control suficiente para saber qué está ocurriendo, detectar desviaciones y actuar antes de que la urgencia sustituya permanentemente a la planificación.

La intuición empresarial conserva un valor importante porque concentra experiencia sobre clientes, producto y territorio. El problema aparece cuando no puede contrastarse con evidencia mínima. La combinación adecuada es experiencia para formular preguntas e información para verificar si la interpretación sigue siendo válida. Esa disciplina resulta especialmente necesaria cuando cambian costes, hábitos, canales o flujos de demanda y las reglas que funcionaron durante años dejan de producir el mismo resultado.

PLANIFICAR → EJECUTAR → MEDIR → CORREGIR

27.1. Productividad y tiempo empresarial

La productividad debe entenderse como la capacidad para obtener más valor del recurso disponible, no simplemente como “hacer más”. Puede expresarse en margen, servicio, disponibilidad, menos errores, mejor atención o tiempo liberado. En microempresas, el tiempo de la persona titular o del equipo responsable es un recurso crítico: actividad operativa, administración, compras, atención y decisiones estratégicas suelen concentrarse en pocas manos. De ahí una paradoja recurrente: la empresa necesita mejorar porque está saturada, pero la saturación le impide implantar la mejora.

Simplificar, integrar, estandarizar o automatizar tareas repetitivas puede recuperar capacidad, pero el indicador relevante no es solo cuántos minutos se ahorran, sino para qué se utiliza el tiempo recuperado. Cuando se reasigna a decisión, negociación, relación con clientes, formación o desarrollo comercial, la productividad se convierte en capacidad de adaptación. Esta lectura conecta directamente gestión, digitalización y margen: una mejora operativa solo es valiosa si sostiene o mejora el resultado sin deteriorar la experiencia y la propuesta de valor.

27.2. Innovación y experimentación

La innovación útil para la pequeña empresa suele ser incremental: un horario distinto, un nuevo servicio, una reorganización, un canal, una colaboración, una reserva sencilla, una modificación de producto o una mejora de gestión. Su valor no procede de la sofisticación, sino de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de forma observable. La escala adecuada de innovación es aquella que la empresa puede comprender, implantar, medir y sostener.

La pequeña dimensión puede incluso favorecer pruebas de bajo riesgo. Formular una hipótesis, ensayar durante un periodo acotado, observar una señal de resultado y decidir si se mantiene, modifica o abandona introduce disciplina sin exigir grandes sistemas. Experimentar no significa acertar siempre; significa reducir el coste del error y transformar cada prueba en aprendizaje. Esa secuencia permite innovar con prudencia y escalar únicamente aquello que demuestra utilidad.

Problema observable	Recurso afectado	Prueba mínima	Indicador de aprendizaje
Stock excesivo o faltas	Capital y espacio	Revisar reposición de referencias críticas	Rotación, merma y disponibilidad
Picos y valles de atención	Tiempo y personal	Ajuste limitado de horarios o turnos	Ventas/servicio por franja
Tareas administrativas repetidas	Tiempo directivo	Simplificar o automatizar una rutina	Tiempo recuperado y errores
Promoción sin efecto claro	Presupuesto y atención	Campaña con objetivo e indicador definidos	Conversión y retorno
Nuevo servicio o canal	Capacidad y demanda	Piloto acotado antes de escalar	Uso, margen y repetición

INFORMACIÓN → CONTROL → PRODUCTIVIDAD → TIEMPO RECUPERADO → PRUEBA → APRENDIZAJE → ADAPTACIÓN

28. FORMACIÓN Y CAPACIDADES

La formación aporta valor cuando modifica la capacidad de actuar. En un tejido compuesto mayoritariamente por microempresas, trabajo autónomo y estructuras reducidas, la cuestión relevante no es cuántas horas o cursos se ofrecen, sino qué brecha empresarial se reduce y si el aprendizaje puede incorporarse a la rutina sin añadir una carga incompatible con el funcionamiento del negocio. Diseñar primero un catálogo y buscar después participantes invierte la lógica: la intervención debe comenzar por el problema, identificar la competencia necesaria, seleccionar el formato, acompañar la aplicación y comprobar el resultado.

BRECHA → COMPETENCIA → FORMACIÓN → APLICACIÓN → RESULTADO

28.1. Capacidades prioritarias

Las capacidades de gestión permiten leer costes, margen, stock, planificación, productividad e indicadores con un nivel de formalización proporcionado. Las capacidades comerciales responden a fases concretas del recorrido del cliente: visibilidad, captación, conversión, recurrencia, diferenciación y reputación. Las digitales deben organizarse por función y madurez real —presencia, relación, gestión, datos y automatización— y no por acumulación de herramientas. En datos e inteligencia artificial, la capacidad crítica consiste en formular bien una tarea, aportar contexto, revisar resultados y reconocer cuándo una salida no es suficientemente fiable o útil.

La formación debe respetar el punto de partida. No necesita el mismo itinerario una empresa que todavía no mantiene información básica actualizada, otra que dispone de herramientas pero apenas las usa, una tercera con datos dispersos o un negocio que necesita automatizar una tarea repetitiva. La progresión adecuada es funcional: consolidar el uso antes de añadir complejidad. De este modo, el aprendizaje deja de ser exposición a contenidos y se convierte en adquisición de autonomía suficiente para mantener una práctica, resolver incidencias básicas y saber cuándo es necesario apoyo especializado.

28.2. Formato, aplicación y territorio

El formato forma parte de la eficacia. Una guía o píldora puede servir para comprender; un taller, para practicar; una demostración, para reducir incertidumbre; una tutoría, para adaptar al caso; y el acompañamiento, para resolver el momento crítico de implantación. Las comunidades de práctica añaden aprendizaje entre pares cuando el problema se repite en múltiples empresas. En pequeños municipios, además, la accesibilidad puede exigir formatos itinerantes, a distancia o combinados; en grandes centralidades pueden ser más importantes la especialización y la flexibilidad horaria. Una actividad excelente a la que la empresa no puede asistir tiene impacto real nulo.

Brecha	Competencia	Intervención	Aplicación esperada
No conoce margen	Gestión económica	Taller + plantilla + tutoría	Revisión periódica de costes y margen
Baja captación o conversión	Capacidad comercial	Taller aplicado + revisión	Información, propuesta y proceso de venta mejorados
Herramientas sin uso	Capacidad digital funcional	Demostración acompañamiento +	Integración en una rutina concreta
Datos dispersos	Gestión de información	Plantilla / CRM mínimo + tutoría	Registro, segmentación y decisión básica
Tareas repetitivas	Automatización supervisada	Caso de uso + prueba	Reducción de trabajo manual y tiempo recuperado
Cambio no consolidado	Aprendizaje organizativo	Tutoría o comunidad de práctica	Continuidad, corrección y uso estable

ASISTIR ≠ APRENDER ≠ APLICAR ≠ CAMBIAR ≠ OBTENER RESULTADO

29. COOPERACIÓN, ASOCIACIONISMO Y ESCALA

La pequeña dimensión empresarial aporta flexibilidad, arraigo y conocimiento del cliente, pero limita el acceso individual a determinadas competencias, tecnologías, servicios especializados, información y poder de negociación. La cooperación adquiere sentido cuando convierte necesidades repetidas en capacidades que pueden sostenerse mejor de forma compartida. No sustituye la autonomía empresarial; amplía la escala efectiva de empresas que, actuando aisladamente, afrontan problemas semejantes con recursos limitados.

Asociacionismo y cooperación deben evaluarse, por ello, por su utilidad empresarial verificable. Representar intereses sigue siendo esencial, pero la función contemporánea puede incorporar observación, información, servicios, formación, acompañamiento, campañas, acceso a especialistas y articulación territorial. La pregunta relevante no es cuántas empresas pertenecen a una estructura colectiva, sino qué problemas resuelven mejor juntas que por separado y qué resultados pueden observarse en ahorro, uso, visibilidad, aprendizaje, implantación o capacidad de interlocución.

AUTONOMÍA EMPRESARIAL + CAPACIDAD COMPARTIDA = MAYOR ESCALA EFECTIVA

29.1. Cooperación empresarial y servicios compartidos

La cooperación puede comenzar con pruebas sencillas —una campaña, una ruta, una formación conjunta, una negociación piloto o una herramienta compartida— y consolidarse solo cuando demuestra utilidad. Esta secuencia reduce el coste de coordinar y permite construir confianza a partir de resultados.

Los servicios compartidos resultan especialmente valiosos cuando existe una necesidad frecuente pero insuficiente para justificar contratación individual: soporte técnico, especialistas, formación, comunicación, tecnología, datos, compras o asesoramiento. La organización empresarial no tiene que prestar todo directamente; puede diagnosticar, agregar demanda, seleccionar soluciones, negociar condiciones, facilitar acceso y evaluar resultados.

29.2. Cooperación territorial y redes supramunicipales

Cuando varias empresas comparten calle, mercado, municipio, corredor o destino, la cooperación puede transformar atributos dispersos en una propuesta territorial reconocible. Información, horarios, rutas, eventos, señalización, promoción y complementariedad permiten que el consumidor perciba un sistema de oferta y no una suma de establecimientos aislados. Esta dimensión es especialmente importante en mercados funcionales que superan el límite municipal: corredores, rutas, áreas turísticas y especializaciones requieren escalas de intervención capaces de combinar masa crítica regional con proximidad local.

En pequeños municipios y territorios de baja densidad, la red supramunicipal puede ser la condición para sostener servicios empresariales que un único mercado local no podría financiar. La escala de provisión puede ser regional o compartida, mientras que el acompañamiento permanece próximo. Así, proximidad y escala dejan de presentarse como alternativas: la primera permite conocer y adaptar; la segunda permite sostener conocimiento, herramientas y servicios.

29.3. COPYME como infraestructura de proximidad empresarial

Dentro de esta arquitectura, COPYME puede actuar como estructura intermedia entre empresas, asociaciones territoriales e instituciones. Su valor reside en agregar necesidades desde abajo, traducir instrumentos generales a secuencias utilizables y conectar horizontalmente empresas y territorios. Observar, diagnosticar, articular, acompañar y evaluar forman un circuito de intermediación que reduce la distancia entre programas diseñados para universos amplios y realidades empresariales pequeñas, heterogéneas y con poca capacidad de gestión disponible.

El circuito funciona también en sentido inverso: las necesidades dispersas pueden convertirse en conocimiento agregado, propuestas y evidencia para las instituciones. Entre empresas, COPYME puede facilitar cooperación, formación, campañas, servicios y aprendizaje compartido. La asociación deja así de ser únicamente un canal de representación para convertirse, cuando existe utilidad demostrable, en una infraestructura de capacidad empresarial y territorial.

Limitación de escala	Capacidad necesaria	Escala adecuada	Mecanismo
Coste individual excesivo	Acceso a servicio o herramienta	Grupo de empresas	Compra, negociación o acceso conjunto
Déficit de conocimiento	Especialización y aprendizaje	Local / supramunicipal	Formación aplicada + acompañamiento
Baja visibilidad	Atracción y comunicación	Calle, eje, municipio o destino	Campaña, ruta, evento o comunicación territorial
Mercado local reducido	Masa crítica y acceso	Supramunicipal	Red funcional y servicios compartidos
Información dispersa	Conocimiento agregado	Regional	Observatorio, indicadores y devolución de conocimiento
Dificultad de interlocución	Traducción y representación	Regional / institucional	Intermediación COPYME

29.4. Cierre: competitividad como capacidad empresarial y colectiva

Los capítulos 25 a 29 amplían el concepto de competitividad. La sostenibilidad económica exige proteger margen; la diferenciación permite construir razones de elección; la gestión y la productividad convierten recursos escasos en capacidad de adaptación; la formación desarrolla competencias aplicadas; y la cooperación permite acceder colectivamente a funciones que la escala individual no puede sostener. Ninguna dimensión sustituye a las demás. La competitividad de proximidad emerge de su combinación y del ajuste entre empresa, mercado y territorio.

Este enfoque prepara el diagnóstico integrado de las siguientes partes del Estudio. Las brechas ya no deberán formularse como carencias genéricas, sino como desajustes concretos entre presión económica, propuesta de valor, capacidad de gestión, competencias disponibles y escala de actuación. La intervención podrá entonces distinguir qué debe resolver la empresa por sí misma, qué requiere acompañamiento y qué resulta más eficiente construir de manera colectiva o territorial.

MARGEN + DIFERENCIACIÓN + GESTIÓN + CAPACIDADES + COOPERACIÓN = COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

PARTE VIII

MUJERES, LIDERAZGO Y OPORTUNIDADES

PERSPECTIVA DE GÉNERO APLICADA AL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

Participación, liderazgo, trayectorias, accesibilidad, barreras y visibilidad en el comercio y la hostelería de la Comunidad de Madrid.

30. MUJERES EN EL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA

La perspectiva de género se incorpora al diagnóstico como una dimensión transversal destinada a mejorar su capacidad explicativa. Su función no es construir una categoría empresarial paralela ni atribuir de antemano comportamientos diferenciados, sino comprobar si participación, liderazgo, gestión, modernización, acceso a recursos o visibilidad presentan diferencias relevantes entre mujeres y hombres cuando se comparan empresas en contextos razonablemente equivalentes. Sector, tamaño, antigüedad, forma empresarial, trayectoria y territorio forman parte inseparable de esa comparación.

Esta cautela resulta especialmente importante en un tejido dominado por microempresas, trabajo autónomo y empresas familiares. Presencia femenina no equivale necesariamente a liderazgo; titularidad formal no coincide siempre con dirección efectiva; y una diferencia agregada puede reflejar composición sectorial o territorial más que una brecha específica. Por ello, la lectura se ordena en tres pasos: describir la posición, controlar el contexto y valorar únicamente después si existe una diferencia empresarial con relevancia práctica.

PRESENCIA ≠ TITULARIDAD ≠ LIDERAZGO ≠ CAPACIDAD EFECTIVA DE DECISIÓN

30.1. Posición empresarial y trayectorias

La unidad analítica relevante combina participación sectorial, propiedad, dirección, gestión cotidiana y función operativa. Esta desagregación evita invisibilizar situaciones en las que una mujer dirige o sostiene una parte sustancial del negocio sin figurar como única titular y, al mismo tiempo, impide identificar automáticamente cualquier empleo o participación con liderazgo. En empresas familiares, esta distinción resulta decisiva para comprender quién define estrategia, organiza recursos, asume riesgos y conduce procesos de modernización o continuidad.

La trayectoria completa esa fotografía. Nueva creación, continuidad familiar, adquisición, relevo, incorporación gradual o transformación de un negocio existente son itinerarios distintos y movilizan recursos diferentes. Analizar cómo se llega a la posición actual permite distinguir mejor entre diferencias asociadas al género y diferencias explicadas por antigüedad, forma de entrada, estructura del negocio o momento de desarrollo empresarial.

30.2. Mujeres autónomas, tiempo y capacidad de gestión

En el trabajo autónomo la concentración de funciones convierte el tiempo en una variable empresarial crítica. Atención, compras, administración, comunicación, planificación y gestión pueden recaer sobre una misma persona, de modo que la capacidad para formarse, implantar tecnología, participar en redes o preparar mejoras depende tanto de recursos económicos como de disponibilidad temporal. El análisis de género adquiere sentido cuando comprueba si esta restricción general de la microempresa presenta una intensidad o unas causas diferencialmente relevantes.

La comparación debe distinguir entre necesidad compartida y barrera específica. Si la falta de tiempo, la dificultad de acceso a formación o la sobrecarga operativa afectan de forma semejante a empresas equivalentes, la respuesta puede ser transversal. Si, una vez controladas actividad, tamaño, organización y territorio, persiste una diferencia consistente, esa evidencia puede justificar una adaptación específica del apoyo.

Dimensión	Qué se observa	Contexto que debe controlarse	Salida analítica
Presencia	Participación por actividad y territorio	Sector, tamaño y localización	Patrón descriptivo
Liderazgo	Propiedad, dirección y gestión	Empresa familiar, forma jurídica y antigüedad	Posición empresarial efectiva
Autonomía	Concentración de funciones y tiempo	Personal, horarios y actividad	Restricción compartida o diferencial
Capacidades	Gestión, digitalización, formación y datos	Oferta disponible, trayectoria y territorio	Brecha contrastada
Trayectoria	Creación, relevo, crecimiento y transformación	Forma de entrada y madurez empresarial	Tipología de itinerarios

**DIFERENCIA OBSERVADA → CONTROLAR CONTEXTO → CONTRASTAR → INTERPRETAR → ACTUAR
SOLO SI PROCEDE**

31. NEGOCIOS LIDERADOS POR MUJERES

El análisis de negocios liderados por mujeres desplaza el foco desde la presencia general hacia la empresa concreta. Liderazgo femenino se utiliza aquí como variable de observación, no como explicación automática. La empresa debe describirse simultáneamente por su estructura, actividad, trayectoria, capacidades, mercado y territorio, porque dos negocios dirigidos por mujeres pueden compartir liderazgo y, sin embargo, presentar economías, oportunidades y necesidades completamente distintas.

La utilidad del enfoque consiste en identificar configuraciones empresariales y compararlas con negocios equivalentes. Autónomas, empresas familiares, sociedades con empleo, comercio tradicional, nuevas iniciativas, hostelería o actividades especializadas requieren lecturas diferentes. No existe un único “modelo de negocio femenino”; existen combinaciones de liderazgo, escala, trayectoria y capacidad que pueden revelar oportunidades de consolidación, continuidad, modernización o cooperación.

31.1. Creación, continuidad y modernización

La creación desde cero y la continuidad de un negocio existente son dos vías distintas de liderazgo. La primera obliga a construir mercado, organización, clientela y posicionamiento; la segunda parte de activos acumulados -clientela, reputación, proveedores, localización o conocimiento- pero puede exigir renovar procesos, profesionalizar la gestión o redefinir la propuesta de valor. En procesos de relevo, interesa especialmente conocer qué capacidades se transfieren, cuáles se transforman y cómo se redistribuyen propiedad, dirección y funciones durante la transición.

La modernización debe observarse mediante decisiones verificables: planificación, control económico, digitalización funcional, uso de datos, formación, innovación y cooperación. Cualquier diferencia detectada requiere comparación dentro de niveles similares de tamaño, actividad y madurez. El objetivo no es atribuir estilos de gestión al género, sino reconocer qué capacidades están disponibles, cuáles faltan y qué barreras explican esa situación.

31.2. Relación, visibilidad y reconocimiento empresarial

La relación con clientes, comunidad y redes locales puede constituir una capacidad empresarial relevante cuando genera confianza, recurrencia, reputación o prescripción. Su análisis debe mantenerse separado de cualquier estereotipo: una fuerte vinculación local puede explicarse por antigüedad, frecuencia de compra, actividad, tamaño de mercado o posición territorial. Lo importante es medir su valor económico y relacional y comprobar si existen diferencias de acceso, utilización o reconocimiento entre perfiles comparables.

La visibilidad merece una atención específica porque capacidad empresarial y reconocimiento público no siempre coinciden. Hacer visibles trayectorias de creación, relevo, modernización, innovación o cooperación puede ampliar referentes, fortalecer redes y transferir aprendizajes. La empresa debe permanecer en el centro del relato: contexto, decisión, recursos utilizados, dificultad, resultado y aprendizaje. La visibilidad útil no convierte a una persona en símbolo; convierte una experiencia empresarial en conocimiento compartido.

Eje	Pregunta diagnóstica	Cruce necesario	Producto útil
Liderazgo	¿Qué posición empresarial ejerce realmente?	Propiedad × dirección × gestión × operación	Perfil de posición
Modelo	¿Qué estructura y actividad tiene el negocio?	Sector × tamaño × empleo × forma empresarial	Tipología de negocios
Trayectoria	¿Cómo se creó, continuó o transformó?	Creación × relevo × antigüedad	Mapa de trayectorias
Capacidad	¿Cómo gestiona y moderniza?	Gestión × digital × formación × cooperación	Perfil de capacidades
Territorio	¿Qué oportunidades y restricciones condicionan?	Tipo territorial × mercado × movilidad	Contexto de oportunidad
Visibilidad	¿La capacidad empresarial es reconocida y conectada?	Redes × representación × comunicación	Banco de casos / referentes

LIDERAZGO × MODELO × TRAYECTORIA × CAPACIDAD × TERRITORIO × VISIBILIDAD → DIAGNÓSTICO CONTEXTUALIZADO

32. TERRITORIO, GÉNERO Y OPORTUNIDADES

La escala regional introduce una cuestión decisiva: los recursos y oportunidades no se distribuyen ni se utilizan del mismo modo en todo el territorio. Mercado accesible, movilidad, proveedores, formación, asesoramiento, financiación, redes profesionales y servicios especializados presentan densidades y condiciones de acceso diferentes. La variable territorial sirve, por tanto, para contextualizar las posiciones empresariales antes de atribuir significado a una diferencia de género.

Grandes centralidades, municipios intermedios, pequeños municipios y territorios turísticos combinan ventajas y restricciones distintas. Más recursos y mercado pueden convivir con mayor coste y competencia; proximidad y recurrencia pueden compensar una menor diversidad de servicios; y una baja densidad puede limitar escala local sin eliminar oportunidades de continuidad, especialización o demanda externa. La pregunta relevante no es cuántos recursos existen formalmente, sino cuáles son efectivamente utilizables por cada perfil empresarial.

32.1. Accesibilidad real: del recurso disponible al recurso utilizable

La accesibilidad empresarial es física, temporal, económica y digital. Un servicio puede existir y, sin embargo, resultar poco accesible por distancia, horario, complejidad, falta de información, costes de participación o competencias previas. Esta distinción es especialmente útil para interpretar formación, asesoramiento, redes y mercado: disponibilidad formal no equivale a capacidad de uso.

La movilidad y la organización del tiempo vuelven a ser variables empresariales. El análisis puede identificar si una misma oferta de apoyo produce niveles de utilización diferentes entre perfiles comparables y, en caso afirmativo, qué parte de esa diferencia responde al formato, la localización, los horarios o la necesidad de intermediación. La respuesta puede consistir en adaptar una estructura existente antes que crear otra nueva.

32.2. Relevo, redes y nuevos mercados

La continuidad empresarial constituye una oportunidad especialmente relevante en territorios donde existen negocios viables sin relevo identificado. Crear una empresa y asumir una actividad existente son itinerarios distintos: la transmisión puede facilitar acceso a clientela, equipamiento, conocimiento, proveedores y posición territorial ya construida.

La perspectiva de género permite comprobar qué participación tienen las mujeres en estos procesos y si aparecen barreras específicas de información, financiación, negociación o acompañamiento.

Del mismo modo, redes locales y supramunicipales pueden ampliar la escala efectiva de empresas ubicadas en territorios con menor densidad de servicios. La cooperación no debe diseñarse como una estructura segregada por principio, sino como una capacidad accesible que se adapte cuando la evidencia muestre diferencias de participación. Turismo, gastronomía, comercio especializado, servicios o nuevas demandas pueden generar oportunidades, pero la asignación sectorial nunca debe derivarse del género: primero se identifica el mercado y después se analiza quién puede acceder a él y con qué barreras.

Tipo territorial	Oportunidad / activo	Fricción principal	Respuesta proporcionada
Gran centralidad	Mercado, servicios, redes y financiación	Coste, competencia, tiempo y visibilidad	Especialización, redes y servicios avanzados
Municipio intermedio	Centralidad local, proximidad y recurrencia	Menor diversidad de servicios especializados	Nodos locales conectados a escala regional
Pequeño municipio / baja densidad	Continuidad, demanda de proximidad y activos territoriales	Mercado reducido, movilidad y relevo	Red supramunicipal, relevo y formatos híbridos
Turístico / especializado	Demanda visitante y especialización	Estacionalidad, captación y competencia	Promoción, cooperación y propuesta territorial

RECURSO → ACCESIBILIDAD → CAPACIDAD DE USO → OPORTUNIDAD → PARTICIPACIÓN → RESULTADO

33. BARRERAS, NECESIDADES Y VISIBILIDAD

El cierre de la Parte VIII transforma la perspectiva de género en una lógica de decisión. No toda diferencia constituye una barrera y no toda barrera requiere una respuesta exclusivamente dirigida a mujeres. Una intervención diferenciada solo resulta justificable cuando la evidencia muestra que la diferencia persiste tras controlar actividad, tamaño, trayectoria, organización y territorio y cuando esa diferencia tiene consecuencias empresariales relevantes.

Esta regla permite distinguir tres tipos de respuesta. Las necesidades compartidas se incorporan a instrumentos generales; las barreras cuya intensidad cambia según el perfil pueden requerir adaptación transversal; y las diferencias específicamente contrastadas pueden justificar itinerarios o apoyos dirigidos. La segmentación deja así de ser un punto de partida y se convierte, cuando procede, en una conclusión del diagnóstico.

33.1. Recursos, tiempo, formación y redes

El acceso a financiación, información, tecnología, servicios especializados, formación y redes debe analizarse como un proceso: conocer el recurso, poder acceder a él, utilizarlo y convertirlo en capacidad. En microempresas, las principales fricciones pueden proceder del tiempo, la carga administrativa, la disponibilidad territorial o la dificultad para implantar cambios. La perspectiva de género añade la pregunta de si esas fricciones afectan con distinta intensidad a perfiles comparables y por qué.

La conciliación se aborda del mismo modo. La falta de tiempo es estructural en muchas microempresas; solo existe una brecha específicamente relevante cuando se demuestra un impacto diferencial asociado a responsabilidades u otras condiciones. En formación y redes, la misma lógica conduce a priorizar formatos flexibles, híbridos, modulares o de proximidad cuando resuelven un problema de acceso real, sin asumir que cualquier baja participación exige crear una estructura separada.

33.2. Visibilidad y referentes empresariales

La visibilidad puede generar reconocimiento, contactos, aprendizaje y nuevas oportunidades cuando se apoya en experiencias empresariales reales. Una línea estable de casos debe mostrar creación, continuidad, innovación, digitalización, cooperación o gestión de crisis mediante una estructura transferible: contexto, reto, decisión, implantación, resultado y aprendizaje. El objetivo es reconocer a las mujeres como agentes económicos y convertir trayectorias concretas en conocimiento útil para otras empresas.

Esta aproximación evita dos extremos: el testimonio genérico sin contenido empresarial y el “modelo perfecto” presentado como receta universal. Un referente resulta valioso precisamente porque hace visibles decisiones, límites y aprendizajes situados. La visibilidad se convierte así en una herramienta de competitividad y no únicamente de comunicación institucional.

Posible barrera	Qué debe contrastarse	Tipo de respuesta si se demuestra
Falta de tiempo	Intensidad, causas y efecto diferencial	Formatos flexibles, apoyo aplicado y simplificación
Menor acceso a redes	Participación, utilidad y condiciones de acceso	Adaptación de redes, mentoría o conexión supramunicipal
Falta de visibilidad	Presencia en representación, medios, eventos y casos	Banco de casos y línea estable de visibilidad
Brecha de capacidades	Diferencia frente a perfiles comparables	Itinerario aplicado o integración reforzada en oferta general
Aislamiento territorial	Accesibilidad efectiva a servicios, mercado y redes	Formatos híbridos, intermediación y cooperación
Continuidad empresarial	Oportunidades, interés y barreras en transmisión	Información, conexión y acompañamiento al relevo

33.3. Productos de la Parte VIII

Producto	Función
VIII.1. Diagnóstico de participación y liderazgo femenino	Distinguir participación, titularidad, dirección y gestión por actividad, empresa y territorio.
VIII.2. Mapa de negocios liderados por mujeres	Localizar y caracterizar trayectorias empresariales con finalidad analítica y comunicativa.
VIII.3. Matriz género × territorio × necesidades	Contrastar accesibilidad, barreras y necesidades compartidas o diferenciales.
VIII.4. Banco de casos empresariales	Convertir experiencias de liderazgo, continuidad y modernización en aprendizaje transferible.
VIII.5. Comercio en Femenino · Comunidad de Madrid	Línea estable de visibilidad empresarial conectada con redes, comunicación y referentes.

33.4. Cierre: igualdad y competitividad dentro del mismo diagnóstico

La perspectiva de género fortalece el Estudio cuando permite medir mejor quién participa, quién dirige, qué trayectorias siguen las empresas, qué recursos pueden utilizar y qué barreras limitan sus oportunidades. La prudencia analítica no reduce su importancia: evita confundir composición con desigualdad y permite concentrar la intervención allí donde existe una diferencia demostrada, relevante y susceptible de corrección.

Cuando las necesidades son compartidas, la respuesta puede ser común; cuando la barrera es diferencial, la actuación puede adaptarse; cuando existen trayectorias empresariales valiosas, la visibilidad puede transformarlas en aprendizaje y conexión. Así, igualdad y competitividad dejan de funcionar como agendas separadas y pasan a formar parte de una misma capacidad de diagnóstico empresarial y territorial.

MEDIR → COMPARAR → CONTEXTUALIZAR → IDENTIFICAR → DECIDIR → VISIBILIZAR → ACOMPAÑAR → EVALUAR

PARTE IX

DIAGNÓSTICO INTEGRADO

NECESIDADES, PERFILES, TERRITORIOS, BRECHAS, OPORTUNIDADES Y VULNERABILIDAD

Arquitectura de síntesis para convertir la evidencia acumulada en prioridades de intervención empresarial y territorial.

34. MATRIZ DE NECESIDADES

La Parte IX integra las dimensiones desarrolladas en el Estudio y las convierte en una arquitectura común de diagnóstico. Estructura empresarial, territorio, movilidad, demanda, digitalización, costes, gestión, formación, cooperación, continuidad y género dejan de leerse como bloques independientes para responder a una pregunta operativa: qué necesidad existe, para qué empresa, en qué territorio, frente a qué mercado y con qué intensidad. El objetivo no es construir un promedio regional, sino reconocer combinaciones suficientemente precisas como para orientar respuestas distintas allí donde los problemas también lo son.

La Matriz de Necesidades constituye el primer instrumento de síntesis. Distingue entre necesidad declarada, necesidad objetivable y necesidad latente. La primera expresa lo que la empresa reconoce; la segunda puede contrastarse mediante indicadores o comportamientos; la tercera aparece cuando la evidencia muestra una distancia relevante entre capacidad disponible y capacidad necesaria aunque todavía no haya sido formulada como demanda. Ninguna categoría, por sí sola, determina una prioridad: la interpretación exige contexto, triangulación y trazabilidad.

EVIDENCIA → PERFIL → NECESIDAD → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → ACTUACIÓN

34.1. Familias de necesidades y reglas de prioridad

A efectos de diagnóstico, las necesidades se ordenan en siete familias: comerciales, digitales, de gestión, formativas, territoriales, de cooperación y de continuidad. La clasificación es funcional, no estanca. Una dificultad de visibilidad puede ser simultáneamente comercial y digital; una pérdida de productividad puede requerir gestión, formación o tecnología; y un problema de escala puede resolverse mejor mediante cooperación que mediante una actuación individual. La familia identifica la puerta de entrada, pero la causa y la respuesta se determinan después.

La priorización combina intensidad, extensión, impacto, urgencia y capacidad de intervención. Esta lectura permite distinguir necesidades generalizadas, intensas pero concentradas, emergentes y estructurales. El criterio no es producir una puntuación automática, sino hacer explícita la razón por la que una necesidad debe recibir una respuesta transversal, segmentada, preventiva o sostenida. Cuando la evidencia no permite graduar con rigor una dimensión, el diagnóstico debe mantenerla pendiente de determinación en lugar de sustituir la ausencia de información por falsa precisión.

Familia	Qué se diagnostica	Pregunta operativa
Comercial	Captación, conversión, recurrencia, diferenciación	¿En qué fase de la relación con el mercado se pierde capacidad?
Digital	Presencia, transacción, gestión, datos y automatización	¿Qué capacidad digital resolvería un problema concreto?
Gestión	Costes, margen, stock, planificación, productividad	¿Qué decisión se toma con información o control insuficientes?
Formativa	Competencias empresariales, comerciales y analíticas	¿Qué capacidad debe adquirirse y aplicarse?
Territorial	Accesibilidad, afluencia, centralidad y flujos	¿Qué condición limita acceso efectivo a mercado o recursos?
Cooperación	Servicios, redes, promoción y escala	¿Qué capacidad resulta ineficiente de construir individualmente?
Continuidad	Relevo, transmisión y modernización	¿Qué amenaza una actividad viable y qué transición necesita?

34.2. Matriz Regional de Necesidades COPYME

Cada necesidad debe conservar una cadena de trazabilidad: evidencia de origen, perfil empresarial, territorio, patrón de demanda, capacidad afectada, valoración de prioridad y respuesta potencial. Esta disciplina evita generalizar desde casos individuales y permite que una misma etiqueta produzca respuestas diferentes según su contexto. La visibilidad de un comercio especializado con mercado supramunicipal no plantea el mismo problema que la de un establecimiento cotidiano dependiente de clientela residente; tampoco la cooperación persigue lo mismo en una gran centralidad que en un territorio de baja densidad.

Campo	Contenido mínimo	Función
Evidencia	Encuesta, entrevista, indicador u observación territorial	Sustentar la necesidad
Segmentación	Actividad, tamaño, trayectoria y perfil empresarial	Determinar para quién existe
Mercado / territorio	Demanda, movilidad, afluencia y tipo territorial	Explicar el contexto
Capacidad afectada	Comercial, digital, gestión, formativa, cooperación o continuidad	Precisar qué falta
Prioridad	Intensidad, extensión, impacto, urgencia y accionabilidad	Ordenar la intervención
Respuesta	Instrumento, escala, agente e indicador	Conectar diagnóstico y actuación

NO SE TRATA DE SABER QUÉ NECESITA “EL COMERCIO”, SINO QUÉ NECESITA CADA COMBINACIÓN RELEVANTE DE EMPRESA, TERRITORIO Y DEMANDA

35. TIPOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTOS

La diversidad empresarial hace insuficiente una segmentación basada únicamente en el sector. Dos empresas de la misma actividad pueden diferir de forma radical en tamaño, dependencia del titular, radio de mercado, clientela, madurez digital, gestión, trayectoria o exposición a flujos. La Tipología COPYME de Establecimientos complementa la clasificación sectorial con perfiles funcionales capaces de explicar diferencias relevantes para el diagnóstico y la intervención.

La tipología se construye con variables estructurales, comerciales, territoriales y de capacidad. Su finalidad no es producir etiquetas identitarias ni ordenar empresas de mejores a peores, sino reconocer formas de funcionamiento comparables. Una empresa puede combinar rasgos de varios perfiles y evolucionar en el tiempo; precisamente por eso la clasificación debe apoyarse en atributos observables y utilizarse como herramienta flexible de segmentación.

ACTIVIDAD SIMILAR ≠ MODELO EMPRESARIAL SIMILAR ≠ NECESIDAD SIMILAR

35.1. Perfiles empresariales de referencia

Como marco operativo, el Estudio utiliza perfiles que deberán contrastarse con la evidencia disponible: tradicional de proximidad, microempresa intensiva en titular, comercio especializado, empresa en transición, digitalmente activa, hostelería de recurrencia, hostelería experiencial, dependiente de afluencia, orientada al visitante y profesionalizada. No son categorías cerradas ni mutuamente excluyentes; funcionan como hipótesis de agrupación para comprobar qué variables discriminan realmente necesidades y resultados.

Perfil	Rasgo dominante	Variable diagnóstica crítica
Tradicional de proximidad	Clientela recurrente, arraigo y confianza	Continuidad, recurrencia y adaptación
Intensiva en titular	Concentración de funciones y restricción de tiempo	Gestión, tiempo y capacidad de implantación
Especializado	Conocimiento y mercado potencialmente supramunicipal	Visibilidad, diferenciación y radio de mercado
En transición	Modernización, relevo o cambio organizativo	Inversión, capacidades y acompañamiento
Digitalmente activa	Uso relevante de herramientas comerciales o de gestión	Integración, datos y retorno
Hostelería de recurrencia	Demanda frecuente de residencia, trabajo o rutina	Conveniencia, eficiencia y fidelización
Hostelería experiencial	Demanda de destino y reputación	Experiencia, descubrimiento y afluencia
Dependiente de afluencia	Alta exposición a población presente y flujos	Temporalidad, captación y conversión
Orientada al visitante	Peso de turismo o demanda externa	Información, reputación y estacionalidad

35.2. Del perfil a la respuesta segmentada

El valor de la tipología aparece cuando se cruza con la Matriz de Necesidades. La misma brecha cambia de significado según el perfil: la visibilidad puede ser descubrimiento local para un negocio de proximidad, posicionamiento supramunicipal para un especialista o conexión con flujos turísticos para una empresa orientada al visitante. De igual forma, una necesidad de digitalización puede responder a gestión interna en una microempresa intensiva en titular y a integración de datos en una empresa ya digitalmente activa.

PERFIL EMPRESARIAL × TERRITORIO × PATRÓN DE DEMANDA × NECESIDAD → RESPUESTA SEGMENTADA

36. TIPOLOGÍA TERRITORIAL

La Tipología Territorial transforma la geografía regional en una unidad de diagnóstico. El municipio sigue siendo una referencia administrativa imprescindible, pero no siempre coincide con el mercado funcional: movilidad cotidiana, corredores, centralidades, turismo, accesibilidad y relaciones supramunicipales modifican el espacio real de demanda y de provisión de servicios. La clasificación territorial debe, por tanto, simplificar la complejidad sin confundir simplificación con homogeneidad.

La tipología combina escala y demografía, base empresarial, movilidad y accesibilidad, función territorial y especialización o demanda externa. Las categorías describen condiciones de funcionamiento, no jerarquías de calidad. Una gran centralidad puede disponer de más mercado y soportar también mayores costes y competencia; un pequeño municipio puede presentar baja escala y mantener funciones comerciales esenciales mediante confianza, accesibilidad o conexión con una centralidad próxima.

MUNICIPIO ADMINISTRATIVO ≠ MERCADO FUNCIONAL | TERRITORIO = POBLACIÓN + MOVILIDAD + CENTRALIDAD + ACCESIBILIDAD + ACTIVIDAD

36.1. Tipos territoriales de referencia

Tipo	Lógica funcional	Variable crítica
Gran centralidad regional	Concentración de actividad, servicios y flujos	Afluencia, costes y competencia
Gran municipio metropolitano	Escala elevada integrada en dinámicas metropolitanas	Mercado residente y movilidad
Corredor económico	Continuidad funcional asociada a empleo, movilidad y actividad	Flujos y accesibilidad
Municipio residencial metropolitano	Peso residencial con dependencia parcial de centralidades externas	Fugas de consumo y oferta local
Centralidad supramunicipal	Función de cabecera para municipios próximos	Atracción de demanda y servicios
Municipio turístico	Demanda visitante y temporalidad	Estacionalidad y experiencia
Municipio intermedio	Mercado local con funciones propias	Autosuficiencia relativa y redes
Pequeño municipio conectado	Baja escala compensada por conexión funcional	Accesibilidad y continuidad
Territorio rural vulnerable	Baja densidad y mayor exposición a pérdida de oferta	Suficiencia, relevo y servicios

36.2. Cruce entre perfil empresarial y territorio

La segmentación adquiere utilidad cuando perfil empresarial y tipo territorial se observan conjuntamente. Una microempresa intensiva en titular puede necesitar servicios compartidos en un territorio rural y simplificación de gestión en una gran centralidad; un comercio especializado puede trabajar captación supramunicipal desde una cabecera intermedia; una empresa dependiente de afluencia necesita interpretar flujos y temporalidad donde la exposición sea elevada. El territorio no reemplaza la lectura empresarial: modifica el significado de sus capacidades y brechas.

TIPO TERRITORIAL × PERFIL EMPRESARIAL × PATRÓN DE DEMANDA × NECESIDAD → DIAGNÓSTICO SEGMENTADO

37. MAPA DE BRECHAS

Una brecha es la distancia entre la capacidad actual y la capacidad necesaria para que una empresa o un territorio puedan competir, sostener su función o aprovechar una oportunidad. Esta definición evita tratar cualquier carencia como debilidad absoluta. La misma capacidad puede resultar suficiente en un modelo y claramente insuficiente en otro; por ello, toda brecha debe interpretarse junto con perfil empresarial, territorio, patrón de demanda e impacto.

El Mapa de Brechas ordena siete familias: comercial, digital, gestión, capacidades, cooperación, territorial y continuidad. La brecha comercial localiza pérdidas en descubrimiento, captación, conversión o recurrencia; la digital mide capacidades funcionales y no ausencia de herramientas; la de gestión se refiere a control suficiente para decidir; la de capacidades distingue conocimiento de aplicación; la de cooperación identifica problemas de escala; la territorial separa condiciones modificables desde la empresa de aquellas que requieren acción colectiva o pública; y la de continuidad detecta riesgo de cierre de actividades potencialmente viables.

SITUACIÓN ACTUAL ↔ CAPACIDAD NECESARIA = BRECHA CONTEXTUAL

37.1. Matriz COPYME de Brechas

Brecha	Señal observable	Cruce crítico	Respuesta orientativa
Comercial	Pérdida en captación, conversión o recurrencia	Perfil × demanda × territorio	Visibilidad, propuesta, experiencia o fidelización
Digital	Capacidad digital insuficiente o poco útil	Madurez digital × perfil	Itinerario digital proporcionado
Gestión	Bajo control de margen, stock o planificación	Perfil × complejidad operativa	Acompañamiento y sistemas simples de control
Capacidades	Dificultad para aplicar cambios	Brecha × disponibilidad × territorio	Formación, tutoría o acompañamiento
Cooperación	Problemas de escala resueltos individualmente	Necesidad común × masa crítica	Red, servicio o prueba colectiva
Territorial	Acceso, centralidad o flujos insuficientes	Tipo territorial × mercado funcional	Adaptación empresarial, cooperación o actuación pública
Continuidad	Riesgo de cierre pese a viabilidad potencial	Empresa madura × función territorial	Relevo, transmisión y modernización

La priorización de las brechas combina intensidad, extensión, impacto, urgencia y responsabilidad de respuesta. Este último criterio es decisivo: una empresa puede modificar información, horarios o procesos, pero no resolver por sí sola una mala conectividad estructural o la desaparición de una centralidad. El mapa debe localizar distancias accionables y señalar quién dispone de capacidad real para reducirlas.

MAPEAR BRECHAS NO ES MAPEAR PROBLEMAS: ES LOCALIZAR DISTANCIAS ACCIONABLES

38. MAPA DE OPORTUNIDADES

El diagnóstico integrado no puede terminar en la identificación de problemas. Una oportunidad aparece cuando existe una combinación plausible de activo, demanda, capacidad y mecanismo de intervención capaz de producir una mejora. No es una promesa ni una recomendación automática. La viabilidad forma parte de su definición: una tendencia favorable o un recurso disponible solo se convierten en oportunidad cuando existe mercado, capacidad de activación y una respuesta proporcionada a las barreras observadas.

ACTIVO + DEMANDA + CAPACIDAD + INTERVENCIÓN + VIABILIDAD = OPORTUNIDAD POTENCIAL

38.1. Familias de oportunidad y condiciones de activación

Las oportunidades pueden ser empresariales, digitales, comerciales, formativas, turísticas, territoriales, cooperativas o de relevo. En todos los casos la regla es la misma: partir de una señal contrastable y vincularla con una capacidad concreta.

El conocimiento especializado puede ampliar un mercado si existe público y la empresa comunica su valor; una elevada afluencia puede transformarse en oportunidad si el problema está en captación o conversión; una herramienta digital solo es oportunidad si resuelve una necesidad implantable; y una red empresarial solo tiene sentido cuando el beneficio colectivo supera el coste de coordinación.

Familia	Señal / activo	Condición de activación	Resultado a observar
Empresarial	Especialización, recurrencia, margen o capacidad ociosa	Demanda identificable y gestión suficiente	Margen, productividad o mercado
Digital	Problema funcional resoluble	Madurez, implantación y coste razonable	Uso, ahorro, conversión o control
Comercial	Afluencia o público insuficientemente aprovechado	Capacidad de captación/conversión	Visita, compra o recurrencia
Formativa	Brecha reducible mediante aprendizaje	Formato accesible y aplicación	Cambio de práctica o autonomía
Turística / ocio	Flujos, patrimonio, gastronomía o eventos	Descubrimiento, acceso y experiencia	Permanencia y gasto local
Territorial	Centralidad, conexión o crecimiento de mercado	Agentes capaces de coordinar	Actividad y mejor aprovechamiento de flujos
Cooperación	Necesidad común	Masa crítica y utilidad compartida	Ahorro, alcance o capacidad colectiva
Relevo	Negocio viable sin sucesión clara	Transmisión, continuador y acompañamiento	Continuidad efectiva

38.2. De oportunidad potencial a oportunidad activable

No todas las oportunidades potenciales merecen la misma prioridad. Deben valorarse la solidez de la evidencia, la relevancia del mercado, la adecuación al perfil empresarial y territorial, la capacidad de activación, el coste y complejidad de la intervención, el horizonte temporal y la posibilidad de medir resultados. Esta cautela evita que el Mapa de Oportunidades se convierta en un catálogo optimista de ideas. Su función es identificar dónde existen condiciones suficientes para justificar una prueba, una inversión, un acompañamiento o una actuación colectiva.

POTENCIAL ≠ PRIORITARIA ≠ ACTIVABLE ≠ RESULTADO GARANTIZADO

39. ÍNDICE DE VULNERABILIDAD COMERCIAL TERRITORIAL

El Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial añade una lectura específicamente regional al diagnóstico. No mide decadencia ni clasifica municipios entre fuertes y débiles; estima exposición relativa a combinaciones de factores que pueden deteriorar la capacidad de mantener una oferta comercial y hostelera suficiente, diversa y accesible. La vulnerabilidad es multidimensional y depende tanto de exposición y sensibilidad como de capacidades compensatorias.

La lectura integra siete dimensiones: estructura empresarial, demografía, accesibilidad, densidad y diversidad comercial, continuidad empresarial, dependencia de demanda externa y capacidad digital. Ningún indicador aislado determina el resultado. Un municipio pequeño puede disponer de baja oferta y buena accesibilidad a una centralidad; otro puede contar con elevada actividad y depender excesivamente de una fuente temporal de demanda. La puntuación sintética solo es útil si puede explicarse mediante un perfil dimensional.

VULNERABILIDAD ≠ UN ÚNICO INDICADOR | EXPOSICIÓN + SENSIBILIDAD – CAPACIDADES COMPENSATORIAS

39.1. Dimensiones y lectura territorial

Dimensión	Pregunta diagnóstica	Lectura principal
Empresarial	¿Qué robustez y capacidad de adaptación presenta el tejido?	Estructura, evolución y profesionalización
Demográfica	¿Existe base de demanda suficiente y estable?	Población, densidad y envejecimiento
Accesibilidad	¿Puede la población alcanzar oferta y servicios?	Distancia, tiempo, transporte y centralidades
Densidad / diversidad	¿Qué cobertura funcional ofrece el sistema comercial?	Presencia, variedad y continuidad
Continuidad	¿Qué oferta puede desaparecer sin relevo?	Sucesión, transmisión y criticidad territorial
Dependencia externa	¿Cuánto depende el mercado de flujos no residentes?	Diversificación frente a concentración
Capacidad digital	¿Qué capacidad de adaptación y ampliación de mercado existe?	Visibilidad, gestión y productividad

39.2. Construcción transparente y reproducible

La construcción del índice debe ser explícita y reproducible: selección de indicadores, normalización, dirección, agrupación en dimensiones, ponderación, cálculo, clasificación y validación. La metodología debe priorizar comprensión y trazabilidad sobre sofisticación aparente. Si la evidencia no justifica pesos diferenciados, una ponderación sencilla y sometida a análisis de sensibilidad puede ser más sólida que un sistema complejo imposible de explicar o replicar.

La clasificación puede expresarse en intervalos relativos —reducida, moderada, significativa y elevada— siempre acompañados de interpretación. El índice no es un ranking de municipios ni una cualidad permanente. Dos territorios con valores próximos pueden requerir respuestas distintas si uno combina envejecimiento empresarial y buen acceso, mientras otro presenta base demográfica dinámica y elevada dependencia turística. La ficha territorial debe mostrar el resultado sintético, las dimensiones que lo explican, la principal fortaleza compensatoria, la oportunidad prioritaria y las cautelas de lectura.

MÁS DECIMALES ≠ MÁS EVIDENCIA | EL ÍNDICE NO ES UN RANKING DE MUNICIPIOS

39.3. Arquitectura final del diagnóstico integrado

Con el Índice de Vulnerabilidad se completa la arquitectura de la Parte IX. Los instrumentos no funcionan como productos aislados: la Matriz de Necesidades identifica qué debe mejorar; la Tipología de Establecimientos determina para qué perfiles; la Tipología Territorial sitúa el contexto funcional; el Mapa de Brechas mide la distancia entre capacidad actual y necesaria; el Mapa de Oportunidades identifica combinaciones activables; y el índice añade la exposición territorial como criterio adicional de prioridad.

La pregunta final del Estudio deja así de ser genérica. No se trata de afirmar que “hay que digitalizar”, “hay que formar” o “hay que promocionar”, sino de determinar qué empresa, en qué territorio, ante qué demanda y con qué problema necesita desarrollar qué capacidad mediante qué intervención. Esta formulación convierte el diagnóstico integrado en el puente directo hacia las recomendaciones y la agenda de actuación.

QUÉ EMPRESA → EN QUÉ TERRITORIO → CON QUÉ PROBLEMA → ANTE QUÉ DEMANDA → NECESITA QUÉ CAPACIDAD → MEDIANTE QUÉ INTERVENCIÓN

PARTE X

DEL DIAGNÓSTICO A LA INTERVENCIÓN

RECOMENDACIONES, SEGUIMIENTO, CONCLUSIONES Y AGENDA REGIONAL

Traducción operativa del diagnóstico en itinerarios empresariales, estrategias territoriales y un sistema permanente de conocimiento e intervención.

40. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

La intervención empresarial debe comenzar donde termina el diagnóstico: en la relación entre evidencia, perfil empresarial, territorio, patrón de demanda, brecha y capacidad real de implantación. El Estudio evita así dos extremos igualmente poco útiles: recomendaciones tan generales que podrían formularse sin investigar y soluciones tan específicas que no disponen de base suficiente. La unidad de recomendación no es el sector en abstracto, sino la combinación concreta de empresa, mercado y contexto.

DIAGNÓSTICO → PERFIL → BRECHA → OPORTUNIDAD → RECOMENDACIÓN → ACTUACIÓN → INDICADOR

Las prioridades empresariales se concentran en ocho capacidades: comprender la economía real del negocio; clarificar la propuesta de valor; mejorar captación y conversión; reforzar recurrencia; profesionalizar la gestión; preparar continuidad; y cooperar selectivamente cuando la escala individual sea insuficiente. Estas líneas no forman una secuencia obligatoria. Una microempresa intensiva en titular puede necesitar primero liberar tiempo y ordenar procesos; un comercio especializado puede priorizar visibilidad y mercado supramunicipal; un negocio maduro puede requerir continuidad antes que nuevas inversiones tecnológicas.

Situación	Brecha dominante	Prioridad	Primer instrumento
Microempresa intensiva en titular	Gestión / tiempo	Reducir dependencia personal	Procedimientos, registros e indicadores básicos
Especializado con mercado amplio	Captación / conversión	Hacer visible la especialización	Presencia, reputación e información
Negocio de recurrencia	Relación	Aumentar repetición y valor de relación	Registro de clientes y CRM proporcionado
Dependiente de afluencia	Conversión	Aprovechar mejor el flujo disponible	Oferta, señalización y experiencia
Empresa madura con riesgo de salida	Continuidad	Preparar transmisión viable	Diagnóstico de continuidad y plan de relevo

RECOMENDAR NO ES ENUMERAR BUENAS PRÁCTICAS: ES VINCULAR EVIDENCIA, PRIORIDAD, ACTUACIÓN Y SEGUIMIENTO

41. RECOMENDACIONES PARA LA DIGITALIZACIÓN

La digitalización se plantea como capacidad instrumental, no como carrera tecnológica. Una herramienta solo genera transformación cuando resuelve una fricción, se utiliza de forma estable, se integra razonablemente en el trabajo cotidiano y produce una mejora verificable. La recomendación parte del problema empresarial y del nivel funcional necesario: presencia, interacción, transacción, gestión, datos, automatización e integración.

La progresión debe ser secuencial. Primero se asegura información esencial correcta y capacidad de ser encontrado y contactado; después se digitalizan procesos útiles, se mejora la relación con clientes, se ordenan datos y, únicamente cuando exista un caso de uso justificable, se automatizan tareas o se incorpora inteligencia artificial bajo supervisión humana. Cada salto debe aportar utilidad y no solo sofisticación.

PROBLEMA → CAPACIDAD DIGITAL → SOLUCIÓN PROPORCIONADA → USO → RESULTADO

Nivel	Capacidad dominante	Pregunta de avance
1. Presencia	Ser encontrado y comprendido	¿La información esencial es correcta, visible y fiable?
2. Interacción	Relacionarse digitalmente	¿Los canales facilitan contacto, consulta o reserva?
3. Transacción	Vender, reservar o cobrar cuando procede	¿Resuelve una demanda real?
4. Gestión	Digitalizar procesos internos útiles	¿Reduce tiempo, errores o mejora control?
5. Datos	Registrar y analizar información	¿Los datos modifican decisiones concretas?
6. Automatización	Delegar tareas repetitivas	¿El proceso está estabilizado y supervisado?
7. Integración	Conectar capacidades y sistemas	¿Reduce fricción y duplicidad?

El territorio y el mercado modifican la prioridad digital. En negocios de proximidad y recurrencia pueden ser centrales presencia, relación y registro; en mercados supramunicipales, descubrimiento y reputación; en destinos turísticos, información, reserva y reputación multicanal; y en baja densidad, determinadas capacidades digitales pueden ampliar mercado o compensar limitaciones de acceso. La madurez digital debe cruzarse siempre con perfil empresarial, demanda y territorio.

42. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN

La formación solo adquiere valor cuando desarrolla una capacidad aplicable. El criterio de diseño deja de ser cuántos cursos se ofrecen y pasa a ser qué brecha se reduce, qué competencia debe adquirir la empresa, qué formato permite aplicarla y qué cambio puede observarse después. La asistencia describe ejecución; no demuestra aprendizaje ni transformación empresarial.

BRECHA → COMPETENCIA → FORMACIÓN → APLICACIÓN → RESULTADO

Los itinerarios deben segmentarse por nivel de partida —iniciación, consolidación, especialización y avanzado— y por ámbito: gestión, comercialización, digitalización, datos, innovación y continuidad. El territorio condiciona tanto la necesidad como el acceso. En municipios pequeños pueden resultar adecuados formatos híbridos, itinerantes o supramunicipales; en materias de implantación práctica, la formación debe combinarse con acompañamiento para reducir la distancia entre comprender una herramienta y conseguir que quede incorporada al negocio.

Brecha	Competencia prioritaria	Aplicación empresarial
Baja captación	Visibilidad y comunicación	Mejorar descubrimiento y llegada de demanda pertinente
Baja conversión	Oferta, argumentación y experiencia	Transformar visita o interés en compra
Baja recurrencia	Relación, seguimiento y CRM	Aumentar repetición y conocimiento de clientela
Escasa diferenciación	Propuesta de valor y reputación	Reducir competencia exclusiva por precio
Gestión débil	Costes, margen, stock e indicadores	Mejorar control y decisiones
Herramientas sin uso	Capacidad digital funcional	Integrar una herramienta en una rutina concreta

La evaluación debe distinguir cuatro planos: ejecución, aprendizaje, aplicación y resultado. Siempre que sea posible, la evidencia final debe situarse en el negocio: un cuadro de costes realmente utilizado, una ficha digital actualizada, un registro de clientes implantado, un proceso modificado o una decisión tomada con mejor información.

43. RECOMENDACIONES PARA LA COOPERACIÓN

La cooperación se recomienda únicamente cuando permite resolver mejor un problema de escala, coste, especialización, visibilidad o coordinación. No es una obligación asociativa ni un fin en sí mismo. Su valor aparece cuando varias empresas comparten una necesidad, existe masa crítica suficiente, el beneficio colectivo es reconocible y la gobernanza puede mantenerse con un coste razonable.

PROBLEMA COMPARTIDO → MASA CRÍTICA → SOLUCIÓN COOPERATIVA → PILOTO → EVALUACIÓN → ESCALADO

Las modalidades prioritarias son promoción conjunta, servicios compartidos, fidelización territorial, cooperación turística, redes supramunicipales y una cartera regional de servicios articulada por COPYME. En todos los casos conviene pilotar antes de institucionalizar: acotar objetivo, participantes, duración, aportaciones e indicadores; observar el resultado; y decidir después si mantener, ajustar, ampliar o abandonar.

Necesidad	Escala útil	Modalidad	Resultado a observar
Visibilidad de un espacio comercial	Eje / municipio / destino	Promoción conjunta	Alcance, visitas y participación
Servicio especializado costoso	Grupo de empresas / red	Servicio compartido	Coste unitario, uso y calidad
Baja recurrencia territorial	Mercado funcional	Fidelización territorial	Retorno y participación cruzada
Demanda turística fragmentada	Destino / ruta	Experiencia integrada	Permanencia, consumo y recomendación
Mercado supramunicipal	Corredor / área funcional	Red de coordinación	Cobertura y capacidad conjunta
Necesidad recurrente agregable	Escala regional	Cartera COPYME	Adopción, utilidad y continuidad

DIFERENCIAR INDIVIDUALMENTE · GENERAR ESCALA COLECTIVAMENTE

44. RECOMENDACIONES TERRITORIALES

La dimensión territorial impide aplicar una misma política a toda la Comunidad de Madrid. La intervención debe partir de la función comercial efectiva del territorio, de su mercado accesible y de las brechas que condicionan la actividad. La Tipología COPYME permite diferenciar crecimiento, consolidación, retención, suficiencia, conexión o continuidad sin convertir los territorios en categorías rígidas.

MISMA REGIÓN ≠ MISMO MERCADO ≠ MISMA NECESIDAD ≠ MISMA INTERVENCIÓN

Tipo territorial	Problema dominante	Prioridad	Instrumentos orientativos
Madrid capital	Aprovechamiento de flujos	Conversión y experiencia	Datos, captación, diferenciación y centralidades
Gran municipio metropolitano	Competencia / modernización	Consolidación	Modernización, cooperación y retención
Corona metropolitana	Fugas de demanda	Retención selectiva	Conveniencia, nodos y centralidades
Ciudad intermedia	Función de cabecera	Atracción supramunicipal	Especialización, servicios e identidad
Municipio residencial	Oferta cotidiana	Conveniencia	Proximidad, horarios y fidelización
Pequeño municipio	Continuidad / suficiencia	Relevo y acceso	Servicios compartidos y digitalización proporcionada
Rural / Sierra	Escala / accesibilidad	Cooperación	Redes supramunicipales, turismo y promoción
Turístico	Estacionalidad / conversión	Valor local	Rutas, reputación y desestacionalización
Baja densidad	Suficiencia / dependencia	Acceso / continuidad	Accesibilidad, relevo y cooperación

La recomendación territorial se convierte en programación cuando identifica función comercial, problema u oportunidad, escala adecuada, instrumento, actor responsable e indicador. La política regional no debe homogeneizar la estructura comercial, sino permitir que cada territorio mantenga una oferta funcionalmente adecuada y reduzca las vulnerabilidades que comprometen accesibilidad, diversidad o continuidad.

45. RECOMENDACIONES DE COPYME

COPYME puede actuar como infraestructura regional de proximidad empresarial: no sustituyendo a administraciones, asociaciones locales o proveedores especializados, sino conectando conocimiento, segmentación, orientación, servicios y capacidad colectiva. Su función se ordena en un ciclo de siete capacidades: observar, diagnosticar, segmentar, acompañar, conectar, generar escala y devolver conocimiento a las instituciones.

OBSERVAR → DIAGNOSTICAR → SEGMENTAR → CONECTAR → ACOMPAÑAR → MEDIR → APRENDER

Este modelo desplaza el foco desde la actividad aislada hacia un sistema permanente de intervención. Un taller, una campaña o una herramienta dejan de ser fines en sí mismos y pasan a seleccionarse porque responden a una necesidad identificada, para un perfil concreto, en un territorio determinado y con un resultado susceptible de seguimiento. COPYME no necesita ejecutar internamente todas las soluciones: puede liderar conocimiento y diagnóstico, prestar orientación y seguimiento, agregar demanda, articular servicios especializados y trasladar evidencia a las instituciones.

Función	Papel de COPYME	Producto / evidencia
Observar	Mantener señales e indicadores	Observatorio / cuadro de mando
Diagnosticar	Traducir datos en necesidad o brecha	Ficha, índice, matriz o mapa
Segmentar	Identificar destinatarios y contexto	Perfil × territorio × demanda
Conectar	Movilizar actor, recurso o solución	Derivación, alianza o red
Acompañar	Facilitar implantación y continuidad	Itinerario y seguimiento
Generar escala	Agregar demanda y pilotar	Servicio o solución compartida
Devolver conocimiento	Transformar experiencia en propuestas	Evidencia para instituciones y ajustes

COPYME NO NECESITA HACERLO TODO; NECESITA CONSEGUIR QUE LA RESPUESTA ADECUADA LLEGUE A QUIEN LA NECESITA

46. SISTEMA DE INDICADORES

El Estudio debe funcionar como línea de base y no como fotografía cerrada. El Sistema de Indicadores conecta diagnóstico, seguimiento e intervención mediante una arquitectura reproducible que permita observar evolución, detectar nuevas brechas, valorar cambios territoriales y comprobar si las actuaciones producen resultados. El objetivo no es acumular datos, sino medir aquello que puede modificar una decisión.

OBJETIVO → PREGUNTA → VARIABLE → INDICADOR → LÍNEA DE BASE → SEGUIMIENTO → DECISIÓN

El cuadro de mando integra ocho dimensiones: empresa, digitalización, comercio, territorio, formación, igualdad, cooperación y vulnerabilidad. En todas ellas la lectura debe combinar valor actual, referencia, tendencia y segmentación. La medición de actividad —participantes, acciones, servicios— es necesaria, pero no suficiente; siempre que sea viable debe avanzarse hacia implantación, resultado y aprendizaje.

Dimensión	Pregunta de seguimiento	Lectura prioritaria
Empresa	¿Cómo evoluciona el tejido?	Estructura, empleo, demografía y continuidad
Digitalización	¿Mejoran las capacidades?	Nivel y perfil de madurez
Comercio	¿Se aprovecha mejor la demanda?	Captación, conversión y recurrencia
Territorio	¿Dónde cambian las condiciones?	Oferta, accesibilidad, demanda y centralidad
Formación	¿Se aplican capacidades?	Aplicación, no solo asistencia
Igualdad	¿Existen diferencias relevantes?	Brechas contextualizadas
Cooperación	¿Aumenta la capacidad colectiva?	Servicios y capacidades generadas
Vulnerabilidad	¿Dónde aparecen riesgos?	Nivel, tendencia y factores explicativos

La actualización debe ser proporcional a la dinámica de cada variable y sostenerse mediante gobernanza del dato: responsables, fichas metodológicas, control de cambios y conservación de metadatos. El sistema puede evolucionar gradualmente hacia un Observatorio COPYME que preserve la inversión metodológica y convierta el Informe en el primer ciclo de una infraestructura permanente de conocimiento empresarial y territorial.

47. CONCLUSIONES

La conclusión general del Estudio es que el comercio y la hostelería de proximidad de la Comunidad de Madrid no afrontan una única transformación. Empresa, territorio y demanda interactúan de forma simultánea y explican por qué modelos empresariales aparentemente semejantes pueden presentar necesidades muy distintas. La política eficaz requiere segmentar, contextualizar y actuar sobre la restricción dominante en cada caso.

EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA

La heterogeneidad es estructural; la proximidad, la confianza, la especialización, la identidad y la experiencia continúan siendo activos competitivos; y las principales vulnerabilidades proceden de la pequeña escala, la concentración de funciones, la presión sobre márgenes, la dificultad de relevo, la digitalización fragmentada y la desigual capacidad para interpretar datos o cooperar. Estas vulnerabilidades no equivalen a inviabilidad: describen una exposición que debe analizarse antes de intervenir.

Las brechas importan tanto por su existencia como por su acumulación. Una empresa puede combinar baja madurez digital, escaso control económico y dependencia de afluencia; un territorio puede superponer baja densidad, dificultades de accesibilidad y riesgo de continuidad. Las oportunidades son igualmente contextuales: solo aparecen cuando un activo encuentra demanda, existe capacidad para aprovecharlo y puede activarse una intervención viable.

FORTALEZA TRADICIONAL + CAPACIDAD CONTEMPORÁNEA = VENTAJA COMPETITIVA REFORZADA

47.1. Diez conclusiones integradas

Conclusión	Implicación
1. La heterogeneidad es estructural	No existe una empresa ni un territorio tipo.
2. Empresa, territorio y demanda son inseparables	El diagnóstico debe cruzar las tres dimensiones.
3. La proximidad sigue siendo un activo	Debe reforzarse con gestión, datos y herramientas útiles.
4. Vulnerabilidad no equivale a inviabilidad	Hay que identificar la restricción concreta.
5. Las brechas pueden acumularse	La intervención debe considerar interacciones.
6. Las oportunidades son contextuales	Activo, demanda y capacidad deben coincidir.
7. El territorio cambia el significado de una brecha	La política regional debe diferenciarse territorialmente.
8. Segmentar mejora la precisión	Perfiles distintos requieren itinerarios distintos.
9. Modernizar es secuencial	Diagnosticar y priorizar antes de implantar.
10. Medir permite aprender	El Estudio debe alimentar un ciclo permanente de conocimiento.

La tesis final puede resumirse como “preservar transformando”. Modernizar no significa homogeneizar la pequeña empresa ni reproducir a menor escala el modelo de los grandes operadores. Significa dotar a la proximidad, la especialización, la atención, la identidad, la autonomía y el arraigo de capacidades contemporáneas que permitan seguir siendo útiles en mercados, tecnologías y territorios cambiantes.

48. AGENDA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN

La Agenda ordena la intervención en ocho ejes conectados. No constituye un catálogo cerrado de medidas ni sustituye las competencias de administraciones, organizaciones y agentes territoriales. Su función es proporcionar un lenguaje común para combinar instrumentos según perfil empresarial, territorio, demanda, brecha y oportunidad. Los ejes organizan la política; el diagnóstico decide cuáles necesita cada caso.

CONOCER → PROFESIONALIZAR → DIGITALIZAR → RELACIONARSE → COOPERAR → VERTEBRAR → CONTINUAR → MEDIR

Eje	Pregunta central	Instrumento principal	Resultado
CONOCER	¿Qué está ocurriendo?	Observatorio / Cuadro de Mando	Inteligencia
PROFESIONALIZAR	¿Cómo gestionar mejor?	Itinerarios de gestión	Productividad
DIGITALIZAR	¿Qué tecnología aporta valor?	Índice de Madurez Digital	Capacidad
RELACIONARSE	¿Cómo aprovechar la demanda?	Recorrido del cliente	Conversión y recurrencia
COOPERAR	¿Qué conviene compartir?	Redes y servicios	Escala
VERTEBRAR	¿Qué necesita cada territorio?	Tipología territorial	Cohesión y funcionalidad
CONTINUAR	¿Qué empresas pueden preservarse?	Itinerario de relevo	Continuidad

48.1. Principios y horizonte de implementación

La ejecución se apoya en cinco principios: segmentación, proporcionalidad, territorialización, acompañamiento y evaluación. No se ofrece lo mismo a todas las empresas; la complejidad se ajusta a la capacidad real de implantación; los instrumentos se adaptan a mercados y funciones territoriales; la intervención no se limita a información o formación, sino que facilita aplicación; y los resultados se definen antes de ejecutar para poder corregir después.

Horizonte	Función	Prioridades
CORTO PLAZO · ACTIVAR	Poner en marcha capacidades básicas y pilotos	Línea de base, diagnósticos, formación aplicada, presencia digital y detección de relevo
MEDIO PLAZO · CONSOLIDAR	Convertir pilotos útiles en servicios y redes	Servicios compartidos, Observatorio, acompañamiento y actuaciones territoriales
LARGO PLAZO · TRANSFORMAR	Institucionalizar conocimiento y cooperación	Sistema permanente, redes supramunicipales, políticas territorializadas y evaluación longitudinal

Los horizontes no son calendarios rígidos. Sirven para evitar dos errores: desplegar desde el inicio una arquitectura excesivamente compleja o mantener indefinidamente pilotos que ya han demostrado utilidad. COPYME puede operar como infraestructura de ejecución conectando empresas, asociaciones, territorios, administraciones y conocimiento, y manteniendo continuidad entre diagnóstico, intervención, seguimiento y aprendizaje.

ACTIVAR → CONSOLIDAR → TRANSFORMAR

48.2. Cierre: preservar transformando

La Agenda no plantea elegir entre conservación y transformación. Propone cambiar aquello que sea necesario para preservar lo que continúa generando valor: proximidad, identidad, atención personal, especialización, autonomía empresarial, negocios viables y servicios territorialmente relevantes. La modernización es instrumental: sirve para que esos activos mantengan capacidad económica y territorial en un entorno más complejo.

Preservar	Transformando
Proximidad	La gestión y el conocimiento del cliente
Identidad	La capacidad de innovar y diferenciarse
Atención personal	Los procesos repetitivos que consumen tiempo
Especialización	La visibilidad y el alcance
Autonomía	La capacidad de cooperación
Negocios viables	Los mecanismos de relevo y transmisión
Servicios territoriales	La forma de prestarlos y conectarlos con una demanda cambiante

PRESERVAR TRANSFORMANDO

Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid se cierra así no con una colección de recomendaciones finales, sino con una arquitectura permanente de conocimiento, intervención y aprendizaje. Conocer para decidir; profesionalizar para competir; digitalizar para mejorar; relacionarse para convertir; cooperar para ganar escala; vertebrar para articular territorio; continuar para preservar; y medir para aprender y volver a empezar.

ANEXOS

Metodología, instrumentos, matrices, indicadores, tipologías, cartografía y sistema de seguimiento

MADRID COMERCIO FUTURO · COMUNIDAD DE MADRID

ANEXO I.METODOLOGÍA COMPLETA

Diseño metodológico, trazabilidad analítica y criterios de interpretación

Este Anexo documenta la arquitectura metodológica de Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid y explicita la secuencia que conecta preguntas de investigación, variables, fuentes, técnicas, indicadores y productos analíticos. Su función no es repetir la metodología del cuerpo principal, sino hacer trazable el razonamiento del Estudio y distinguir con claridad entre evidencia observada, construcción analítica e inferencia.

PREGUNTA → VARIABLE → FUENTE → TÉCNICA → INDICADOR → ANÁLISIS → DECISIÓN

El diseño adopta un enfoque aplicado, mixto, multifuente y territorial. La investigación combina información cuantitativa y cualitativa y utiliza la triangulación como regla de interpretación: ninguna fuente aislada se considera suficiente para explicar un sistema empresarial heterogéneo, con mercados funcionales y condiciones territoriales muy diferentes. La unidad conceptual que ordena el conjunto del Estudio es la interacción entre empresa, territorio y demanda.

EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA

I.1. Enfoque, ámbito y unidades de análisis

El ámbito territorial es la Comunidad de Madrid, pero el análisis no identifica automáticamente municipio administrativo y mercado real. Centralidades, corredores, movilidad cotidiana, desplazamientos por trabajo, compras, ocio o turismo y relaciones supramunicipales pueden modificar el espacio efectivo de demanda. El universo sustantivo está formado por el comercio y la hostelería de proximidad objeto del Estudio, entendidos como un tejido diverso en tamaño, organización, trayectoria, profesionalización, digitalización, clientela y dependencia territorial.

La investigación trabaja con cuatro unidades relacionadas: empresa o establecimiento, territorio, demanda e interacción entre las tres. Esta combinación evita atribuir a la empresa limitaciones que proceden del entorno y, a la inversa, interpretar como territoriales problemas estrictamente empresariales.

Unidad	Qué permite observar	Uso analítico
Empresa / establecimiento	Estructura, gestión, capacidades, digitalización, clientela y continuidad	Perfiles empresariales, necesidades y brechas
Territorio	Centralidad, accesibilidad, densidad, diversidad, función y vulnerabilidad	Tipología territorial y prioridades diferenciadas
Demanda	Afluencia, públicos, motivaciones, temporalidad, conversión y recurrencia	Patrones de consumo y oportunidades
Interacción	Ajuste entre capacidades, contexto y mercado accesible	Diagnóstico integrado e intervención

I.2. Preguntas, variables, fuentes y técnicas

La operacionalización parte de preguntas sustantivas y no de indicadores disponibles por conveniencia. Cada pregunta se vincula con una dimensión analítica, variables observables, una fuente capaz de sostener razonablemente la respuesta y una técnica de tratamiento. Este criterio resulta esencial en conceptos complejos —madurez digital, vulnerabilidad territorial, afluencia, cooperación o continuidad— que no deben reducirse a una variable única sin justificación.

Dimensión	Pregunta metodológica	Variables orientativas
Empresa	¿Con qué capacidades y restricciones opera?	Tamaño, gestión, costes, organización, inversión, continuidad
Territorio	¿Qué condiciones modifica la localización?	Centralidad, accesibilidad, densidad, diversidad, dependencia
Demanda	¿Qué mercado potencial y efectivo existe?	Afluencia, frecuencia, motivación, temporalidad, conversión
Capacidades	¿Qué puede hacer efectivamente la empresa?	Gestión, digitalización, datos, comercialización, cooperación
Intervención	¿Qué respuesta resulta proporcionada?	Brecha, oportunidad, prioridad, instrumento y seguimiento

Las estadísticas y registros proporcionan contexto y magnitudes; los instrumentos empresariales aproximan prácticas, capacidades y necesidades; la evidencia cualitativa ayuda a interpretar mecanismos y barreras; y la lectura territorial relaciona resultados con accesibilidad, centralidad, movilidad y mercados funcionales. La regla de calidad es utilizar cada fuente para aquello que puede sostener y no presentar como hallazgo empírico una tipología, hipótesis o construcción analítica todavía no validada.

FUENTE ADECUADA → EVIDENCIA PROPORCIONADA → INTERPRETACIÓN PRUDENTE

I.3. Muestreo, segmentación y trabajo de campo

Cuando se utilizan observaciones muestrales, la interpretación atiende al diseño efectivo, la cobertura y el tamaño de los grupos. La segmentación no busca multiplicar submuestras, sino comprobar si los patrones cambian de forma relevante según actividad, tamaño, antigüedad, nivel de gestión, madurez digital, relación con la demanda, localización o tipo territorial. Los grupos con observación limitada se interpretan con prudencia y nunca se convierten por sí solos en conclusiones estructurales.

El trabajo de campo se documenta mediante protocolos homogéneos de aplicación, registro y revisión. El control de calidad se organiza en cuatro niveles: instrumento, captura, consistencia y análisis. La depuración conserva trazabilidad suficiente para distinguir el dato original de las decisiones adoptadas en su tratamiento y evita que la limpieza de la base se convierta en una transformación opaca de la evidencia.

SEGMENTAR NO ES FRAGMENTAR: ES COMPROBAR DÓNDE CAMBIA EL SIGNIFICADO DE LOS RESULTADOS

I.4. Tratamiento, indicadores y lectura sintética

El tratamiento transforma registros dispersos en variables comparables mediante normalización de categorías, revisión de valores ausentes, codificación cuando procede, construcción de variables derivadas y documentación de reglas de cálculo. Los indicadores compuestos sintetizan información, pero no sustituyen la lectura dimensional. Por ello, índices como madurez digital o vulnerabilidad comercial territorial se interpretan siempre junto con las dimensiones que explican su valor.

DATO → DEPURACIÓN → VARIABLE → INDICADOR → PERFIL → INTERPRETACIÓN

La construcción de cualquier indicador sintético debe hacer explícitos la selección de variables, su dirección, la lógica de agregación y las limitaciones de cobertura. Dos casos con puntuaciones semejantes pueden presentar estructuras de necesidad muy diferentes; la puntuación facilita comparación y seguimiento, pero no autoriza por sí sola una explicación causal ni una recomendación automática.

I.5. Metodología territorial y perspectiva de género

La metodología territorial parte de la distinción entre municipio administrativo y mercado funcional. Combina estructura territorial, centralidad, accesibilidad, densidad y diversidad comercial, movilidad, presencia temporal de población, turismo y capacidad de atracción. Las tipologías se construyen mediante una secuencia de variables, patrones, agrupaciones preliminares y contraste con evidencia complementaria; describen condiciones de funcionamiento y nunca constituyen un ranking de municipios.

La perspectiva de género se integra transversalmente como criterio de observación y contraste. Una diferencia entre mujeres y hombres no se interpreta automáticamente como efecto de género: se examina, cuando la evidencia lo permite, junto con actividad, tamaño, antigüedad, territorio, trayectoria y posición empresarial. Esta regla permite distinguir necesidades compartidas, barreras diferenciales y variaciones explicadas mejor por el contexto empresarial o territorial.

DIFERENCIA OBSERVADA → CONTROLAR CONTEXTO → CONTRASTAR → INTERPRETAR → INTERVENIR SOLO SI PROCEDE

I.6. Triangulación, productos analíticos y prudencia interpretativa

La triangulación integra convergencias, complementariedades y divergencias. No exige que todas las fuentes produzcan el mismo resultado: una señal cuantitativa puede adquirir significado mediante evidencia cualitativa; una percepción empresarial puede contrastarse con indicadores territoriales; y una hipótesis territorial puede revisarse a partir de patrones de demanda. Cuando las fuentes divergen, la divergencia se conserva como información que requiere explicación.

Situación	Lectura metodológica	Respuesta
Convergencia	Fuentes distintas apuntan al mismo patrón	Aumentar confianza interpretativa
Complementariedad	Cada fuente explica una dimensión distinta	Integrar sin forzar equivalencia
Divergencia	Resultados o percepciones no coinciden	Revisar contexto, definición, cobertura y mecanismo
Evidencia insuficiente	La base no sostiene una conclusión	Mantener hipótesis o señalar necesidad de información

Los mapas, matrices, tipologías e índices ordenan evidencia para apoyar decisiones, pero no tienen todos la misma naturaleza. La Matriz de Necesidades prioriza; las tipologías segmentan; el Mapa de Brechas localiza distancias de capacidad; el Mapa de Oportunidades relaciona activos, demanda y capacidad; y el Índice de Vulnerabilidad sintetiza exposición multidimensional. Cada producto debe interpretarse conforme a su función y con sus propias cautelas.

El criterio general es evitar falsa precisión. No se atribuye una diferencia a una causa única cuando pueden intervenir varios mecanismos; no se interpreta una puntuación sintética sin revisar sus componentes; no se convierte una asociación descriptiva en causalidad; y no se extrapola un resultado más allá de la población, el territorio o el periodo representado por la evidencia.

TRANSPARENCIA SOBRE LOS LÍMITES = MAYOR UTILIDAD DE LA EVIDENCIA, NO MENOR

I.7. Reproducibilidad y matriz maestra de trazabilidad

La metodología se concibe como infraestructura reutilizable. Documentar variables, fuentes, reglas de cálculo, segmentaciones y productos permite actualizar el diagnóstico y comparar evoluciones sin reconstruir el sistema desde cero. Esta continuidad sostiene el Sistema de Indicadores, el Cuadro de Mando y la posible evolución hacia un Observatorio COPYME.

Etapas	Pregunta de control	Producto
Pregunta	¿Qué necesitamos comprender?	Pregunta de investigación
Variable	¿Qué dimensión observable representa el fenómeno?	Diccionario de variables
Fuente	¿Dónde puede observarse con suficiente calidad?	Mapa de fuentes
Técnica	¿Cómo se obtiene o trata la información?	Protocolo metodológico
Indicador	¿Cómo se expresa de forma comparable?	Sistema de indicadores
Segmentación	¿Para quién o dónde cambia el patrón?	Perfiles y tipologías
Análisis	¿Qué significa la evidencia y con qué límites?	Diagnóstico
Intervención	¿Qué respuesta es proporcionada?	Agenda y recomendaciones
Seguimiento	¿Qué cambia después de actuar?	Cuadro de Mando

La trazabilidad completa conecta investigación e intervención: cada conclusión relevante debe poder remontarse a una pregunta, una definición, una fuente y una decisión analítica identificable. El valor de la metodología reside precisamente en hacer justificable el recorrido desde el dato hasta la decisión y en permitir que futuras actualizaciones revisen ese recorrido cuando cambie la evidencia.

PREGUNTA → EVIDENCIA → INTERPRETACIÓN → DIAGNÓSTICO → INTERVENCIÓN → MEDICIÓN → APRENDIZAJE

ANEXO II. FUENTES ESTADÍSTICAS Y DOCUMENTALES

Arquitectura de fuentes, criterios de uso y trazabilidad documental

Este Anexo organiza el sistema de fuentes que sustenta Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid. Su finalidad no es reproducir una bibliografía convencional, sino hacer visible qué evidencia alimenta cada dimensión del diagnóstico, con qué alcance puede utilizarse y qué límites acompañan su interpretación. La regla básica es sencilla: cada cifra, mapa, tipología o índice debe poder remontarse a una fuente identificada y a una transformación documentada.

FUENTE → CONTENIDO → PERIODO → TERRITORIO → VARIABLE → USO → LIMITACIÓN

II.1. Registro normalizado y función de las fuentes

Toda fuente incorporada al Estudio debe registrarse mediante una ficha común que identifique productor, contenido, periodo, ámbito territorial, variables, utilización y limitaciones. Este registro evita tratar como equivalentes estadísticas, registros administrativos, documentos técnicos, evidencia primaria y productos derivados. Cada familia de fuentes responde a una lógica distinta y debe utilizarse exclusivamente para aquello que puede sostener razonablemente.

Campo	Contenido mínimo	Función
Productor	Organismo o entidad responsable	Procedencia, estabilidad y responsabilidad
Contenido y periodo	Qué contiene y a qué fecha o intervalo se refiere	Vigencia y comparabilidad
Ámbito	Escala regional, municipal, funcional u otra	Límite territorial legítimo de inferencia
Variables	Magnitudes o dimensiones observadas	Conexión con preguntas e indicadores
Uso	Capítulos, cruces, mapas, tipologías o índices	Trazabilidad entre evidencia y resultado
Limitaciones	Cobertura, desfase, sesgos o cambios metodológicos	Evitar falsa precisión

II.2. Familias de fuentes y complementariedad

La arquitectura de evidencia se organiza por función analítica, no por una jerarquía rígida de calidad. Las estadísticas oficiales dimensionan estructura y evolución; los registros administrativos ayudan a localizar y contrastar universos; las fuentes territoriales explican accesibilidad, centralidad y relaciones espaciales; la documentación técnica aporta contexto y antecedentes; y la evidencia primaria permite observar capacidades, percepciones y decisiones empresariales. La robustez del diagnóstico procede de la complementariedad y la triangulación, no de exigir a una única fuente que explique todo el sistema.

Familia	Aporta principalmente	Precaución
Estadística oficial / estructural	Dimensión, evolución, empleo, población y contexto	Definiciones, desfases y límites de desagregación
Registros administrativos	Localización, altas, licencias, directorios y unidades registradas	Registro no equivale siempre a empresa activa o unidad comparable
Territorial / geoespacial	Accesibilidad, movilidad, densidad, centralidad y relación espacial	Proximidad espacial no implica causalidad o relación comercial
Documental / técnica	Antecedentes, programas, normativa y marcos conceptuales	Compatibilidad de población, periodo y metodología
Evidencia primaria	Prácticas, capacidades, necesidades y percepciones	Representatividad, autoselección y tamaño de subgrupos
Productos derivados	Matrices, tipologías, mapas e índices del propio Estudio	Son resultados analíticos, no fuentes primarias

II.3. Reglas de utilización e integración

Las fuentes estadísticas deben interpretarse atendiendo simultáneamente a definición, periodo, unidad de observación y escala territorial. Un dato regional no puede imputarse automáticamente a todos los municipios y una cifra municipal no describe por sí sola un mercado supramunicipal. Del mismo modo, las fuentes territoriales deben permitir pasar del límite administrativo a la lectura funcional, mientras que los estudios externos solo pueden trasladarse como evidencia cuando exista compatibilidad suficiente de población, territorio, periodo y concepto. En caso contrario, actúan como antecedente o referencia interpretativa.

La evidencia primaria completa aquello que normalmente no aparece con suficiente detalle en estadísticas y registros: organización interna, madurez digital, relación con clientes, cooperación, barreras, necesidades o expectativas de continuidad. Su valor aumenta al contrastarse con evidencia secundaria y territorial. La regla general es evitar que una sola técnica sostenga conclusiones que exigen convergencia de fuentes.

ESTADÍSTICA + TERRITORIO + EVIDENCIA EMPRESARIAL + DOCUMENTACIÓN → TRIANGULACIÓN

II.4. Inventario maestro de fuentes

El inventario operativo debe mantenerse como una tabla viva durante la ejecución y las futuras actualizaciones del Estudio. Cuando una fuente todavía no esté documentada, el sistema debe conservar el campo pendiente en lugar de atribuir organismos, series o bases concretas por inferencia. Esta disciplina separa claramente estructura de catalogación y evidencia efectivamente utilizada.

ID	Familia	Fuente / periodo / ámbito	Variables	Uso	Limitaciones
F-01	Estadística	Registrar	Registrar	Dimensión, evolución, contexto	Registrar
F-02	Administrativa	Registrar	Registrar	Directorio, estructura, contraste	Registrar
F-03	Territorial	Registrar	Registrar	Mapas, tipologías, accesibilidad	Registrar
F-04	Documental	Registrar	Registrar	Marco, antecedentes, contraste	Registrar
F-05	Primaria	Instrumentos y periodo de campo	Variables empresariales y perceptivas	Diagnóstico, segmentación, brechas	Según diseño y cobertura

II.5. Calidad, limitaciones y prudencia interpretativa

La selección de evidencia debe priorizar adecuación al objeto antes que acumulación. Para cada uso se valoran pertinencia, vigencia, cobertura, comparabilidad, desagregación, posibilidad de actualización y trazabilidad. Cuando dos fuentes produzcan magnitudes distintas, la divergencia debe explicarse desde sus definiciones, unidades y periodos antes de decidir cuál utilizar. La coexistencia de calendarios de actualización, clasificaciones y unidades no equivalentes obliga a documentar transformaciones y a evitar falsas precisiones.

Criterio	Pregunta de control
Pertinencia	¿La fuente mide realmente el concepto utilizado?
Vigencia	¿El periodo permite interpretar el fenómeno actual?
Cobertura	¿Representa el territorio o universo de la conclusión?
Comparabilidad	¿Definiciones y unidades permiten comparar?
Desagregación	¿El nivel disponible permite el análisis requerido?
Actualización	¿Puede repetirse la consulta en el tiempo?

II.6. Matriz de selección de fuentes

La elección de la fuente debe partir de la pregunta y no de la mera disponibilidad de datos. La matriz siguiente resume qué familia resulta preferente según el tipo de cuestión y cuál es la principal cautela de uso. Su función es evitar que una fuente correcta se utilice para responder una pregunta que excede su alcance.

Pregunta analítica	Fuente preferente	Precaución principal
¿Cuál es la dimensión o evolución del tejido?	Estadística oficial / estructural	Definición, periodo y desagregación
¿Dónde se localiza y cómo se accede?	Registro + fuente territorial	Administrativo no equivale a mercado funcional
¿Qué capacidades o necesidades presenta la empresa?	Evidencia primaria	Cobertura, representatividad y sesgo de respuesta
¿Qué antecedente o marco condiciona la lectura?	Documentación técnica / institucional	Compatibilidad de objeto, población y periodo
¿Cómo se sintetiza o prioriza la evidencia?	Producto derivado del Estudio	No confundir resultado analítico con fuente primaria

II.7. Actualización y gobernanza documental

El inventario de fuentes debe concebirse como infraestructura reutilizable. Cada actualización del Informe, del Cuadro de Mando o de un eventual Observatorio COPYME deberá registrar fecha de consulta, periodo o versión, cambios metodológicos y productos afectados. Esta gobernanza permite distinguir cambios reales del tejido de cambios producidos por revisiones estadísticas o documentales y protege la comparabilidad longitudinal.

FUENTE IDENTIFICADA → USO DOCUMENTADO → LIMITACIÓN EXPLÍCITA → ACTUALIZACIÓN CONTROLADA

La calidad del diagnóstico no depende de citar más, sino de explicar de dónde procede cada evidencia, cómo se ha transformado y hasta dónde puede utilizarse. El Anexo II convierte así la documentación estadística y técnica en una infraestructura de trazabilidad al servicio de la interpretación, la actualización y la decisión.

ANEXO III. CUESTIONARIO A ESTABLECIMIENTOS

Instrumento técnico de referencia para la recogida estructurada de información empresarial

El cuestionario traduce la arquitectura analítica del Estudio a preguntas observables y codificables, manteniendo la conexión entre empresa, territorio, demanda, digitalización, gestión, formación, cooperación, continuidad y género. Esta versión funciona como instrumento técnico de referencia y deberá conservar, en su versión definitiva de archivo, el literal efectivamente aplicado, la codificación, los filtros, la fecha de campo y cualquier modificación realizada durante la administración.

PREGUNTA → VARIABLE → DIMENSIÓN → INDICADOR → CRUCE → PRODUCTO ANALÍTICO

III.1. Criterios de administración y codificación

Dirigido a personas titulares, responsables o conocedoras de la gestión cotidiana del establecimiento. Combina respuesta única, selección múltiple, escalas, valores numéricos, filtros y un número limitado de preguntas abiertas. Las categorías «No sabe / No contesta» deben conservarse cuando proceda y no confundirse con ausencia del fenómeno. El municipio se registra siempre y, cuando el diseño de campo lo permita, podrá añadirse zona funcional con el nivel de detalle compatible con anonimización y protección de datos.

Código	Tipo	Regla de registro
RU	Respuesta única	Seleccionar una sola categoría.
RM	Respuesta múltiple	Admite varias categorías; codificación binaria por opción.
ESC	Escala	Registrar el valor manteniendo constante el sentido de la escala.
NUM	Númerica	Registrar valor o tramo predefinido según instrumento.
ABI	Abierta	Codificación temática posterior.
FIL	Filtro	Aplicar solo cuando se cumpla la condición indicada.
A	EMPRESA Y ESTABLECIMIENTO <i>Estructura, trayectoria y organización</i>	
A1	Actividad principal del establecimiento [RU] ☐ Comercio minorista ☐ Hostelería ☐ Actividad mixta ☐ Otra actividad vinculada [especificar]	
A2	Municipio en el que se localiza el establecimiento [ABI] Respuesta abierta codificada por municipio. <i>Cuando proceda: distrito, barrio, núcleo o zona funcional.</i>	
A3	Antigüedad del negocio [RU] ☐ Menos de 2 años ☐ 2-5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ Más de 20 años	
A4	Número aproximado de personas que trabajan habitualmente en el negocio, incluida la persona titular [RU] ☐ 1 ☐ 2-3 ☐ 4-9 ☐ 10-19 ☐ 20 o más	
A5	Forma de gestión predominante [RU] ☐ Titular/autónomo sin estructura diferenciada ☐ Gestión familiar ☐ Equipo con reparto de funciones ☐ Gestión profesionalizada con responsables ☐ Otra	
A6	En los últimos dos años, la actividad del negocio ha... [RU] ☐ Crecido ☐ Permanecido relativamente estable ☐ Disminuido ☐ Evolución muy irregular ☐ NS/NC	
B	TERRITORIO, LOCALIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD <i>Mercado, flujos y función territorial</i>	
B1	¿Cómo valora la localización del establecimiento para su actividad? [ESC 1-5] 1 Muy desfavorable · 2 Desfavorable · 3 Intermedia · 4 Favorable · 5 Muy favorable	
B2	¿De dónde procede principalmente su clientela habitual? [RM] ☐ Entorno inmediato ☐ Resto del municipio ☐ Otros municipios próximos ☐ Resto de la Comunidad de Madrid ☐ Visitantes/turistas ☐ Clientela online no vinculada al territorio	

B3	¿Qué factores territoriales condicionan más su actividad? <i>[RM]</i> ☐ Afluencia peatonal ☐ Transporte público ☐ Aparcamiento/acceso ☐ Competencia ☐ Concentración comercial ☐ Turismo/ocio ☐ Estacionalidad ☐ Población residente ☐ Población flotante ☐ Otros
B4	¿Percibe cambios recientes en los flujos de personas o en la función comercial de su zona? <i>[RU]</i> ☐ Sí, favorables ☐ Sí, desfavorables ☐ Cambios mixtos ☐ No cambios relevantes ☐ NS/NC
B5	¿Considera que su establecimiento forma parte de una centralidad o área comercial reconocible? <i>[RU]</i> ☐ Sí, claramente ☐ Parcialmente ☐ No ☐ NS/NC
C	DEMANDA, CAPTACIÓN Y RELACIÓN CON CLIENTES <i>Afluencia, descubrimiento, conversión y recurrencia</i>
C1	En comparación con hace dos años, la afluencia de potenciales clientes es... <i>[RU]</i> ☐ Mucho mayor ☐ Algo mayor ☐ Similar ☐ Algo menor ☐ Mucho menor ☐ NS/NC
C2	¿Qué vías generan actualmente más descubrimiento o captación? <i>[RM]</i> ☐ Paso/visibilidad física ☐ Recomendación ☐ Google/mapas/buscadores ☐ Redes sociales ☐ Web propia ☐ Plataformas ☐ Campañas/eventos ☐ Asociaciones/redes locales ☐ Otras
C3	¿Dispone de mecanismos para favorecer la recurrencia o fidelización? <i>[RM]</i> ☐ Base de clientes ☐ Mensajería/email ☐ Programa de fidelización ☐ CRM ☐ Promociones recurrentes ☐ Atención personalizada no sistematizada ☐ Ninguno
C4	¿Conoce de forma suficiente qué perfiles de cliente aportan mayor valor al negocio? <i>[ESC 1-5]</i> 1 Nada · 2 Poco · 3 Parcialmente · 4 Bastante · 5 Mucho
C5	¿Cuál es hoy la principal dificultad para convertir interés o afluencia en compra/consumo? <i>[ABI]</i> <i>Codificación posterior: precio, propuesta de valor, competencia, horarios, visibilidad, experiencia, capacidad, accesibilidad u otros.</i>
D	DIGITALIZACIÓN <i>Presencia, integración, datos, automatización e IA</i>
D1	¿Qué activos digitales utiliza de forma activa? <i>[RM]</i> ☐ Ficha de negocio/mapas ☐ Redes sociales ☐ Web ☐ Ecommerce ☐ Reservas/pedidos online ☐ Delivery/plataformas ☐ Mensajería comercial ☐ CRM/base de clientes ☐ Herramientas de gestión ☐ Ninguno
D2	¿Con qué frecuencia actualiza la información digital esencial? <i>[RU]</i> ☐ Al producirse cambios ☐ Mensualmente ☐ Ocasionalmente ☐ Casi nunca ☐ No dispone de presencia digital <i>Horarios, contacto, oferta y localización.</i>
D3	¿La tecnología utilizada está integrada en los procesos del negocio o funciona como herramientas aisladas? <i>[RU]</i> ☐ Mayoritariamente integrada ☐ Parcialmente integrada ☐ Mayoritariamente aislada ☐ Uso digital muy limitado ☐ NS/NC
D4	¿Utiliza datos para tomar decisiones comerciales o de gestión? <i>[RU]</i> ☐ Sí, de forma sistemática ☐ Sí, ocasionalmente ☐ Muy poco ☐ No ☐ NS/NC
D5	¿Utiliza actualmente herramientas de inteligencia artificial o automatización? <i>[RU]</i> ☐ Sí, con usos definidos ☐ En prueba ☐ No, pero existe interés ☐ No se considera útil actualmente ☐ No conoce aplicaciones posibles
D6	Principal barrera para avanzar digitalmente <i>[RU]</i> ☐ Tiempo ☐ Coste ☐ Falta de conocimientos ☐ Falta de personal ☐ Dificultad para elegir soluciones ☐ Integración ☐ Ciberseguridad/confianza ☐ No se percibe necesidad ☐ Otra
E	GESTIÓN, COSTES Y PRODUCTIVIDAD <i>Control, procesos y dependencia de la persona titular</i>
E1	¿Con qué frecuencia revisa costes, márgenes o rentabilidad por producto/servicio? <i>[RU]</i> ☐ Mensualmente o más ☐ Trimestralmente ☐ Algunas veces al año ☐ Rara vez ☐ Nunca / no dispone de información
E2	¿Dispone de procedimientos o rutinas definidos para tareas clave? <i>[RU]</i> ☐ Sí, en la mayoría ☐ En algunas ☐ Muy pocos ☐ No

E3	¿Qué áreas presentan mayor margen de mejora? <i>[RM]</i> ☐ Compras ☐ Stock ☐ Horarios ☐ Personal ☐ Procesos ☐ Costes/márgenes ☐ Marketing/ventas ☐ Atención ☐ Tecnología ☐ Planificación ☐ Ninguna prioritaria
E4	¿En qué medida la actividad depende personalmente de la persona titular? <i>[ESC 1-5]</i> 1 Muy poco · 2 Poco · 3 Moderadamente · 4 Mucho · 5 Casi totalmente
E5	¿Cuál sería la mejora de gestión más útil en los próximos doce meses? <i>[ABI]</i> <i>Codificación posterior por familia de necesidad.</i>
F	FORMACIÓN Y CAPACIDADES <i>Necesidades, acceso y aplicación</i>
F1	¿En qué ámbitos considera necesario reforzar capacidades? <i>[RM]</i> ☐ Gestión económica ☐ Digitalización ☐ Marketing/captación ☐ Datos/CRM ☐ IA/automatización ☐ Atención/experiencia ☐ Compras/stock ☐ Liderazgo/personas ☐ Cooperación ☐ Relevo/continuidad ☐ Ninguno
F2	¿Qué formato facilitaría más la participación? <i>[RM]</i> ☐ Taller breve ☐ Curso modular ☐ Tutoría individual ☐ Acompañamiento en empresa ☐ Online ☐ Presencial ☐ Mixto ☐ Recursos autoguiados
F3	Principal barrera para participar en formación <i>[RU]</i> ☐ Horarios ☐ Tiempo ☐ Coste ☐ Desplazamiento ☐ Contenido poco adaptado ☐ Falta de información ☐ No se percibe necesidad ☐ Otra
F4	¿Qué considera más importante tras una formación? <i>[RU]</i> ☐ Adquirir conocimiento ☐ Implantar una mejora concreta ☐ Recibir seguimiento ☐ Acceder a herramientas/servicios ☐ Conectar con otros negocios
G	COOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO <i>Participación, ámbitos de escala y rol de intermediación</i>
G1	¿Participa actualmente en alguna asociación, red o iniciativa empresarial colectiva? <i>[RU]</i> ☐ Sí, de forma activa ☐ Sí, ocasionalmente ☐ No actualmente ☐ Nunca
G2	¿En qué ámbitos tendría sentido cooperar con otros negocios? <i>[RM]</i> ☐ Promoción ☐ Tecnología ☐ Formación ☐ Compras/contratación ☐ Datos ☐ Fidelización territorial ☐ Turismo/experiencias ☐ Logística ☐ Servicios profesionales ☐ Ninguno
G3	Principal barrera para cooperar <i>[RU]</i> ☐ Falta de tiempo ☐ Falta de confianza ☐ Falta de coordinación ☐ Beneficio poco claro ☐ Diferencias entre negocios ☐ Falta de liderazgo/estructura ☐ Experiencias previas ☐ Otra
G4	¿Qué papel sería más útil para una organización como COPYME? <i>[RM]</i> ☐ Informar ☐ Diagnosticar ☐ Formar ☐ Conectar ☐ Agregar demanda ☐ Negociar servicios ☐ Derivar a especialistas ☐ Acompañar implantación ☐ Representar necesidades
H	CONTINUIDAD Y RELEVO <i>Horizonte de cambio, transmisión y demanda de apoyo</i>
H1	¿Prevé cambios relevantes en la titularidad o gestión del negocio en los próximos cinco años? <i>[RU]</i> ☐ Sí ☐ Es posible ☐ No ☐ Prefiere no responder
H2	¿Existe actualmente una opción de continuidad identificada? <i>[FIL · RU]</i> ☐ Familiar ☐ Persona trabajadora/equipo ☐ Venta o transmisión externa ☐ Otra ☐ No existe opción identificada <i>Aplicar si H1 = Sí / Es posible.</i>
H3	¿Qué factores dificultarían la continuidad? <i>[RM]</i> ☐ Rentabilidad ☐ Financiación ☐ Falta de persona continuadora ☐ Valoración/transmisión ☐ Alquiler/local ☐ Burocracia ☐ Transferencia de conocimiento ☐ Falta de planificación ☐ Otros
H4	¿Consideraría útil un servicio de diagnóstico y acompañamiento al relevo? <i>[RU]</i> ☐ Sí ☐ Tal vez ☐ No ☐ NS/NC
I	GÉNERO Y VISIBILIDAD EMPRESARIAL <i>Posición, barreras diferenciales y reconocimiento</i>
I1	Género de la persona titular o principal responsable de gestión <i>[RU]</i> ☐ Mujer ☐ Hombre ☐ Otra identidad / no binaria ☐ Prefiere no responder

I2	¿Considera que existen barreras o necesidades empresariales con incidencia diferenciada por género en su actividad o entorno? [RU] ☐ Sí ☐ No ☐ No sabe ☐ Prefiere no responder
I3	¿En qué ámbitos se manifiestan principalmente? [FIL · RM] ☐ Acceso a financiación ☐ Conciliación/tiempo ☐ Redes/contactos ☐ Visibilidad ☐ Formación ☐ Digitalización ☐ Crecimiento ☐ Relevancia ☐ Seguridad/movilidad ☐ Otros Aplicar si I2 = Sí.
I4	¿Qué actuaciones mejorarían la visibilidad y consolidación de negocios liderados por mujeres? [ABI] Respuesta voluntaria; codificación temática posterior.
J	PRIORIDADES Y CIERRE Necesidades inmediatas y perspectivas
J1	Seleccione hasta tres prioridades para mejorar la competitividad del negocio en los próximos doce meses [RM] ☐ Gestión/productividad ☐ Digitalización ☐ Captación ☐ Fidelización ☐ Formación ☐ Cooperación ☐ Costes/márgenes ☐ Personal ☐ Innovación ☐ Relevancia ☐ Accesibilidad/entorno ☐ Otra Máximo 3 respuestas.
J2	¿Qué actuación externa tendría mayor utilidad inmediata para su establecimiento? [ABI] Utilizar para contraste con la matriz de necesidades y recomendaciones.
J3	Valoración general de perspectivas del negocio para los próximos dos años [ESC 1-5] 1 Muy negativas · 2 Negativas · 3 Inciertas/intermedias · 4 Positivas · 5 Muy positivas

III.12. Matriz de trazabilidad analítica

La matriz permite reconstruir qué dimensión observa cada bloque y a qué productos del Estudio puede alimentar. Su utilidad no es decorativa: garantiza que el cuestionario pregunte únicamente aquello que puede ser interpretado y cruzado con una finalidad analítica explícita.

Bloque	Dimensión	Variables principales	Productos / cruces
A	Empresa	Actividad, antigüedad, empleo, organización, evolución	Tipología de establecimientos; perfiles; segmentaciones
B	Territorio	Localización, procedencia, accesibilidad, flujos, centralidad	Tipología territorial; mapas; cruces empresa-territorio
C	Demanda	Afluencia, captación, recurrencia, cliente, conversión	Recorrido del consumidor; patrones; brechas comerciales
D	Digitalización	Presencia, integración, datos, IA, barreras	Índice COPYME de Madurez Digital; itinerarios
E	Gestión	Costes, procesos, productividad, dependencia titular	Matriz de necesidades; perfiles de capacidad; recomendaciones
F	Formación	Brechas, formato, barreras, aplicación	Plan formativo; itinerarios; indicadores de implantación
G	Cooperación	Participación, ámbitos, barreras, intermediación	Servicios compartidos; redes; agenda de cooperación
H	Continuidad	Horizonte, relevo, barreras, apoyo	Detección de relevo; vulnerabilidad por continuidad
I	Género	Titularidad, barreras, necesidades, visibilidad	Análisis de género; cruces; recomendaciones específicas
J	Prioridades	Necesidades, utilidad esperada, perspectivas	Priorización; contraste; línea de base

III.13. Reglas de análisis y prudencia interpretativa

Las respuestas describen la situación declarada por las personas participantes y deben analizarse conforme al diseño muestral y al tamaño efectivo de cada subgrupo. Las escalas no deben transformarse en métricas de precisión superior a la disponible; las respuestas múltiples requieren denominadores explícitos; y las comparaciones territoriales, sectoriales o por género solo deben presentarse cuando exista base suficiente. Las percepciones no sustituyen las fuentes objetivas, pero aportan información

imprescindible sobre barreras, capacidades, decisiones y expectativas y deben triangularse con estadísticas, fuentes territoriales y evidencia cualitativa.

RESPUESTA DECLARADA ≠ HECHO OBJETIVO · PERCEPCIÓN + DATO + TERRITORIO + CONTRASTE → INTERPRETACIÓN

III.14. Cierre metodológico

El cuestionario convierte el marco conceptual del Estudio en variables observables y conecta el diagnóstico agregado con necesidades empresariales concretas. Su utilidad no depende de acumular preguntas, sino de conservar la trazabilidad entre cada pregunta, la dimensión que observa, los cruces que admite y el producto analítico al que contribuye. Preguntar solo lo que pueda interpretarse, medir solo lo que pueda definirse y cruzar solo lo que pueda justificarse es la regla que debe gobernar su aplicación.

III.15. Ficha mínima de archivo y control de versión

Para garantizar la reproducibilidad del instrumento, la versión archivada deberá identificar el cuestionario realmente aplicado y conservar los elementos mínimos que permitan reconstruir su administración y tratamiento. Esta ficha no sustituye el protocolo de campo, pero evita que sucesivas versiones pierdan trazabilidad.

Campo	Registro mínimo
Versión / fecha	Identificador de versión y fecha de aprobación o cierre.
Periodo de campo	Fecha de inicio y fin de aplicación.
Literal aplicado	Documento exacto utilizado con las personas participantes.
Codificación y filtros	Diccionario de respuestas, filtros y saltos efectivamente utilizados.
Cambios	Modificaciones introducidas respecto de la versión anterior y su justificación.
Observaciones	Incidencias de aplicación o criterios relevantes para la depuración y análisis.

**INSTRUMENTO APLICADO + CODIFICACIÓN + FILTROS + FECHA DE CAMPO + CAMBIOS
→ ARCHIVO REPRODUCIBLE**

ANEXO IV. GUION DE ENTREVISTAS

Instrumento cualitativo semiestructurado para empresas, asociaciones, agentes territoriales y otros informantes

El guion organiza la dimensión cualitativa de Madrid Comercio Futuro · Comunidad de Madrid. Su función es complementar la evidencia estructurada mediante conversaciones capaces de explicar mecanismos, decisiones, barreras y oportunidades que una respuesta cerrada no recoge con suficiente profundidad. Combina un núcleo común para hacer comparables los discursos con módulos específicos adaptados al perfil del informante.

DESCRIBIR → EXPLICAR → CONTRASTAR → INTERPRETAR → IDENTIFICAR MECANISMOS → ORIENTAR INTERVENCIÓN

IV.1. Criterios de aplicación

La entrevista busca comprender cómo se articulan empresa, territorio y demanda en situaciones concretas. No persigue producir frecuencias representativas. La persona entrevistadora puede alterar el orden, formular repreguntas y omitir cuestiones no pertinentes, manteniendo los bloques analíticos esenciales y evitando presentar hipótesis del Estudio como conclusiones cerradas.

Criterio	Aplicación
Duración orientativa	45–60 minutos, adaptable al perfil y a la riqueza informativa.
Registro	Notas estructuradas y, cuando exista autorización, grabación de apoyo a la sistematización.
Confidencialidad	Evitar datos personales innecesarios y anonimizar testimonios cuando proceda.
Neutralidad	No sugerir respuestas ni conducir al informante hacia una hipótesis previa.
Profundización	Solicitar ejemplos, secuencias temporales, causas percibidas, consecuencias y condiciones de cambio.

IV.2. Ficha inicial del informante

Campo	Registro
Código de entrevista	_____
Fecha / modalidad	_____
Perfil	Empresa / asociación / agente territorial / experto u otro informante
Actividad o función	_____
Municipio / ámbito territorial	_____
Antigüedad o experiencia relevante	_____
Observaciones de contexto	_____

IV.3. Núcleo común de la entrevista

El núcleo común permite comparar discursos entre perfiles sin convertir la entrevista en un cuestionario rígido. Tras cada bloque, la persona entrevistadora puede recurrir a una misma batería de profundización para reconstruir mecanismos y condiciones.

REPREGUNTAS COMUNES · ¿Puede poner un ejemplo? · ¿Desde cuándo ocurre? · ¿A quién afecta más? · ¿Qué consecuencias produce? · ¿Qué tendría que cambiar para mejorar?

3.1	EMPRESA Y TRAYECTORIA <i>Objetivo analítico: Comprender situación, evolución y capacidad de adaptación.</i>
1. ¿Cómo describiría la situación actual del negocio o del tejido empresarial que conoce?	
2. ¿Qué cambios han sido más relevantes en los últimos años?	
3. ¿Qué factores explican mejor las diferencias entre empresas que resisten, crecen o pierden posición?	
3.2	TERRITORIO Y LOCALIZACIÓN <i>Objetivo analítico: Identificar cómo el entorno condiciona viabilidad, acceso y oportunidades.</i>
1. ¿Qué ventajas y limitaciones genera este territorio para el comercio y la hostelería?	
2. ¿Qué papel desempeñan centralidad, accesibilidad, movilidad, densidad o dispersión?	
3. ¿Existen fugas o captaciones de demanda hacia otros municipios o áreas? ¿Por qué?	
3.3	DEMANDA, AFLUENCIA Y COMPORTAMIENTO <i>Objetivo analítico: Explicar origen, movilidad, motivaciones y conversión de la demanda.</i>
1. ¿Quién compra o utiliza estos establecimientos y de dónde procede?	
2. ¿Ha cambiado la frecuencia, el motivo de visita o la forma de decidir la compra?	
3. ¿Qué convierte la afluencia en consumo efectivo y qué hace que se pierda esa oportunidad?	
3.4	DIGITALIZACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE <i>Objetivo analítico: Conocer capacidades digitales y su integración real en la gestión.</i>
1. ¿Qué herramientas digitales aportan valor real y cuáles generan más dificultad que retorno?	
2. ¿Cómo se combinan presencia online y experiencia presencial?	
3. ¿Se utilizan datos de clientes, reservas, ventas o campañas para tomar decisiones?	
3.5	GESTIÓN, PRODUCTIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN <i>Objetivo analítico: Detectar capacidades internas y palancas competitivas.</i>
1. ¿Dónde se concentran hoy las principales dificultades de gestión?	
2. ¿Cómo se controla margen, costes, surtido, horarios, personal o productividad?	
3. ¿Qué elementos permiten diferenciarse frente a competidores físicos y digitales?	
3.6	FORMACIÓN Y CAPACIDADES <i>Objetivo analítico: Identificar brechas de competencia y condiciones para aplicar aprendizaje.</i>
1. ¿Qué capacidades faltan con mayor frecuencia?	
2. ¿Qué formación resulta útil y qué formatos fracasan?	
3. ¿Qué acompañamiento posterior facilitaría la implantación de lo aprendido?	
3.7	COOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO <i>Objetivo analítico: Valorar dónde la acción colectiva puede generar escala o coordinación.</i>
1. ¿En qué problemas tendría sentido cooperar y en cuáles no?	
2. ¿Qué servicios o acciones compartidas aportarían valor tangible?	
3. ¿Qué barreras dificultan la cooperación entre empresas, asociaciones o territorios?	
3.8	CONTINUIDAD Y RELEVO <i>Objetivo analítico: Explorar riesgos de continuidad y condiciones de transmisión.</i>
1. ¿Detecta negocios viables con riesgo de cierre por falta de relevo?	
2. ¿Qué obstáculos dificultan una transmisión o continuidad ordenada?	
3. ¿Qué actores deberían intervenir antes de que el cierre sea inminente?	

3.9	GÉNERO Y OPORTUNIDADES <i>Objetivo analítico: Incorporar diferencias de acceso, trayectoria y necesidades sin presuponer resultados.</i>
1. ¿Observa diferencias relevantes en condiciones de emprendimiento, gestión o visibilidad según género?	
2. ¿Cómo interactúan esas diferencias con actividad, tamaño y territorio?	
3. ¿Qué apoyos específicos tendrían sentido, si los hubiera?	

IV.4. Módulos específicos por perfil de informante

Los módulos específicos se utilizan después del núcleo común para profundizar únicamente allí donde el perfil del informante aporta conocimiento diferencial.

Perfil	Profundización específica
Empresa / establecimiento	Decisiones concretas de gestión, clientela, costes, digitalización, personal, inversión, continuidad y relación con el entorno.
Asociación empresarial	Problemas compartidos, representación, servicios, cooperación, cobertura territorial y necesidades recurrentes.
Agente territorial / municipal	Centralidades, movilidad, accesibilidad, equilibrio territorial, locales, dinamización, coordinación y servicios de proximidad.
Experto / informante cualificado	Tendencias, comparación territorial, cambios estructurales, políticas y riesgos emergentes.

IV.5. Preguntas específicas para empresas

- ¿Qué tres decisiones recientes han tenido mayor efecto sobre el negocio y por qué?
- ¿Qué parte de la demanda considera consolidada y cuál depende de flujos externos o estacionales?
- ¿Qué inversión o cambio realizaría si dispusiera de apoyo técnico, financiero o cooperativo adecuado?
- ¿Qué problema le obliga a dedicar más tiempo del que debería?
- Si tuviera que transmitir o cerrar el negocio, ¿qué factores determinarían la decisión?

IV.6. Preguntas específicas para asociaciones y agentes territoriales

- ¿Qué necesidades aparecen de forma repetida entre empresas y cuáles son específicas de determinados perfiles?
- ¿Qué escala es adecuada para intervenir: establecimiento, eje, municipio, comarca/corredor o región?
- ¿Qué iniciativas colectivas han funcionado y bajo qué condiciones?
- ¿Dónde existen vacíos de coordinación entre empresas, asociaciones y administraciones?
- ¿Qué indicadores permitirían detectar deterioro u oportunidad antes de que sean evidentes?

IV.7. Cierre y priorización

- Si solo pudiera señalar tres problemas prioritarios, ¿cuáles serían?
- ¿Qué tres oportunidades considera más realistas en los próximos años?
- ¿Qué actuación debería ponerse en marcha primero y quién tendría que liderarla?
- ¿Qué cuestión relevante no hemos preguntado y debería formar parte del diagnóstico?

PROBLEMA / OPORTUNIDAD → MECANISMO → ACTORES → ESCALA → RESPUESTA → CONDICIONES DE ÉXITO → INDICADOR

IV.8. Registro analítico posterior a la entrevista

El registro posterior debe completarse inmediatamente después de la entrevista. Su función es separar el testimonio literal de la interpretación analítica y conservar las pistas que deberán contrastarse con otras fuentes.

Campo	Síntesis del entrevistador
Hallazgos principales	
Mecanismos explicativos identificados	
Brechas / vulnerabilidades	
Oportunidades	
Diferencias territoriales	
Contrastes con evidencia cuantitativa	
Citas o ejemplos útiles (anonimizados)	
Hipótesis a contrastar en otras entrevistas	

IV.9. Matriz de trazabilidad cualitativa

Bloque	Qué permite interpretar	Producto / uso
Empresa y trayectoria	Perfil, evolución y adaptación	Tipología empresarial / competitividad
Territorio	Centralidad, accesibilidad y movilidad	Tipología territorial / vulnerabilidad
Demanda	Origen, frecuencia, motivación y conversión	Mercados de consumo / recorrido del consumidor
Digitalización	Herramientas, integración y datos	Índice COPYME de Madurez Digital
Gestión	Costes, productividad y diferenciación	Matriz de necesidades
Formación	Brechas de capacidad y aplicación	Plan formativo
Cooperación	Escala, servicios y gobernanza	Agenda de cooperación
Continuidad	Relevo, transmisión y riesgo	Agenda de continuidad
Género	Barreras y oportunidades contextualizadas	Análisis transversal de igualdad

IV.10. Criterios de interpretación y triangulación

El análisis cualitativo debe identificar recurrencias, divergencias, mecanismos y condiciones contextuales, evitando convertir la reiteración discursiva en estimación estadística. Los testimonios se interpretarán en relación con el perfil del informante y el territorio y se contrastarán con cuestionario, fuentes secundarias y productos territoriales. Las discrepancias no deben eliminarse: pueden revelar heterogeneidad empresarial, diferencias territoriales o segmentos de demanda que el promedio oculta.

TESTIMONIO ≠ FRECUENCIA ESTADÍSTICA · RECURRENCIA + CONTEXTO + CONTRASTE → EVIDENCIA CUALITATIVA INTERPRETABLE

ANEXO V. FICHA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Herramienta operativa para transformar información empresarial en prioridades e itinerarios de actuación

SITUACIÓN → CAPACIDAD → BRECHA → OPORTUNIDAD → SIGUIENTE PASO

La Ficha de Diagnóstico Empresarial organiza, en un formato breve y reutilizable, la información necesaria para pasar de la descripción de un establecimiento a una orientación de actuación proporcionada. No asigna una nota global ni clasifica empresas: identifica capacidades existentes, brechas relevantes, oportunidades realistas y el siguiente paso con mayor utilidad potencial. Puede utilizarse durante el estudio y, posteriormente, como instrumento de acompañamiento de COPYME.

1. Identificación y contexto empresarial

Campo	Registro
Código / referencia	_____
Actividad principal	_____
Municipio / zona / eje	_____
Antigüedad	_____
Personas ocupadas	_____
Canales de venta / prestación	Presencial / online / mixto / otros
Perfil principal de demanda	Residente / laboral / visitante / turístico / mixto
Responsable del diagnóstico	_____
Fecha	___ / ___ / ____

2. Regla de valoración

Cada dimensión se valora cualitativamente mediante cuatro estados. La valoración debe apoyarse en evidencia observable o información aportada por la empresa y acompañarse de una nota breve. No se recomienda sumar los estados para obtener una puntuación única: una misma combinación puede tener significados distintos según actividad, tamaño, territorio y modelo de demanda.

Estado	Interpretación	Uso
Consolidada	Capacidad implantada y utilizada de forma estable.	Preservar, optimizar o escalar.
En desarrollo	Existe capacidad parcial, pero su aplicación es irregular o incompleta.	Consolidar mediante apoyo específico.
Brecha prioritaria	La carencia limita resultados, adaptación o continuidad.	Intervenir con prioridad.
No aplicable / no prioritaria	La dimensión no resulta relevante en el contexto actual.	No forzar intervención.

3. Diagnóstico por dimensiones

Dimensión	Qué observar	Estado / evidencia breve
Gestión económica	Ventas, costes, márgenes, tesorería y decisiones basadas en información.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Propuesta de valor	Diferenciación, especialización, oferta, experiencia y posicionamiento.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Demanda y clientela	Origen, frecuencia, motivaciones, conversión, recurrencia y fidelización.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____

Dimensión	Qué observar	Estado / evidencia breve
Presencia digital	Información online, visibilidad, reputación, redes, web/ficha y actualización.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Digitalización operativa	Reservas/pedidos, pagos, inventario, procesos, CRM, datos y automatización útil.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Organización y productividad	Procesos, tiempos, horarios, compras, personal y uso eficiente de recursos.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Formación y capacidades	Competencias disponibles y brechas que condicionan la implantación de mejoras.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Cooperación	Utilidad potencial de promoción, servicios, compras o acciones compartidas.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Territorio y localización	Accesibilidad, centralidad, movilidad, flujos y vulnerabilidades del entorno.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Continuidad y relevo	Transmisión, sucesión, dependencia de personas clave y preparación.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____
Igualdad y visibilidad	Barreras u oportunidades vinculadas a género, conciliación, liderazgo o visibilidad.	☐ Consolidada ☐ En desarrollo ☐ Brecha ☐ N/A Nota: _____

4. Lectura integrada: situación y capacidades

Pregunta de síntesis	Respuesta
¿Cuál es la situación empresarial que mejor resume el diagnóstico?	_____ _____ _____ _____
¿Qué tres capacidades constituyen hoy sus principales fortalezas?	1. _____ 2. _____ 3. _____ _____
¿Qué factores del territorio o la demanda condicionan más el negocio?	_____ _____
¿Qué capacidad ya existente podría aprovecharse mejor?	_____ _____

NO SE DIAGNOSTICA UNA EMPRESA EN ABSTRACTO: SE DIAGNOSTICA UN MODELO EMPRESARIAL EN UN TERRITORIO Y ANTE UNA DEMANDA CONCRETOS

5. Brechas prioritarias

Una brecha es prioritaria cuando limita un resultado relevante, impide aprovechar una oportunidad o aumenta una vulnerabilidad. Debe formularse de manera específica y verificable, evitando etiquetas genéricas como “falta digitalización” o “falta formación”.

Brecha	Evidencia / causa	Efecto empresarial	Prioridad
1. _____	_____	_____	Alta / Media / Baja
2. _____	_____	_____	Alta / Media / Baja
3. _____	_____	_____	Alta / Media / Baja

6. Oportunidades realistas

La oportunidad no equivale a una aspiración genérica. Debe existir una combinación razonable entre activo disponible, demanda o necesidad identificada, capacidad de respuesta y posibilidad de intervención.

Oportunidad	Activo sobre el que se apoya	Condición necesaria	Horizonte
1. _____	_____	_____	Inmediato / corto / medio
2. _____	_____	_____	Inmediato / corto / medio
3. _____	_____	_____	Inmediato / corto / medio

ACTIVO + DEMANDA / NECESIDAD + CAPACIDAD DE RESPUESTA + POSIBILIDAD DE INTERVENCIÓN → OPORTUNIDAD ACCIONABLE

7. Itinerario recomendado

Línea	Actuación sugerida	Modalidad / recurso
Gestión / profesionalización	_____	Orientación / formación / acompañamiento
Digitalización	_____	Implantación / proveedor / acompañamiento
Relación con clientes	_____	Captación / conversión / fidelización
Cooperación	_____	Acción colectiva / servicio compartido / red
Territorio	_____	Acción local / supramunicipal / derivación
Continuidad	_____	Detección / preparación / relevo / transmisión

8. Siguiente paso

El diagnóstico debe terminar en una acción concreta. El siguiente paso será, preferentemente, una actuación realizable que reduzca incertidumbre, cierre una brecha o active una oportunidad; no una recomendación genérica sin responsable ni horizonte.

Elemento	Definición
Siguiente paso acordado	_____
Responsable	_____
Apoyo / actor a conectar	_____
Plazo orientativo	_____
Evidencia de realización	_____
Fecha de revisión	___ / ___ / ____

DIAGNÓSTICO SIN SIGUIENTE PASO = INFORMACIÓN | DIAGNÓSTICO + ACCIÓN + SEGUIMIENTO = ACOMPAÑAMIENTO

9. Seguimiento

Revisión	Estado	Resultado / aprendizaje	Nuevo paso
1	No iniciado / en curso / completado	_____	_____
2	No iniciado / en curso / completado	_____	_____
3	No iniciado / en curso / completado	_____	_____

10. Síntesis operativa COPYME

SITUACIÓN	CAPACIDAD	BRECHA	OPORTUNIDAD	SIGUIENTE PASO
_____	_____	_____	_____	_____

Esta síntesis orienta la respuesta sin sustituir el juicio profesional. Empresas con una misma brecha pueden requerir itinerarios distintos por su tamaño, actividad, territorio, demanda, capacidades previas o momento empresarial. La ficha debe utilizarse como herramienta de conversación, priorización y seguimiento, no como ranking ni como mecanismo automático de elegibilidad.

**PERFIL EMPRESARIAL × TERRITORIO × DEMANDA × BRECHA × CAPACIDAD → ITINERARIO
PROPORCIONADO**

Control de uso y revisión

Campo	Registro
Fuente principal de evidencia	Cuestionario / entrevista / observación / datos de empresa / otra
Diagnóstico compartido con la empresa	Sí / No / Pendiente
Próxima revisión prevista	___ / ___ / ____
Observaciones	_____

ANEXO VI. DICCIONARIO DE VARIABLES

Sistema de definición, codificación y tratamiento de variables del estudio regional

DENOMINACIÓN → DEFINICIÓN → TIPO → FUENTE → CODIFICACIÓN → ESCALA → TRATAMIENTO

El Diccionario de Variables establece un lenguaje analítico común para el conjunto del estudio. Su función es asegurar que cada concepto pueda identificarse, interpretarse y tratarse de forma consistente desde la recogida de información hasta la construcción de tablas, cruces, tipologías, mapas e indicadores. Las variables deben vincularse, cuando proceda, con el literal definitivo de los instrumentos y con la base de datos validada.

1. Convenciones generales

Elemento	Criterio
Denominación	Nombre breve y estable; mantener un código único en bases y matrices.
Definición	Significado operativo: qué mide, representa o clasifica y cuál es su unidad de análisis.
Tipo	Categoría nominal u ordinal; dicotómica; numérica; textual; geográfica; derivada o compuesta.
Fuente	Cuestionario, entrevista/ficha, fuente estadística/administrativa, territorial o cálculo derivado.
Codificación	Valores admitidos, categorías, ausencia/no respuesta y, cuando proceda, categorías múltiples.
Escala	Nominal, ordinal, intervalo/razón, binaria, texto o clasificación territorial.
Tratamiento	Descriptivo, cruce, segmentación, recodificación, normalización, agregación, georreferenciación o indicador.

MISMO NOMBRE ≠ MISMO SIGNIFICADO | TODA VARIABLE DEBE TENER DEFINICIÓN Y REGLA DE TRATAMIENTO EXPLÍCITAS

2. Variables de identificación y estructura empresarial

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
EMP_ID	Identificador técnico anonimizado del establecimiento.	Tipo: Texto/ID Fuente: Base de campo Codificación: Código único Escala: Nominal	Enlace entre instrumentos; no análisis sustantivo.
ACT_PRIN	Actividad económica principal declarada.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Categorías sectoriales validadas Escala: Nominal	Tabulación y segmentación sectorial.
SUBSECTOR	Subsector o especialización de actividad.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Catálogo de subsectores Escala: Nominal	Cruces finos; agrupar cuando el tamaño del grupo sea reducido.
ANTIG	Antigüedad del negocio o establecimiento.	Tipo: Numérica/derivada Fuente: Cuestionario Codificación: Años o tramos Escala: Razón/ordinal	Descriptivo y recodificación por cohortes.
OCUP	Personas ocupadas vinculadas al establecimiento.	Tipo: Numérica Fuente: Cuestionario Codificación: Número o tramos Escala: Razón/ordinal	Tamaño; cruces con capacidades y necesidades.
CANAL	Canales de venta o prestación utilizados.	Tipo: Múltiple Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Presencial; online; mixto; otros Escala: Nominal múltiple	Perfil de canal y omnicanalidad.

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
PERFIL_EMP	Perfil empresarial sintético.	Tipo: Derivada Fuente: Modelo analítico Codificación: Reglas de tipología Escala: Nominal	Tipología de establecimientos; no asignar sin criterios validados.

3. Variables territoriales y de localización

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
MUN	Municipio de localización.	Tipo: Geográfica Fuente: Cuestionario/fuente territorial Codificación: Código municipal validado Escala: Nominal	Georreferenciación y agregación municipal.
ZONA_EJE	Zona, barrio, eje o centralidad comercial de referencia.	Tipo: Geográfica Fuente: Campo/cartografía Codificación: Catálogo territorial Escala: Nominal	Análisis intramunicipal cuando exista base suficiente.
TIP_TERR	Tipo territorial COPYME asignado al ámbito.	Tipo: Derivada Fuente: Modelo territorial Codificación: Tipología validada Escala: Nominal	Segmentación territorial y recomendaciones diferenciadas.
CENTRAL	Función de centralidad comercial del ámbito.	Tipo: Ordinal/derivada Fuente: Fuentes territoriales + análisis Codificación: Baja/media/alta o clases validadas Escala: Ordinal	Comparación de capacidad de atracción y retención.
ACCES	Condiciones de accesibilidad relevantes para la actividad.	Tipo: Compuesta Fuente: Territorial/cualitativa Codificación: Categorías o indicador Escala: Ordinal	Cruce con demanda, suficiencia y vulnerabilidad.
DENS_COM	Densidad o concentración comercial del ámbito.	Tipo: Numérica/derivada Fuente: Fuentes territoriales Codificación: Unidad según fuente Escala: Razón	Comparación espacial; normalización si integra índice.
SUF_COM	Suficiencia de oferta de proximidad respecto a necesidades básicas.	Tipo: Derivada Fuente: Territorial + diagnóstico Codificación: Regla validada Escala: Ordinal	Identificación de déficits de cobertura.
VUL_TERR	Vulnerabilidad comercial territorial.	Tipo: Compuesta Fuente: Índice analítico Codificación: Componentes normalizados Escala: Índice/clases	Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial; documentar pesos y sensibilidad.

179 MUNICIPIOS = MARCO ADMINISTRATIVO | EL ANÁLISIS TERRITORIAL DEBE IDENTIFICAR FUNCIONES, FLUJOS, CENTRALIDADES Y VULNERABILIDADES

4. Demanda, afluencia y relación con la clientela

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
DEM_PERF	Perfil predominante de demanda atendida.	Tipo: Categórica/múltiple Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Residente; laboral; visitante; turística; mixta Escala: Nominal	Segmentación por estructura de demanda.
AFL_PER	Percepción o medida de afluencia/presencia en el entorno.	Tipo: Ordinal/numérica Fuente: Campo/fuente territorial Codificación: Según instrumento o fuente Escala: Ordinal/razón	Contrastar percepción y evidencia externa.
FREC	Frecuencia de visita o compra.	Tipo: Ordinal Fuente: Cuestionario Codificación: Categorías temporales Escala: Ordinal	Análisis de hábito y recurrencia.

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
RECUR	Capacidad observada o percibida de generar repetición.	Tipo: Ordinal/derivada Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Escala validada Escala: Ordinal	Recorrido del cliente; no equiparar a fidelización.
FIDEL	Vinculación sostenida con la clientela.	Tipo: Ordinal/derivada Fuente: Cuestionario/cualitativa Codificación: Escala o criterio validado Escala: Ordinal	Cruce con experiencia, CRM y proximidad.
CAPT	Canales o mecanismos de captación.	Tipo: Múltiple Fuente: Cuestionario Codificación: Opciones validadas Escala: Nominal múltiple	Perfil de captación y brechas.
CONV	Conversión de exposición o visita en compra/consumo, cuando sea medible.	Tipo: Numérica/derivada Fuente: Datos de empresa/estimación Codificación: Porcentaje o clase Escala: Razón/ordinal	Usar solo con denominadores comparables.

5. Digitalización, gestión y capacidades

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
PRES_DIG	Nivel funcional de presencia digital.	Tipo: Ordinal/compuesta Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Escala validada Escala: Ordinal	Componente de madurez digital.
VENT_ON	Uso de venta, reserva o pedido digital.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario Codificación: No / parcial / sí; modalidad Escala: Ordinal/nominal	Segmentación de canal digital.
CRM	Registro y uso organizado de información de clientes.	Tipo: Ordinal Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: No / básico / sistemático Escala: Ordinal	Capacidad relacional y analítica.
DAT_USO	Uso de datos para tomar decisiones.	Tipo: Ordinal Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Escala validada Escala: Ordinal	Madurez de gestión basada en evidencia.
IA_AUT	Uso útil de automatización o IA en procesos.	Tipo: Múltiple/ordinal Fuente: Cuestionario Codificación: No / usos / intensidad Escala: Nominal/ordinal	Descriptivo; evitar confundir adopción con impacto.
MAD_DIG	Madurez digital COPYME.	Tipo: Compuesta Fuente: Variables digitales Codificación: Regla documentada Escala: Índice/clases	Construir solo con componentes comparables y trazables.
CTRL_ECO	Capacidad de control económico: ventas, costes, márgenes y tesorería.	Tipo: Ordinal Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Escala validada Escala: Ordinal	Diagnóstico de profesionalización.
FORM_NEC	Necesidades formativas prioritarias.	Tipo: Múltiple Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Catálogo + abierta Escala: Nominal múltiple	Plan formativo; priorizar por brecha y aplicabilidad.

6. Cooperación, continuidad y género

Código	Definición	Ficha técnica	Tratamiento
COOP_EXP	Experiencia previa de cooperación empresarial.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario/entrevista Codificación: No / puntual / recurrente Escala: Ordinal	Cruce con predisposición y utilidad.
COOP_INT	Interés o utilidad percibida de soluciones compartidas.	Tipo: Múltiple/ordinal Fuente: Cuestionario Codificación: Ámbitos + intensidad Escala: Nominal/ordinal	Cartera de cooperación y escala colectiva.
CONT_HOR	Horizonte o percepción de continuidad del negocio.	Tipo: Ordinal Fuente: Cuestionario/ficha Codificación: Categorías validadas Escala: Ordinal	Detección temprana de continuidad o relevo.
RELEVO	Situación de relevo o transmisión cuando resulte aplicable.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario/entrevista Codificación: No aplica / no iniciado / preparación / proceso Escala: Ordinal	Itinerarios de continuidad; tratamiento confidencial.
GEN_LID	Género de la persona titular o líder, cuando se recoja de forma pertinente.	Tipo: Categórica Fuente: Cuestionario Codificación: Categorías del instrumento + no responde Escala: Nominal	Desagregación; no inferir desde nombre u otras variables.
BARR_GEN	Barreras u oportunidades vinculadas a género identificadas.	Tipo: Múltiple/textual Fuente: Cuestionario/entrevista Codificación: Catálogo + abierta Escala: Nominal/texto	Análisis específico y triangulación cualitativa.
CONCIL	Incidencia de organización del tiempo o cuidados en la actividad, cuando proceda.	Tipo: Ordinal/cualitativa Fuente: Cuestionario/entrevista Codificación: Escala/categorías Escala: Ordinal	Interpretación contextual; evitar causalidad no demostrada.

7. Variables derivadas y productos analíticos

Variable / producto	Componentes de referencia	Regla de construcción
Tipología de Establecimientos	Actividad, tamaño, canal, capacidades, demanda, brechas y otras variables pertinentes.	Clasificación multivariable; documentar criterios, excepciones y validación.
Tipología COPYME de Territorios Comerciales	Estructura comercial, centralidad, accesibilidad, demanda, movilidad, suficiencia y vulnerabilidad.	Agrupación funcional; no equiparar automáticamente municipio con mercado.
Mapa de Brechas	Brechas empresariales + distribución territorial + perfiles.	Representar intensidad/presencia con denominadores y cobertura explícitos.
Mapa de Oportunidades	Activos + demanda/necesidad + capacidad de respuesta + posibilidad de intervención.	No derivar oportunidad de un único indicador aislado.
Índice COPYME de Madurez Digital	Presencia, canales, procesos, datos/CRM y otras dimensiones validadas.	Normalización y agregación documentadas; análisis de sensibilidad si hay pesos.
Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	Variables territoriales de presión, suficiencia, continuidad, accesibilidad y otras validadas.	Definir dirección, normalización, pesos, datos faltantes y clases antes de cálculo.

VARIABLE OBSERVADA → RECODIFICACIÓN → VARIABLE DERIVADA → INDICADOR → PRODUCTO ANALÍTICO | CADA SALTO DEBE SER TRAZABLE

8. Reglas de calidad, ausencia y actualización

Los valores ausentes, no aplicables y no respondidos deben distinguirse explícitamente y no convertirse automáticamente en cero. Toda recodificación conservará una tabla de equivalencias entre valor original

y valor analítico. Las variables procedentes de fuentes externas deberán registrar periodo, unidad territorial y versión; si cambia el instrumento, la clasificación o la serie, el diccionario debe actualizarse antes de combinar observaciones de distintas oleadas.

Situación	Regla
No responde	Código específico; excluir o tratar según análisis, sin imputación automática.
No aplicable	Código distinto de ausencia; mantener fuera del denominador pertinente.
Dato externo no disponible	Registrar cobertura; no asumir equivalencia con cero.
Categoría nueva	Documentar correspondencia y, si procede, reconstruir series comparables.
Variable derivada	Conservar fórmula o regla, versión y variables de origen.
Dato territorial	Registrar unidad espacial y fecha; evitar mezclar escalas incompatibles.

9. Trazabilidad mínima del diccionario

INSTRUMENTO / FUENTE → VARIABLE → CÓDIGO → VALOR → RECODIFICACIÓN → INDICADOR → TABLA / MAPA / TIPOLOGÍA → CONCLUSIÓN

El diccionario debe mantenerse como documento vivo durante la explotación y actualización del sistema de información. Su utilidad no reside únicamente en describir columnas de una base de datos, sino en impedir que una misma etiqueta adquiriera significados distintos entre capítulos, productos o futuras oleadas. El Anexo VI actúa así como puente entre instrumentos de recogida, base analítica y productos territoriales y empresariales del Informe.

ANEXO VII. BASE Y FICHAS DE INDICADORES

Sistema metodológico para medir, comparar, interpretar y alimentar índices, tipologías y mapas

DEFINICIÓN → FÓRMULA → FUENTE → UNIDAD → PERIODO → ÁMBITO → INTERPRETACIÓN → LIMITACIONES

La Base y Fichas de Indicadores conecta la evidencia del estudio con sus comparaciones, índices, tipologías y mapas. Cada indicador debe poder definirse, calcularse, interpretarse y actualizarse con reglas explícitas, evitando que una misma cifra cambie de significado entre capítulos, productos o futuras oleadas. Las fórmulas definitivas de los indicadores compuestos deberán vincularse a la base validada y conservar su versión metodológica.

1. Arquitectura del sistema de indicadores

Campo de ficha	Contenido mínimo
Definición	Fenómeno o dimensión que representa el indicador.
Fórmula	Regla de cálculo, agregación o clasificación; numerador y denominador cuando proceda.
Fuente	Instrumento, base estadística/administrativa, fuente territorial o cálculo derivado.
Unidad	Porcentaje, razón, número, escala, clase, índice u otra unidad pertinente.
Periodo	Fecha, ejercicio, ventana temporal u oleada de referencia.
Ámbito	Empresa, establecimiento, municipio, tipo territorial, zona/eje o conjunto regional.
Interpretación	Sentido de valores altos/bajos y comparaciones admisibles.
Limitaciones	Cobertura, comparabilidad, tamaño muestral, sesgos, supuestos o restricciones de uso.

VARIABLE → INDICADOR → COMPARACIÓN → INTERPRETACIÓN → PRODUCTO ANALÍTICO → DECISIÓN

2. Base Maestra de Indicadores

Código	Familia	Indicador	Expresión / ámbito	Uso principal
I01	Dimensión empresarial	Tamaño del establecimiento	Personas ocupadas / tramo validado Ámbito: Empresa	Tipología empresarial; segmentación
I02	Estructura	Antigüedad empresarial	Años desde inicio o tramo Ámbito: Empresa	Cohortes; continuidad
I03	Territorio	Centralidad comercial	Clase funcional derivada Ámbito: Territorio	Tipología territorial; mapas
I04	Territorio	Suficiencia comercial	Regla territorial validada Ámbito: Territorio	Vulnerabilidad; intervención
I05	Territorio	Accesibilidad funcional	Escala/índice según fuente Ámbito: Territorio	Vulnerabilidad; cohesión
I06	Demanda	Perfil de demanda	Distribución por tipos de demanda Ámbito: Empresa/territorio	Segmentación de mercados
I07	Demanda	Recurrencia	Frecuencia/repeticón según instrumento Ámbito: Empresa	Recorrido del cliente; fidelización
I08	Digitalización	Madurez digital COPYME	Agregación de componentes validados Ámbito: Empresa	Índice; itinerarios digitales
I09	Gestión	Control económico	Escala de prácticas de control Ámbito: Empresa	Profesionalización
I10	Capacidades	Brecha formativa prioritaria	Presencia/prioridad por competencia Ámbito: Empresa/perfil	Plan formativo
I11	Cooperación	Potencial de cooperación	Necesidad + utilidad + predisposición Ámbito: Empresa/perfil	Servicios compartidos
I12	Continuidad	Riesgo/necesidad de continuidad	Situación y horizonte declarados Ámbito: Empresa/perfil	Relevo; acompañamiento
I13	Género	Participación/liderazgo por género	Distribución según variable recogida Ámbito: Muestra/perfil	Análisis desagregado

Código	Familia	Indicador	Expresión / ámbito	Uso principal
I14	Brechas	Intensidad de brechas	Número/peso de brechas validadas Ámbito: Empresa/territorio	Mapa de Brechas
I15	Oportunidad	Potencial de oportunidad	Activos + demanda + respuesta + intervención Ámbito: Territorio/perfil	Mapa de Oportunidades
I16	Vulnerabilidad	Vulnerabilidad comercial territorial	Agregación normalizada documentada Ámbito: Territorio	Índice y priorización analítica

UN INDICADOR NO ES UN DATO AISLADO: ES UNA REGLA ESTABLE PARA CONVERTIR DATOS EN INFORMACIÓN COMPARABLE

3. Fichas metodológicas de indicadores estructurales y de capacidad

I03. Centralidad comercial

Definición	Capacidad funcional de un ámbito para concentrar oferta y atraer o retener demanda más allá de su entorno inmediato.
Fórmula / regla	Clasificación derivada de variables territoriales validadas; no existe una fórmula única hasta cerrar componentes y umbrales.
Fuente · unidad	Fuentes territoriales, estructura comercial y análisis funcional · Clase ordinal o tipología
Periodo · ámbito	Periodo de referencia de las fuentes integradas · Municipio, zona/eje o tipo territorial
Lectura y límites	Valores o clases superiores expresan mayor función de centralidad, no necesariamente mayor salud de todos los establecimientos. LIMITACIONES: Depende de cobertura y escala espacial; evitar identificar centralidad con tamaño poblacional de forma automática.

I04. Suficiencia comercial

Definición	Grado en que la oferta de proximidad disponible cubre funciones comerciales consideradas básicas o relevantes para el territorio.
Fórmula / regla	Oferta funcional disponible / necesidades o referencias definidas, o clasificación multicriterio cuando no exista denominador robusto.
Fuente · unidad	Fuentes territoriales, inventario comercial y diagnóstico · Razón, escala o clase
Periodo · ámbito	Fecha de observación/inventario · Territorio
Lectura y límites	Menor suficiencia señala posibles déficits de cobertura; mayor suficiencia no implica ausencia de vulnerabilidad. LIMITACIONES: Requiere definir cesta funcional y accesibilidad; sensible a estacionalidad y movilidad entre municipios.

I07. Recurrencia de la demanda

Definición	Grado de repetición de visitas o compras asociado al establecimiento o mercado.
Fórmula / regla	Distribución de frecuencias o escala derivada de la pregunta correspondiente; si existen datos transaccionales, clientes o visitas repetidas sobre base comparable.
Fuente · unidad	Cuestionario, ficha empresarial y, cuando exista, dato de gestión · Frecuencia, porcentaje o clase
Periodo · ámbito	Periodo declarado o ventana disponible · Empresa o perfil
Lectura y límites	Mayor recurrencia indica repetición, pero no debe equipararse automáticamente a fidelización. LIMITACIONES: Autodeclaración y diferencias sectoriales pueden limitar comparación; exige mismo periodo y denominador.

I08. Índice COPYME de Madurez Digital

Definición	Capacidad funcional para utilizar herramientas digitales en presencia, relación, transacción, gestión y uso de datos.
Fórmula / regla	Normalización y agregación de componentes digitales validados; pesos, umbrales y ausencias deben documentarse antes del cálculo definitivo.
Fuente · unidad	Cuestionario y Ficha de Diagnóstico Empresarial · Índice y/o clases de madurez
Periodo · ámbito	Oleada de trabajo de campo · Empresa; agregable por perfil o territorio con cautela
Lectura y límites	Valores superiores expresan mayor integración funcional, no mera acumulación de herramientas. LIMITACIONES: No confundir adopción con impacto económico; sensible a pesos, sector y tamaño empresarial.

109. Capacidad de control económico

Definición	Grado de sistematización del seguimiento de ventas, costes, márgenes y tesorería.
Fórmula / regla	Escala construida a partir de prácticas declaradas y/o verificables incluidas en el instrumento.
Fuente · unidad	Cuestionario y ficha empresarial · Escala ordinal
Periodo · ámbito	Oleada de diagnóstico · Empresa
Lectura y límites	Mayor nivel indica mayor capacidad de gestión económica y de decisión informada. LIMITACIONES: Es un indicador de capacidad, no de rentabilidad; puede existir sesgo de autopercepción.

4. Fichas metodológicas para intervención y priorización

111. Potencial de cooperación

Definición	Existencia de condiciones para que una solución compartida genere utilidad superior a la actuación individual.
Fórmula / regla	Combinación documentada de necesidad compartida, masa crítica, predisposición y viabilidad de coordinación.
Fuente · unidad	Cuestionario, entrevistas y diagnóstico territorial · Clase/escala
Periodo · ámbito	Periodo del estudio o actualización · Empresa, grupo, territorio o red
Lectura y límites	Valores superiores identifican contextos donde explorar cooperación; no prueban que cualquier fórmula cooperativa sea viable. LIMITACIONES: Requiere contraste cualitativo y costes de coordinación; no debe reducirse a voluntad declarada.

112. Necesidad de continuidad o relevo

Definición	Grado en que la continuidad empresarial requiere planificación, transmisión o acompañamiento específico.
Fórmula / regla	Clasificación según horizonte, situación declarada y existencia de preparación o alternativa de continuidad.
Fuente · unidad	Cuestionario, ficha y entrevista cuando proceda · Clase ordinal
Periodo · ámbito	Momento del diagnóstico · Empresa
Lectura y límites	Clases de mayor atención señalan necesidad de actuación temprana, no inviabilidad del negocio. LIMITACIONES: Información sensible y autodeclarada; debe tratarse confidencialmente y actualizarse.

114. Intensidad de brechas

Definición	Acumulación de déficits relevantes de capacidad o adaptación en una empresa, perfil o territorio.
Fórmula / regla	Recuento o agregación ponderada de brechas validadas; documentar umbrales, pesos y denominadores.
Fuente · unidad	Variables empresariales y territoriales del diagnóstico · Número, índice o clase
Periodo · ámbito	Oleada o periodo común de componentes · Empresa, perfil o territorio
Lectura y límites	Mayor intensidad expresa acumulación de brechas; la naturaleza de cada brecha sigue siendo necesaria para decidir la intervención. LIMITACIONES: Puede ocultar combinaciones distintas bajo una misma puntuación; análisis desagregado obligatorio.

115. Potencial de oportunidad

Definición	Existencia de activos y demanda que, combinados con capacidad de respuesta e intervención viable, permiten identificar una oportunidad accionable.
Fórmula / regla	ACTIVOS + DEMANDA/NECESIDAD + CAPACIDAD DE RESPUESTA + POSIBILIDAD DE INTERVENCIÓN, mediante regla multicriterio documentada.
Fuente · unidad	Diagnóstico integrado, fuentes territoriales y evidencia empresarial · Clase/escala
Periodo · ámbito	Periodo de referencia integrado · Territorio, perfil o combinación territorio-perfil
Lectura y límites	Una oportunidad requiere condiciones convergentes; un único dato favorable no es suficiente. LIMITACIONES: Producto analítico contextual; exige validación y no equivale a previsión de éxito comercial.

I16. Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial

Definición	Medida sintética de exposición territorial a fragilidades que pueden comprometer suficiencia, continuidad, accesibilidad o sostenibilidad del tejido comercial de proximidad.
Fórmula / regla	Normalizar componentes con dirección común → aplicar pesos documentados → agregar → analizar sensibilidad → clasificar resultados.
Fuente · unidad	Variables territoriales, estructura comercial y fuentes externas validadas · Índice normalizado y clases
Periodo · ámbito	Periodo común o armonizado de componentes · Territorio
Lectura y límites	Valores superiores indican mayor vulnerabilidad relativa dentro del marco comparado; no constituyen un ranking de calidad territorial. LIMITACIONES: Sensible a selección de componentes, pesos, escala geográfica, datos faltantes y actualización temporal.

5. Indicadores para tipologías, mapas e índices

Producto	Indicadores de entrada	Regla de uso
Tipología de Establecimientos	I01, I02, I06, I08, I09, I10, I11, I12 y variables sectoriales.	Clasificar patrones; no construir tipos con una única variable.
Tipología COPYME de Territorios Comerciales	I03, I04, I05 y variables de estructura, movilidad, demanda y densidad.	Agrupación funcional validada; municipio no equivale automáticamente a mercado.
Mapa de Brechas	I14 + naturaleza de brechas + cobertura territorial.	Representar intensidad y composición, siempre con denominadores.
Mapa de Oportunidades	I15 + activos territoriales/empresariales.	Mostrar oportunidades condicionadas, no promesas de resultado.
Índice COPYME de Madurez Digital	I08 y componentes.	Publicar fórmula, pesos, ausencias y clases.
Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	I16 y componentes.	Acompañar valor sintético con perfil de componentes y sensibilidad.

ÍNDICE SINTÉTICO ≠ VERDAD ABSOLUTA | EL VALOR DEBE PODER DESCOMPONERSE EN SUS COMPONENTES

6. Reglas de cálculo, comparabilidad y actualización

Regla	Aplicación
Denominador explícito	Todo porcentaje o tasa identificará universo válido y exclusiones.
Periodo homogéneo	No comparar valores de ventanas temporales incompatibles sin advertencia.
Ámbito estable	Municipio, eje, empresa y tipo territorial no son unidades intercambiables.
Ausencias diferenciadas	No respuesta, no aplicable y dato no disponible no se transforman automáticamente en cero.
Componentes versionados	Índices y escalas conservarán fórmula, pesos, umbrales y versión.
Sensibilidad	Cuando existan pesos o umbrales, comprobar cómo cambian resultados ante alternativas razonables.
Tamaño de base	Evitar porcentajes o comparaciones que aparenten precisión con bases insuficientes.
Actualización	Registrar fecha y fuente para que cada indicador pueda reproducirse en futuras oleadas.

MISMA DEFINICIÓN + MISMA REGLA + MISMA UNIDAD + MISMO ÁMBITO = COMPARACIÓN INTERPRETABLE

7. Incorporación de nuevos indicadores y trazabilidad

Toda incorporación futura debe completar una ficha normalizada antes de integrarse en cuadros de mando, mapas, tipologías o series temporales. La estabilidad conceptual es prioritaria frente a la acumulación de métricas: cambiar definición o fórmula sin versionado rompe la comparabilidad y puede generar falsas interpretaciones de evolución.

7.1. Ficha normalizada para futuras incorporaciones

Código	Nombre	Definición / fórmula	Fuente / unidad	Periodo / ámbito	Interpretación / limitaciones
I__	_____	_____	_____	_____	_____

7.2. Control de versión metodológica

Elemento	Registro mínimo
Versión y fecha	Identificar la versión del indicador y la fecha de actualización.
Cambio introducido	Documentar modificaciones de definición, fórmula, fuente, unidad, pesos o umbrales.
Impacto en comparabilidad	Señalar si el cambio mantiene la serie, exige recálculo o genera ruptura metodológica.
Base de referencia	Registrar fuente, periodo y fichero/base validada utilizada en el cálculo.

7.3. Cadena de trazabilidad

**FUENTE → VARIABLE → REGLA DE CÁLCULO → INDICADOR → DESAGREGACIÓN → PRODUCTO →
INTERPRETACIÓN → DECISIÓN → SEGUIMIENTO**

La Base y Fichas de Indicadores constituye el puente entre el Diccionario de Variables y los productos analíticos del Informe. Su función no es multiplicar cifras, sino asegurar que cada medida utilizada pueda ser explicada, reproducida, comparada y actualizada. Así, el diagnóstico regional puede evolucionar hacia un sistema permanente de seguimiento sin perder la trazabilidad metodológica que sostiene sus conclusiones.

ANEXO VIII. TABLAS GENERALES

Bloque B · Resultados y tablas · Plantilla normalizada de tabulación agregada

Este Anexo organiza la presentación agregada de los principales resultados del estudio regional. Su función es ofrecer una base homogénea de tabulación para las distribuciones empresariales, comerciales, digitales y de capacidades, preservando en cada tabla el denominador efectivo, la base válida y las observaciones necesarias para una interpretación prudente.

REGLA DE LECTURA · PORCENTAJE SIN DENOMINADOR = RESULTADO INCOMPLETO

Los campos [] y [Completar] se sustituirán únicamente cuando se disponga de la base definitiva y de resultados verificados. En preguntas de respuesta múltiple, la suma de porcentajes podrá superar el 100 %. La no respuesta, NS/NC y no aplicable deberán conservarse diferenciados cuando alteren la base de cálculo.

VIII.1. Estructura empresarial

Tabla VIII.1. Distribución por actividad principal

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Comercio minorista	[]	[]	[]	[Completar]
Hostelería	[]	[]	[]	[Completar]
Servicios vinculados / otros	[]	[]	[]	[Completar]
Total	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.2. Tamaño del establecimiento / empleo

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Sin personas asalariadas	[]	[]	[]	[Completar]
1–2 personas	[]	[]	[]	[Completar]
3–5 personas	[]	[]	[]	[Completar]
6 o más personas	[]	[]	[]	[Completar]
Total	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.3. Antigüedad del negocio

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Hasta 3 años	[]	[]	[]	[Completar]
4–10 años	[]	[]	[]	[Completar]
11–20 años	[]	[]	[]	[Completar]
Más de 20 años	[]	[]	[]	[Completar]
Total	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.4. Perfil de responsabilidad / titularidad

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Titular / propietario/a	[]	[]	[]	[Completar]
Gerencia / dirección	[]	[]	[]	[Completar]
Responsable de establecimiento	[]	[]	[]	[Completar]
Otro perfil	[]	[]	[]	[Completar]
Total	[]	[]	[]	[Completar]

VIII.2. Mercado, territorio y demanda

Tabla VIII.5. Tipología territorial de referencia

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Madrid capital	[]	[]	[]	[Completar]
Grandes municipios / centralidades metropolitanas	[]	[]	[]	[Completar]
Coronas y municipios residenciales	[]	[]	[]	[Completar]
Ciudades medias / cabeceras	[]	[]	[]	[Completar]
Pequeños municipios / rural	[]	[]	[]	[Completar]
Otros / clasificación pendiente	[]	[]	[]	[Completar]
Total	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.6. Procedencia predominante de la clientela

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Barrio / entorno inmediato	[]	[]	[]	[Completar]
Municipio	[]	[]	[]	[Completar]
Otros municipios de la Comunidad	[]	[]	[]	[Completar]
Visitantes / turismo	[]	[]	[]	[Completar]
Mixta / sin predominio claro	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.7. Evolución percibida de la afluencia

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Aumenta	[]	[]	[]	[Completar]
Se mantiene	[]	[]	[]	[Completar]
Disminuye	[]	[]	[]	[Completar]
No puede valorarse	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.8. Recurrencia de la clientela

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Muy alta	[]	[]	[]	[Completar]
Alta	[]	[]	[]	[Completar]
Media	[]	[]	[]	[Completar]
Baja	[]	[]	[]	[Completar]
No disponible / no estimable	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.9. Principales factores de atracción · respuesta múltiple

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Proximidad / ubicación	[]	[]	[]	[Completar]
Precio	[]	[]	[]	[Completar]
Calidad / especialización	[]	[]	[]	[Completar]
Confianza / trato	[]	[]	[]	[Completar]
Oferta diferencial	[]	[]	[]	[Completar]
Accesibilidad / movilidad	[]	[]	[]	[Completar]
Presencia digital / reputación	[]	[]	[]	[Completar]
Otros	[]	[]	[]	[Completar]

VIII.3. Digitalización

Tabla VIII.10. Presencia digital

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Sin presencia digital activa	[]	[]	[]	[Completar]
Ficha / directorio / mapas	[]	[]	[]	[Completar]
Redes sociales	[]	[]	[]	[Completar]
Web propia	[]	[]	[]	[Completar]
Presencia multicanal	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.11. Canales digitales de venta, reserva o pedido · respuesta múltiple

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Venta online propia	[]	[]	[]	[Completar]
Marketplace / plataforma	[]	[]	[]	[Completar]
Reserva / cita online	[]	[]	[]	[Completar]
Delivery / pedido digital	[]	[]	[]	[Completar]
Mensajería comercial	[]	[]	[]	[Completar]
No utiliza estos canales	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.12. Usos tecnológicos en gestión y relación con clientes · respuesta múltiple

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
TPV / facturación	[]	[]	[]	[Completar]
Gestión de stock	[]	[]	[]	[Completar]
CRM / base de clientes	[]	[]	[]	[Completar]
Analítica / métricas	[]	[]	[]	[Completar]
Campañas digitales	[]	[]	[]	[Completar]
Herramientas de IA / automatización	[]	[]	[]	[Completar]
Otros	[]	[]	[]	[Completar]

VIII.4. Gestión, capacidades y continuidad

Tabla VIII.13. Herramientas y capacidades de gestión

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Control sistemático de costes/márgenes	[]	[]	[]	[Completar]
Planificación comercial	[]	[]	[]	[Completar]
Seguimiento de ventas / indicadores	[]	[]	[]	[Completar]
Gestión estructurada de clientes	[]	[]	[]	[Completar]
Necesidad de mejora prioritaria	[]	[]	[]	[Completar]

Tabla VIII.14. Necesidades formativas, cooperación y continuidad

Categoría / variable	n	%	Base válida	Observaciones
Necesidad formativa identificada	[]	[]	[]	[Completar]
Interés en acompañamiento especializado	[]	[]	[]	[Completar]
Participa en redes / asociación	[]	[]	[]	[Completar]
Interés en cooperación empresarial	[]	[]	[]	[Completar]
Riesgo o necesidad de continuidad / relevo	[]	[]	[]	[Completar]
Sin necesidad declarada	[]	[]	[]	[Completar]

VIII.5. Matriz de control de resultados

Ninguna tabla debe trasladarse al cuerpo del Informe o a una salida pública sin completar la secuencia mínima de control: cálculo, verificación, interpretación, incorporación coherente al texto y validación para publicación.

Tabla	Calculada	Verificada	Interpretada	En Informe	Publicable
Tabla VIII.1	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.2	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.3	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.4	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.5	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.6	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.7	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.8	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.9	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.10	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.11	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.12	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.13	☐	☐	☐	☐	☐
Tabla VIII.14	☐	☐	☐	☐	☐
CALCULADO → VERIFICADO → INTERPRETADO → INCORPORADO AL INFORME → PUBLICABLE					

VIII.6. Criterios de cierre y actualización

La versión definitiva de este Anexo se completará únicamente a partir de la base validada. Antes de publicación se comprobarán la coherencia de frecuencias y porcentajes, la correspondencia con el Diccionario de Variables y las Fichas de Indicadores, la consistencia entre tablas y texto principal, la identificación de bases reducidas y la ausencia de inferencias no justificadas. Cuando una tabla sea actualizada, deberán actualizarse también los gráficos, mapas, índices o conclusiones que dependan de ella.

Control final	Comprobación
Base	Denominador efectivo identificado y base válida consistente.
Variable	Categorías compatibles con Diccionario de Variables e instrumento aplicado.
Indicador	Cálculo coherente con Ficha de Indicadores y reglas de ausencia.
Interpretación	Sin inferencias causales no justificadas ni extrapolaciones de subgrupos reducidos.
Dependencias	Gráficos, mapas, índices y texto revisados si la tabla cambia.

DATO → TABLA → CONTRASTE → INTERPRETACIÓN → PRODUCTO ANALÍTICO → DECISIÓN

ANEXO IX. TABLAS SECTORIALES

Resultados diferenciados por grandes sectores, subsectores y actividades específicas

Este anexo organiza la explotación sectorial del estudio para distinguir patrones propios del comercio y la hostelería y, cuando la base empírica lo permita, profundizar en subsectores y actividades específicas. La desagregación no constituye un fin en sí mismo: solo se incorpora cuando conserva una base efectiva suficiente, mantiene denominadores identificables y permite comparaciones estables e interpretables.

DESAGREGAR SOLO CUANDO AUMENTA LA CAPACIDAD EXPLICATIVA SIN DESTRUIR LA ROBUSTEZ

IX.1. Niveles de desagregación

Nivel	Unidad de comparación	Uso principal	Condición
1. Sector	Comercio / Hostelería	Comparación estructural básica	Bases identificadas y comparables
2. Subsector	Agrupaciones homogéneas de actividad	Detectar diferencias internas relevantes	Base efectiva y composición suficientes
3. Actividad específica	Actividad concreta	Análisis fino y operativo	Solo con lectura suficientemente robusta

IX.2. Estructura empresarial

Tabla IX.1. Distribución por sector y subsector

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Número de establecimientos	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n
Peso relativo en la muestra	[Completar]	[Completar]	[Completar]	%

Tabla IX.2. Tamaño y empleo

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Sin personas asalariadas	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
1-2 personas	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
3-5 personas	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
6 o más	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

Tabla IX.3. Antigüedad y trayectoria

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Hasta 3 años	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
4-10 años	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Más de 10 años	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

IX.3. Demanda, afluencia y relación con el mercado

Tabla IX.4. Procedencia predominante de la clientela

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Entorno próximo	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta / base válida
Municipio / área urbana	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta / base válida
Otros municipios / visitantes	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta / base válida

Tabla IX.5. Evolución percibida de la afluencia

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Aumenta	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Periodo común
Se mantiene	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Periodo común
Disminuye	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Periodo común

Tabla IX.6. Recurrencia y fidelización

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Clientela recurrente alta	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Según instrumento
Uso de mecanismos de fidelización	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta múltiple

IX.4. Digitalización y canales

Tabla IX.7. Presencia digital

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Web propia	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Redes sociales activas	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Ficha / plataforma de terceros	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

Nota: en preguntas de respuesta múltiple, los porcentajes pueden superar el 100 %.

Tabla IX.8. Venta, reserva o pedido digital

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Venta online	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Aplicabilidad sectorial
Reserva / cita digital	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Aplicabilidad sectorial
Pedido / delivery / recogida	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Aplicabilidad sectorial

IX.5. Gestión, capacidades, cooperación y continuidad

Tabla IX.9. Herramientas de gestión

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Control económico periódico	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Definición homogénea
Uso de datos de clientes	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Planificación comercial	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

Tabla IX.10. Necesidades de formación

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Digitalización	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta múltiple
Gestión económica	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta múltiple
Marketing / captación	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta múltiple
Atención / experiencia cliente	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Respuesta múltiple

Tabla IX.11. Cooperación y asociacionismo

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Participa en acciones colectivas	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Interés en cooperar	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %
Vinculación asociativa	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

Tabla IX.12. Continuidad y relevo

Indicador / categoría	Comercio	Hostelería	Subsector / actividad	Base / criterio
Continuidad prevista	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Horizonte declarado
Necesidad de relevo	[Completar]	[Completar]	[Completar]	Según instrumento
Incertidumbre sobre continuidad	[Completar]	[Completar]	[Completar]	n / %

IX.6. Matriz de publicabilidad sectorial

Antes de incorporar una desagregación al informe principal debe revisarse su calidad analítica. La decisión no depende de un umbral mecánico aislado, sino del conjunto de condiciones que afectan a la estabilidad y utilidad del resultado.

Criterio	Comprobación	Resultado	Decisión
Base efectiva	Casos válidos tras filtros y no respuesta	[Revisar]	Publicar / agrupar / no publicar
Concentración	Peso excesivo de una unidad o perfil	[Revisar]	Publicar / advertir / agrupar
No respuesta	Pérdida de casos en la variable	[Revisar]	Publicar / advertir
Estabilidad	Sensibilidad del resultado a pocos casos	[Revisar]	Publicar / orientativo / no publicar
Comparabilidad	Definiciones y bases homogéneas entre grupos	[Revisar]	Comparar / no comparar

BASE EFECTIVA → CONCENTRACIÓN → NO RESPUESTA → ESTABILIDAD → COMPARABILIDAD → PUBLICABILIDAD

IX.7. Matriz de síntesis comparada

Dimensión	Comercio	Hostelería	Lectura sectorial
Estructura empresarial	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]
Demanda y afluencia	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]
Digitalización	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]
Gestión y capacidades	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]
Cooperación	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]
Continuidad y relevo	[Completar]	[Completar]	[Interpretar tras validación]

IX.8. Reglas de lectura e incorporación al Informe

Toda cifra sectorial debe identificar denominador y base válida. Las diferencias se describirán como propias de la muestra analizada salvo que el diseño permita inferencias más amplias; las actividades específicas solo se mostrarán cuando la desagregación sea estable y útil. La interpretación combinará siempre sector, territorio y demanda, porque localización, tamaño, perfil empresarial o composición de la clientela pueden explicar parte de la diferencia observada.

SECTOR + TERRITORIO + DEMANDA → DIFERENCIA INTERPRETABLE | SECTOR AISLADO → LECTURA PARCIAL

ANEXO X. TABLAS TERRITORIALES Y MUNICIPALES

Sistema de tabulación territorial, escalas de lectura y publicabilidad

Este anexo ordena la explotación territorial del estudio para evitar dos errores opuestos: reducir la diversidad de la Comunidad de Madrid a una única media regional o producir cortes municipales que excedan la capacidad real de la evidencia. La lectura combina municipio, tamaño, área funcional, corredor, tipología territorial y contraste metropolitano/rural, seleccionando en cada caso la escala que conserva significado analítico.

MUNICIPIO → TAMAÑO → ÁREA FUNCIONAL → CORREDOR → TIPOLOGÍA → CONTRASTE METROPOLITANO/RURAL → LECTURA REGIONAL

X.1. Criterios de lectura y publicación territorial

El municipio constituye una referencia básica, pero comercio, hostelería y demanda se articulan mediante movilidad, centralidad, atracción, proximidad y dependencia entre territorios. Por ello, más desagregación no equivale automáticamente a más conocimiento. Toda salida territorial deberá mostrar su base efectiva y clasificarse como publicable, orientativa, agrupable o no publicable, considerando cobertura, concentración, no respuesta, heterogeneidad interna, estabilidad y comparabilidad.

Escala	Uso preferente	Condición de lectura
Municipio	Diagnóstico local	Base suficiente y cobertura no excesivamente concentrada
Tamaño municipal	Comparación estructural	Categorías homogéneas y comparables
Área funcional	Relaciones de mercado	Justificación funcional y movilidad/centralidad
Corredor	Dinámicas supramunicipales	Continuidad territorial y lógica económica
Tipología territorial	Comparación de contextos	Clasificación reproducible
Metropolitano / rural	Contraste sintético	Categorías bien delimitadas y no simplificadoras

X.2. Municipio y tamaño municipal

Tabla X.1. Cobertura municipal del trabajo de campo

Municipio / grupo	n	% muestra	Cobertura	Publicabilidad
[Completar]	[]	[]	[]	[]
[Completar]	[]	[]	[]	[]
[Completar]	[]	[]	[]	[]
[Completar]	[]	[]	[]	[]

Tabla X.2. Perfil empresarial por tamaño municipal

Indicador	Pequeño	Intermedio	Grande	Madrid capital	Base
Comercio / hostelería (%)	[]	[]	[]	[]	[]
Empleo medio / tramo	[]	[]	[]	[]	[]
Antigüedad / trayectoria	[]	[]	[]	[]	[]
Perfil de establecimiento	[]	[]	[]	[]	[]

Tabla X.3. Demanda y afluencia por tamaño municipal

Indicador	Pequeño	Intermedio	Grande	Madrid capital	Base
Procedencia clientela	[]	[]	[]	[]	[]
Evolución percibida afluencia	[]	[]	[]	[]	[]
Recurrencia / fidelización	[]	[]	[]	[]	[]
Dependencia de población flotante	[]	[]	[]	[]	[]

X.3. Áreas funcionales y corredores

Las áreas funcionales y los corredores permiten leer mercados que desbordan límites administrativos. Las denominaciones concretas deberán coincidir con la clasificación territorial finalmente adoptada; esta plantilla no presupone nombres ni delimitaciones que el material de partida no documenta.

Tabla X.4. Indicadores por área funcional

Área funcional	Base	Perfil empresarial	Demanda / afluencia	Madurez digital	Brecha principal
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla X.5. Indicadores por corredor

Corredor	Base	Centralidad	Movilidad / demanda	Cooperación	Oportunidad
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

X.4. Tipología territorial y contraste metropolitano/rural

Tabla X.6. Resultados por tipología territorial

Tipología	Base	Estructura	Demanda	Digitalización	Capacidades	Vulnerabilidad
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla X.7. Contraste metropolitano / rural

Indicador	Metropolitano	Rural	Diferencia descriptiva	Base / cautela
Densidad / suficiencia comercial	☐	☐	☐	☐
Afluencia y población flotante	☐	☐	☐	☐
Madurez digital	☐	☐	☐	☐
Necesidades de formación	☐	☐	☐	☐
Cooperación	☐	☐	☐	☐
Continuidad / relevo	☐	☐	☐	☐

X.5. Cruces territoriales prioritarios

La dimensión territorial gana capacidad explicativa al cruzarse con sector, perfil empresarial, demanda y capacidades. Estos cruces se incorporarán solo cuando respondan a preguntas sustantivas del Informe y mantengan bases interpretables.

Tabla X.8. Sector × territorio

Territorio / tipología	Comercio	Hostelería	Diferencia	Base
[Completar]	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐

Tabla X.9. Digitalización y capacidades × territorio

Territorio / tipología	Madurez digital	Gestión	Formación	Cooperación	Base
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla X.10. Continuidad y vulnerabilidad × territorio

Territorio / tipología	Continuidad	Relevo	Vulnerabilidad	Oportunidad	Base
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

Territorio / tipología	Continuidad	Relevo	Vulnerabilidad	Oportunidad	Base
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

X.6. Publicabilidad y síntesis territorial

Antes de trasladar cualquier resultado territorial al cuerpo principal, a un mapa o a una ficha municipal, debe completarse una comprobación explícita de calidad. La ausencia de publicación municipal no equivale a ausencia de información: puede justificar la lectura en una escala funcional o tipológica superior.

Matriz de publicabilidad territorial

Unidad	Base efectiva	Cobertura	Estabilidad	Comparabilidad	Decisión
[Completar]	☐	☐	☐	☐	Publicar / orientar / agrupar / no publicar
[Completar]	☐	☐	☐	☐	Publicar / orientar / agrupar / no publicar
[Completar]	☐	☐	☐	☐	Publicar / orientar / agrupar / no publicar
[Completar]	☐	☐	☐	☐	Publicar / orientar / agrupar / no publicar

Tabla X.11. Matriz de síntesis territorial

Unidad / tipo	Rasgo estructural	Demanda	Brecha	Oportunidad	Implicación
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐
[Completar]	☐	☐	☐	☐	☐

DATO MUNICIPAL → CONTRASTE FUNCIONAL → TIPOLOGÍA → MAPA → PRIORIDAD TERRITORIAL → INTERVENCIÓN

El Anexo X funciona como soporte de la lectura regional y como pasarela hacia fichas territoriales, tipologías, mapas de brechas y oportunidades e Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial. Su utilidad reside en identificar a qué escala cada resultado conserva significado analítico y puede sostener una decisión, no en multiplicar cortes territoriales por sí mismos.

ANEXO XI. MATRIZ MUNICIPAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Base territorial estructurada para los 179 municipios · arquitectura de datos, trazabilidad y explotación territorial

La Matriz Municipal constituye la base técnica de integración territorial del estudio. Reúne bajo una estructura común y actualizable la información demográfica, empresarial, comercial, funcional, de continuidad y vulnerabilidad disponible para cada municipio, evitando que capítulos, mapas, fichas e índices trabajen con universos, periodos o definiciones incompatibles.

179 MUNICIPIOS · UNA BASE COMÚN · MÚLTIPLES ESCALAS DE LECTURA

XI.1. Principios de construcción y uso

Cada fila representa un municipio y cada columna una variable o indicador definido de forma estable. Para cada dato deben conservarse fuente, periodo, unidad, cobertura y tratamiento. La ausencia de información nunca se sustituirá por cero: deberá distinguirse entre dato no disponible, no aplicable y pendiente de actualización.

Principio	Aplicación
Identificador estable	Código municipal y denominación normalizada como claves de enlace.
Comparabilidad	Misma definición, unidad y periodo cuando se comparen municipios.
Trazabilidad	Todo valor debe poder remontarse a fuente, fecha y regla de cálculo.
Cobertura	Registrar disponibilidad y calidad; ausencia no equivale a valor cero.
Escala	Interpretar el municipio dentro de áreas funcionales, corredores y tipologías.
Actualización	Mantener versión, fecha de corte y cambios metodológicos.

XI.2. Diccionario de campos de la Matriz Maestra

El diccionario fija el significado mínimo de cada campo. Para favorecer la lectura en A4 se agrupan unidad y fuente en una misma ficha, manteniendo separada la regla de tratamiento. Los campos derivados o sintéticos solo deben calcularse cuando sus componentes dispongan de cobertura suficiente y criterios documentados.

XI.2.1. Identificación, encuadre y demografía

Código	Familia	Definición	Unidad · fuente	Tratamiento
MUN_ID	Identificación	Código municipal estable	Código · fuente territorial oficial	Clave primaria; no recodificar
MUN_NOM	Identificación	Denominación del municipio	Texto · fuente territorial oficial	Normalizar grafía
TAM_MUN	Encuadre	Estrato de tamaño municipal	Categoría · derivada de población	Mantener cortes documentados
AREA_FUN	Encuadre	Área funcional de pertenencia	Categoría · clasificación territorial	Admitir revisión justificada
CORREDOR	Encuadre	Corredor territorial/económico	Categoría · clasificación territorial	No forzar asignación si no procede
TIP_TERR	Encuadre	Tipología territorial COPYME	Categoría · producto analítico	Derivada; conservar versión
MET_RUR	Encuadre	Ámbito metropolitano/rural	Categoría · clasificación territorial	Definición homogénea
POB	Demografía	Población residente	Personas · fuente demográfica	Periodo común
EV_POB	Demografía	Evolución demográfica	% / índice · serie demográfica	Indicar intervalo
EDAD_EST	Demografía	Estructura por edades	% · fuente demográfica	Tramos estables
DENS_POB	Demografía	Densidad de población	hab./km ² · población + superficie	Mismo año de población

XI.2.2. Tejido y función territorial

Código	Familia	Definición	Unidad · fuente	Tratamiento
ESTAB	Tejido	Establecimientos económicos/comerciales	Número · fuente empresarial	Definir universo
DENS_COM	Tejido	Densidad comercial	Ratio · ESTAB + población	Explicitar denominador
DIV_COM	Tejido	Diversidad comercial	Índice/categoría · estructura de actividades	Documentar fórmula
HOST	Tejido	Presencia/peso de hostelería	N/% · fuente empresarial	Base comparable
ACT_ECO	Tejido	Actividad económica	Indicador · fuente económica	Especificar variable
MOV	Funcional	Movilidad relevante para mercado local	Indicador · fuente movilidad	Distinguir flujos
ACCES	Funcional	Accesibilidad territorial	Indicador/categoría · redes/tiempos	Documentar criterio
TUR	Funcional	Presión o función turística	Indicador · fuente turística	Atender estacionalidad

Código	Familia	Definición	Unidad · fuente	Tratamiento
CENTRAL	Funcional	Centralidad comercial/servicios	Índice/categoría · variables integradas	Descomponible
ESPEC	Funcional	Especialización económica/comercial	Índice/categoría · estructura sectorial	Comparar con referencia

XI.2.3. Continuidad y vulnerabilidad

Código	Familia	Definición	Unidad · fuente	Tratamiento
CONT_EMP	Continuidad	Señales de continuidad empresarial	Indicador · encuesta/fuentes	No equiparar a cierre
RELEVO	Continuidad	Necesidad/riesgo de relevo	Indicador · encuesta/diagnóstico	Interpretación prudente
VUL_DEM	Vulnerabilidad	Componente demográfico	Indicador normalizado · variables demográficas	Conservar componentes
VUL_COM	Vulnerabilidad	Componente comercial	Indicador normalizado · variables comerciales	Conservar componentes
VUL_ACC	Vulnerabilidad	Componente accesibilidad	Indicador normalizado · variables funcionales	Conservar componentes
VUL_CONT	Vulnerabilidad	Componente continuidad	Indicador normalizado · continuidad/relevo	Conservar componentes
IVCT	Vulnerabilidad	Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	Índice sintético · componentes anteriores	Descomponible y versionado

XI.3. Plantilla operativa municipal

La matriz de explotación contendrá una fila por municipio. Para evitar una tabla de trece columnas difícil de utilizar en A4, la salida operativa se organiza en dos vistas enlazadas mediante el mismo identificador municipal. Ambas forman una única ficha de explotación y deberán poblarse solo con datos validados.

Vista A. Estructura municipal

Municipio	Pobl.	Evol.	Dens.	Estab.	Dens. com.	Host.
[Municipio]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]

Vista B. Función y vulnerabilidad

Municipio	Mov./Acc.	Tur.	Central.	Espec.	Continuidad	IVCT
[Municipio]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]

DATO → FUENTE → VARIABLE → INDICADOR → MUNICIPIO → AGRUPACIÓN FUNCIONAL → MAPA / TIPOLOGÍA / ÍNDICE

XI.4. Cobertura, calidad y actualización

Control	Regla
Periodo	No comparar como simultáneos datos de años distintos sin advertencia y justificación.
Unidad	Conservar magnitudes originales y documentar cualquier normalización.
Ausencias	ND, NA y pendiente deben distinguirse; nunca imputar cero automáticamente.
Derivados	Todo índice debe poder descomponerse en variables y componentes.
Versionado	Registrar fecha de corte, versión de la matriz y cambios de definición.
Municipios pequeños	Evitar lecturas concluyentes con base primaria insuficiente; usar agregaciones funcionales cuando proceda.
Coherencia	La misma variable debe significar lo mismo en tablas, mapas, fichas e índices.

XI.5. Explotaciones derivadas

Producto	Uso de la matriz
Fichas municipales	Síntesis homogénea de contexto, tejido y vulnerabilidad.
Tipología territorial	Agrupación de municipios por rasgos estructurales y funcionales.
Cartografía	Representación espacial de variables e indicadores comparables.
Mapa de brechas	Localización de déficits empresariales, comerciales o de capacidades.
Mapa de oportunidades	Identificación de combinaciones territoriales favorables a intervención.
Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	Integración transparente de componentes seleccionados.

Producto	Uso de la matriz
Prioridades de intervención	Cruce de vulnerabilidad, oportunidad, función territorial y capacidad de respuesta.

XI.6. Del municipio al sistema regional

La matriz utiliza el municipio como unidad básica de ordenación, pero no presupone que cada término municipal constituya un mercado autónomo. La interpretación debe incorporar movilidad, centralidad, accesibilidad, complementariedad y dependencia. Dos municipios con valores semejantes pueden desempeñar funciones comerciales muy distintas si uno actúa como centralidad supramunicipal y otro forma parte de un corredor metropolitano.

179 MUNICIPIOS ≠ 179 MERCADOS AISLADOS · MUNICIPIO + FUNCIÓN + RELACIONES → TERRITORIO COMERCIAL

XI.7. Gobernanza de la Matriz Municipal

La utilidad de la Matriz no termina con la redacción del Informe. Conservada con reglas estables, puede funcionar como infraestructura de observación territorial para COPYME: actualizar indicadores, detectar cambios, seleccionar ámbitos prioritarios, comparar evoluciones y sostener futuras decisiones con una misma arquitectura de evidencia. La matriz debe mantenerse acompañada de su Diccionario de Variables, Base de Indicadores y registro de fuentes; cualquier cambio en una definición, fórmula o clasificación territorial deberá documentarse antes de recalcular productos derivados.

Registro mínimo de actualización

Control de versión	Registro
Versión de matriz	[Completar]
Fecha de corte	[Completar]
Fuentes actualizadas	[Completar]
Cambios metodológicos	[Completar]
Productos afectados	[Completar]
MATRIZ MUNICIPAL → FICHAS → TIPOLOGÍA → CARTOGRAFÍA → VULNERABILIDAD → PRIORIDADES → SEGUIMIENTO	

ANEXO XII. FICHAS TERRITORIALES

Plantilla maestra para municipios, agrupaciones funcionales y tipologías territoriales

Las fichas territoriales traducen el diagnóstico regional a una escala operativa. Su función no es reproducir tablas extensas, sino integrar en una misma pieza la evidencia demográfica, empresarial, comercial y funcional relevante, situar cada territorio dentro del sistema regional y convertir esa lectura en prioridades de actuación comprensibles y trazables.

DATOS → LECTURA TERRITORIAL → FORTALEZAS / BRECHAS → OPORTUNIDADES / VULNERABILIDADES → PRIORIDADES

XII.1. Unidad territorial y criterios de selección

La ficha puede aplicarse a un municipio, una agrupación funcional o una tipología territorial. La unidad elegida debe responder a una pregunta analítica concreta y disponer de base informativa suficiente. Cuando el dato municipal sea débil o la realidad económica desborde el límite administrativo, se priorizarán agrupaciones funcionales, corredores o tipologías que mejoren la capacidad explicativa sin ocultar la diversidad interna.

Tipo de ficha	Cuándo utilizarla	Precaución principal
Municipal	Cuando existe información suficiente y el municipio es una unidad relevante de diagnóstico.	No confundir límite administrativo con mercado autónomo.
Agrupación funcional	Cuando movilidad, centralidad o complementariedad conectan varios municipios.	Explicitar criterio de agrupación y heterogeneidad interna.
Tipología territorial	Cuando interesa comparar territorios con rasgos estructurales semejantes.	La tipología resume; no sustituye el análisis de casos singulares.

XII.2. Ficha territorial maestra

XII.2.1. Identificación y encuadre

Campo	Contenido a incorporar
Territorio	[Municipio / agrupación / tipología]
Unidad de análisis	[Municipal / funcional / tipológica]
Área funcional / corredor	[Completar cuando proceda]
Tipología territorial COPYME	[Completar]
Periodo de referencia	[Fecha de corte / periodos de las fuentes]
Cobertura y calidad	[Alta / media / limitada + observación metodológica]

XII.2.2. Fotografía territorial

Dimensión	Indicadores / evidencia	Lectura sintética
Estructura demográfica	Población, evolución, edades y densidad.	[Completar]
Tejido empresarial	Establecimientos, estructura, tamaño y actividad.	[Completar]
Comercio	Densidad, diversidad, suficiencia y especialización.	[Completar]
Hostelería	Peso, función, concentración y relación con demanda.	[Completar]
Movilidad y accesibilidad	Flujos, conexiones, tiempos y dependencia funcional.	[Completar]
Demanda	Residente, flotante, turística, recurrente y potencial.	[Completar]
Centralidad	Capacidad de atracción y prestación de servicios.	[Completar]

LA FICHA NO DEBE SER UN INVENTARIO: CADA DATO DEBE AYUDAR A EXPLICAR CÓMO FUNCIONA EL TERRITORIO

XII.3. Lectura diagnóstica

Plano	Pregunta de diagnóstico	Síntesis
Fortalezas	¿Qué activos empresariales, comerciales, funcionales o relacionales sostienen el territorio?	[Completar]
Brechas	¿Qué déficits reducen competitividad, acceso, diversidad, capacidades o conexión con la demanda?	[Completar]
Oportunidades	¿Qué combinación de demanda, posición territorial, especialización o capacidades puede activarse?	[Completar]
Vulnerabilidades	¿Qué factores pueden comprometer suficiencia, continuidad, accesibilidad o resiliencia comercial?	[Completar]

XII.4. Matriz de prioridades territoriales

La prioridad no se deriva de un único indicador. Debe surgir del cruce entre intensidad del problema u oportunidad, relevancia territorial, población o actividad afectada, capacidad de intervención y complementariedad con otras políticas o actores.

Prioridad	Evidencia	Escala	Actor/es	Horizonte	Indicador
P1. [Completar]	[Dato / brecha / oportunidad]	[Municipal / funcional / regional]	[Completar]	[Corto / medio]	[Completar]
P2. [Completar]	[Dato / brecha / oportunidad]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]
P3. [Completar]	[Dato / brecha / oportunidad]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]

PRIORIDAD = EVIDENCIA + RELEVANCIA TERRITORIAL + CAPACIDAD DE RESPUESTA + TRAZABILIDAD

XII.5. Semáforo de situación territorial

Como recurso de lectura rápida, la ficha puede incorporar un semáforo cualitativo por dimensiones. No sustituye los indicadores originales ni constituye un ranking; solo señala dónde conviene profundizar y facilita la comparación interna de la propia ficha.

Dimensión	Situación	Evidencia / comentario
Demografía	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Tejido empresarial	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Comercio y hostelería	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Demanda y afluencia	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Movilidad y accesibilidad	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Digitalización y capacidades	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Continuidad empresarial	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]
Vulnerabilidad territorial	[Favorable / atención / crítica]	[Completar]

XII.6. Productos visuales asociados

Producto	Función dentro de la ficha
Mapa de localización y relaciones	Situar el territorio y sus conexiones funcionales.
Mini panel de indicadores	Mostrar 6–10 magnitudes clave con periodo y fuente.
Perfil de demanda	Resumir procedencia, recurrencia, afluencia y función turística cuando exista.
Mapa / esquema de centralidad	Representar polos, ejes, corredores o dependencias.
Matriz fortalezas-brechas	Sintetizar activos y déficits sin perder su evidencia de soporte.
Prioridades de intervención	Convertir el diagnóstico en actuaciones ordenadas y verificables.

XII.7. Reglas de comparabilidad y prudencia

Regla	Aplicación
Misma definición	Una variable debe conservar significado y unidad entre fichas.

Regla	Aplicación
Periodo visible	Toda cifra relevante debe mostrar o remitir a su fecha de referencia.
Base suficiente	No presentar como robusto un resultado sustentado en una submuestra insuficiente.
Sin falsos rankings	Las fichas sirven para comprender funciones y necesidades, no para ordenar municipios de mejor a peor.
Contexto funcional	Interpretar el municipio dentro de relaciones de movilidad, demanda y centralidad.
Trazabilidad	Toda fortaleza, brecha, oportunidad o prioridad debe remontarse a evidencia identificable.

XII.8. Secuencia de producción de cada ficha

Cada ficha seguirá una secuencia común: seleccionar la unidad territorial; extraer la información de la Matriz Municipal; contrastarla con las tablas territoriales; incorporar la evidencia primaria disponible; realizar la lectura funcional; identificar fortalezas, brechas, oportunidades y vulnerabilidades; formular prioridades; revisar la coherencia metodológica; y validar su correspondencia con el diagnóstico regional.

MATRIZ MUNICIPAL → FICHA TERRITORIAL → LECTURA FUNCIONAL → DIAGNÓSTICO → PRIORIDADES → INTERVENCIÓN

XII.9. Utilidad operativa para COPYME

Las fichas permiten pasar de una estrategia regional necesariamente general a conversaciones concretas con empresas, asociaciones y actores territoriales. Pueden utilizarse para seleccionar ámbitos de intervención, preparar reuniones, diseñar itinerarios de apoyo, orientar acciones formativas, identificar necesidades de cooperación y actualizar prioridades sin rehacer el diagnóstico completo. Su valor reside en combinar síntesis, comparabilidad y capacidad de acción.

UNA BUENA FICHA TERRITORIAL NO SOLO DESCRIBE UN LUGAR: EXPLICA QUÉ NECESITA, POR QUÉ Y QUÉ PUEDE HACERSE DESPUÉS

ANEXO XIII. CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA TERRITORIAL

Tipología COPYME de Territorios Comerciales de la Comunidad de Madrid

La tipología territorial transforma la heterogeneidad de los 179 municipios en un conjunto manejable de situaciones comerciales funcionalmente comparables. No sustituye la lectura municipal: añade una escala analítica intermedia para reconocer patrones recurrentes, comparar territorios con funciones semejantes y adaptar diagnóstico y recomendaciones a contextos diferenciados.

179 MUNICIPIOS → VARIABLES COMPARABLES → PATRONES FUNCIONALES → TIPOLOGÍAS → INTERPRETACIÓN → INTERVENCIÓN

XIII.1. Finalidad y principios de clasificación

La clasificación debe responder a diferencias relevantes para el funcionamiento del comercio y la hostelería: estructura y volumen de demanda, centralidad, movilidad, densidad y diversidad de oferta, especialización, accesibilidad y posición dentro del sistema regional. El tamaño demográfico no equivale a función comercial: municipios de población semejante pueden desempeñar papeles muy distintos por localización, conectividad, capacidad de atracción o relación con centralidades próximas.

Principio	Aplicación
Funcionalidad	Clasificar por el papel comercial efectivo del territorio, no solo por tamaño administrativo.
Comparabilidad	Usar variables homogéneas y periodos compatibles.
Parsimonia	Mantener un número reducido de categorías para que la tipología sea operativa.
Trazabilidad	Poder explicar por qué una unidad queda asignada a una categoría.
Revisabilidad	Actualizar la clasificación cuando cambien datos o funciones territoriales.

XIII.2. Dimensiones y preparación de la información

Dimensión	Variables de referencia	Función analítica
Escala demográfica	Población, densidad, evolución, estructura por edades	Dimensionar mercado residente y dinámica de base.
Oferta comercial	Establecimientos, densidad, diversidad, comercio/hostelería	Medir masa crítica y estructura de oferta.
Centralidad	Atracción, servicios, equipamientos, relaciones funcionales	Identificar capacidad de servir a población externa.
Movilidad y accesibilidad	Conectividad, flujos, desplazamientos, accesibilidad	Captar demanda efectiva y articulación regional.
Demanda no residente	Población flotante, turismo, ocio, empleo	Diferenciar población residente de mercado presente.
Especialización	Peso relativo de actividades y funciones singulares	Detectar perfiles productivos o comerciales específicos.
Continuidad / vulnerabilidad	Relevo, suficiencia, dependencia, fragilidad	Incorporar sostenibilidad del ecosistema local.

TAMAÑO MUNICIPAL ≠ FUNCIÓN COMERCIAL · LA TIPOLOGÍA COMBINA ESCALA, OFERTA, DEMANDA, CENTRALIDAD Y CONECTIVIDAD

Antes de clasificar, las variables deben someterse a controles de cobertura, periodo, unidad, valores ausentes y comparabilidad. Los indicadores absolutos se combinarán con medidas relativas cuando sea necesario para evitar que la población determine mecánicamente el resultado; toda variable derivada conservará su fuente, fórmula y versión en la Base de Indicadores y la Matriz Municipal.

Fase	Control mínimo	Salida
1. Integración	Identificador municipal único y fuentes enlazables	Base municipal consolidada
2. Depuración	Duplicados, ausencias y coherencia temporal	Variables validadas
3. Transformación	Ratios, densidades y normalización cuando proceda	Indicadores comparables
4. Exploración	Distribuciones, extremos, correlaciones y perfiles	Patrones preliminares
5. Clasificación	Aplicación de criterios y contraste funcional	Asignación provisional
6. Validación	Coherencia interna y revisión territorial	Tipología definitiva

XIII.3. Método y arquitectura funcional de referencia

La clasificación puede combinar criterios estadísticos y juicio territorial documentado. La agrupación cuantitativa identifica proximidades entre perfiles; la validación funcional comprueba que las categorías resultantes tengan sentido económico y territorial. En casos híbridos se conservará una categoría principal y, si aporta valor, un atributo secundario, evitando multiplicar innecesariamente los tipos.

EVIDENCIA CUANTITATIVA + CONTRASTE FUNCIONAL + REGLA EXPLÍCITA DE ASIGNACIÓN = TIPOLOGÍA REPRODUCIBLE

Las categorías siguientes son una arquitectura analítica de referencia. Su denominación y asignación definitiva deberán cerrarse una vez incorporados y validados los datos municipales. No se adscriben municipios concretos antes de esa explotación, para no convertir una hipótesis de trabajo en un resultado empírico.

Tipo de territorio comercial	Rasgos funcionales dominantes	Necesidad analítica principal
T1. Centralidad metropolitana principal	Máxima concentración, diversidad, atracción y demanda no residente.	Gestionar intensidad, transformación y heterogeneidad interna.
T2. Grandes centralidades metropolitanas	Alta masa crítica, autonomía comercial y fuerte conectividad.	Consolidar centralidad y especialización sin perder proximidad.
T3. Municipios metropolitanos integrados	Alta interdependencia residencial-laboral y flujos cotidianos.	Captar demanda efectiva y reforzar oferta de proximidad.
T4. Centralidades intermedias y cabeceras	Función de servicio sobre un entorno supramunicipal.	Sostener capacidad de atracción y servicios comerciales.
T5. Municipios residenciales de proximidad	Demanda residente relevante y dependencia parcial de otras centralidades.	Reducir fugas y adecuar oferta a necesidades cotidianas.
T6. Territorios turísticos, de ocio o especialización	Demanda estacional/no residente o función singular elevada.	Gestionar oscilaciones, especialización y diversificación.
T7. Pequeños municipios y entornos rurales	Baja densidad, menor masa crítica y accesibilidad desigual.	Garantizar suficiencia, continuidad y cooperación territorial.
T8. Territorios de baja suficiencia o vulnerabilidad	Déficit relativo de oferta, fragilidad o riesgo de continuidad.	Priorizar sostenibilidad y acceso a servicios comerciales.

XIII.4. Asignación, validación y casos frontera

La relación nominal de municipios debe generarse como salida de la matriz validada, no introducirse manualmente. Para cada municipio se conservarán categoría asignada, variables decisivas, fecha, versión metodológica y observaciones de frontera. Así, la tipología puede auditar cambios y evita convertir una categoría en una etiqueta permanente desligada de la evidencia.

Campo	Contenido
MUN_ID	Código estable del municipio
TIPO_PRIN	Categoría territorial principal
ATRIB_SEC	Atributo secundario, si procede
VAR_DEC	Variables que justifican la asignación
CONF	Grado de consistencia de la asignación
OBS_FRON	Observación para casos híbridos o limítrofes
VERSION	Versión y fecha de clasificación

Prueba	Pregunta de validación	Respuesta si falla
Coherencia interna	¿Los territorios de un tipo comparten rasgos sustantivos?	Revisar variables o reglas.
Separación	¿Las categorías representan diferencias interpretables?	Fusionar o redefinir tipos.
Estabilidad	¿Cambios menores alteran masivamente la asignación?	Analizar sensibilidad.
Validez territorial	¿La clasificación encaja con relaciones funcionales observables?	Contrastar casos y fronteras.
Utilidad	¿Cada tipo conduce a diagnósticos o intervenciones diferenciables?	Simplificar arquitectura.

XIII.5. Interpretación, uso y versionado

La tipología es un marco de comparación y segmentación, no una jerarquía de territorios. Pertenecer a una categoría no implica mejor o peor desempeño: describe una combinación de condiciones que modifica el funcionamiento de la oferta, la demanda y las relaciones comerciales. Toda recomendación deberá adaptarse a esas condiciones y contrastarse con la ficha específica del territorio.

Producto	Uso de la tipología
Tablas territoriales	Comparar indicadores entre situaciones funcionalmente semejantes.
Fichas territoriales	Contextualizar cada unidad respecto de su tipo.
Cartografía	Representar patrones regionales y transiciones espaciales.
Mapa de brechas	Distinguir brechas estructurales de problemas locales.
Mapa de oportunidades	Identificar oportunidades coherentes con la función territorial.
Vulnerabilidad	Interpretar riesgo según suficiencia, centralidad y dependencia.
Recomendaciones	Diseñar paquetes de actuación diferenciados por tipo.

LA TIPOLOGÍA NO ORDENA TERRITORIOS DE MEJOR A PEOR: LOS AGRUPA PARA COMPARARLOS E INTERVENIR CON MAYOR PRECISIÓN

XIII.5.1. Actualización y control de versión

La Tipología COPYME deberá conservar versión, fecha de referencia, fuentes y reglas aplicadas. Las actualizaciones no deben modificar categorías ante cualquier oscilación puntual: deben distinguirse cambios coyunturales de transformaciones funcionales persistentes. Cuando un municipio cambie de categoría, se registrarán el motivo y las variables que explican la transición.

Control de versión	Registro
Versión / fecha de clasificación	[Completar]
Fuentes y periodo de referencia	[Completar]
Reglas / criterios aplicados	[Completar]
Municipio o unidad afectada	[Completar cuando exista cambio]
Motivo de transición	[Completar]
Variables que explican el cambio	[Completar]

XIII.5.2. Síntesis metodológica

El valor de la tipología reside en reducir complejidad sin borrar diversidad. El procedimiento parte de una base municipal trazable, selecciona dimensiones relevantes para el funcionamiento comercial, identifica patrones, aplica reglas explícitas y valida la coherencia territorial. Los 179 municipios permanecen disponibles como unidad básica de información, pero pueden analizarse dentro de situaciones funcionales comparables que mejoran la lectura regional y la orientación de políticas y servicios de apoyo.

MATRIZ MUNICIPAL → INDICADORES → PATRONES → CLASIFICACIÓN → VALIDACIÓN → TIPOLOGÍA → MAPAS / FICHAS / RECOMENDACIONES

ANEXO XIV. TIPOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTOS

Perfiles empresariales para el diagnóstico y la intervención

La Tipología de Establecimientos ordena la heterogeneidad empresarial del comercio y la hostelería de proximidad mediante perfiles comparables contruidos a partir de características observables y necesidades diferenciadas. No pretende etiquetar negocios ni construir un ranking, sino reconocer combinaciones recurrentes de estructura, mercado, capacidades y trayectoria que permitan interpretar mejor las brechas y orientar apoyos proporcionados. La arquitectura que se presenta a continuación es una referencia analítica que deberá validarse con la explotación empírica del estudio antes de utilizarse como clasificación definitiva.

PERFIL EMPRESARIAL × TIPO TERRITORIAL × PATRÓN DE DEMANDA → NECESIDAD → ITINERARIO DE APOYO

XIV.1. Finalidad y dimensiones de clasificación

Dos establecimientos del mismo subsector pueden afrontar retos muy distintos según su escala, antigüedad, relación con la clientela, grado de digitalización, capacidad de gestión, posición territorial o expectativas de continuidad. Por ello, el perfil empresarial debe captar cómo funciona el negocio y qué capacidades necesita, sin reducir la clasificación al tamaño o a la actividad. La tipología se registrá por cinco principios: multidimensionalidad, trazabilidad, parsimonia, no jerarquización y revisabilidad.

Dimensión	Variables de referencia	Pregunta analítica
Estructura	Actividad, tamaño, empleo, antigüedad y forma de gestión.	¿Qué capacidad y complejidad organizativa presenta?
Mercado y demanda	Clientela, recurrencia, captación, canales y dependencia de flujos.	¿De dónde procede y cómo se relaciona con su demanda?
Digitalización	Presencia, venta/reserva online, CRM, datos y automatización.	¿Qué capacidad digital está incorporada?
Gestión	Control económico, planificación, productividad y diferenciación.	¿Qué grado de profesionalización existe?
Capacidades	Formación, necesidades y disponibilidad para incorporar mejoras.	¿Qué recursos internos permiten transformar el negocio?
Cooperación	Asociacionismo, experiencias e interés cooperativo.	¿Qué capacidad existe para actuar en red?
Continuidad	Horizonte, relevo, transmisión y estabilidad.	¿Qué perspectiva de continuidad presenta?

SECTOR EXPLICA QUÉ HACE EL NEGOCIO · PERFIL EMPRESARIAL EXPLICA CÓMO FUNCIONA Y QUÉ NECESITA

XIV.2. Construcción, asignación y trazabilidad

La construcción de perfiles partirá del cuestionario, la Ficha de Diagnóstico Empresarial y el Diccionario de Variables. Antes de clasificar deberán controlarse ausencias, categorías no aplicables, bases efectivas y coherencia entre variables. El tamaño no debe dominar mecánicamente la asignación: cada perfil expresa una combinación de rasgos empresariales y capacidades. La clasificación combinará exploración de patrones, reglas explícitas y validación de coherencia, utilidad y estabilidad.

Fase	Operación	Salida
1. Integración	Unificar variables empresariales y códigos de establecimiento.	Base analítica
2. Depuración	Controlar ausencias, incoherencias y no aplicables.	Variables válidas
3. Derivación	Construir indicadores de madurez, capacidad y relación con demanda.	Dimensiones comparables
4. Exploración	Detectar combinaciones recurrentes y casos extremos.	Perfiles preliminares
5. Clasificación	Aplicar reglas explícitas de asignación.	Perfil provisional
6. Validación	Contrastar coherencia, utilidad y estabilidad.	Perfil definitivo
Campo de trazabilidad	Contenido	
EST_ID	Identificador anonimizado del establecimiento	

Campo de trazabilidad	Contenido
PERFIL_PRIN	Perfil empresarial principal
ATRIB_SEC	Atributo secundario, si procede
VAR_DEC	Variables decisivas para la clasificación
CONF	Consistencia de la asignación
TIP_TERR	Tipo territorial asociado
PAT_DEM	Patrón de demanda dominante
VERSION	Versión y fecha de clasificación

Cada establecimiento tendrá un perfil principal sustentado por variables observables. Cuando combine rasgos relevantes de más de un perfil podrá registrarse un atributo secundario, evitando multiplicar categorías. Toda asignación deberá conservar fecha, versión y variables decisivas para permitir auditoría y actualización.

XIV.3. Arquitectura de perfiles empresariales de referencia

Los ocho perfiles siguientes constituyen una arquitectura de referencia que deberá validarse empíricamente antes de presentar distribuciones o adscripciones definitivas. Sus denominaciones son descriptivas y operativas: no presuponen superioridad entre perfiles ni sustituyen el análisis sectorial.

Perfil de referencia	Rasgos dominantes	Necesidades asociadas
P1. Proximidad tradicional consolidada	Arraigo, clientela recurrente, gestión estable y transformación gradual.	Actualización selectiva, fidelización, visibilidad y continuidad.
P2. Proximidad en transición	Base estable con brechas en gestión, digitalización o captación.	Diagnóstico, profesionalización y plan de modernización priorizado.
P3. Negocio digitalmente activo	Uso relevante de canales digitales y herramientas de relación.	Integración de datos, productividad, omnicanalidad y conversión.
P4. Negocio orientado a experiencia / diferenciación	Propuesta singular, experiencia, especialización o valor añadido.	Posicionamiento, captación, cooperación y escalado sostenible.
P5. Negocio dependiente de flujos	Alta exposición a turismo, movilidad, empleo, ocio o población flotante.	Gestión de demanda variable, visibilidad y diversificación.
P6. Microempresa con capacidad limitada	Escala reducida y restricciones de tiempo, recursos o gestión.	Soluciones simples, acompañamiento y priorización de mejoras.
P7. Empresa en consolidación / crecimiento	Trayectoria reciente o expansión con necesidad de estructuración.	Gestión, financiación, capacidades, datos y organización.
P8. Empresa con reto de continuidad	Horizonte de salida, relevo incierto o fragilidad de continuidad.	Detección temprana, transmisión/relevo y preservación de actividad.

LOS PERFILES DESCRIBEN SITUACIONES EMPRESARIALES · NO ORDENAN NEGOCIOS DE MEJOR A PEOR

XIV.4. Necesidades, itinerarios y cruce empresa × territorio × demanda

El valor práctico de la tipología aparece cuando el perfil se vincula a una respuesta diferenciada. El perfil no genera automáticamente una recomendación única: actúa como punto de entrada que debe combinarse con el tipo territorial y con el patrón de demanda. Un mismo perfil puede necesitar actuaciones distintas en una gran centralidad, un municipio residencial, una cabecera intermedia o un territorio rural; del mismo modo, la demanda residente, turística, laboral, de ocio o de paso modifica la intervención adecuada.

Perfil	Prioridad de diagnóstico	Itinerario orientativo
P1	Continuidad, fidelización y actualización	Mejora incremental + visibilidad + relevo cuando proceda
P2	Brechas críticas de gestión / digital	Plan de modernización + acompañamiento
P3	Uso efectivo de tecnología y datos	CRM / analítica + omnicanalidad + productividad
P4	Posicionamiento y captación	Marca / experiencia + cooperación + promoción
P5	Dependencia y variabilidad de flujos	Demanda + horarios / canales + diversificación
P6	Restricciones de capacidad	Soluciones mínimas viables + apoyo práctico
P7	Estructuración del crecimiento	Gestión + procesos + capacidades + medición
P8	Riesgo de discontinuidad	Detección + relevo / transmisión + acompañamiento

Perfil empresarial	Tipo territorial	Patrón de demanda	Lectura resultante
P2. En transición	Metropolitano integrado	Residente + movilidad cotidiana	Modernización orientada a captación y recurrencia local.
P4. Diferenciado	Centralidad intermedia	Supramunicipal	Reforzar posicionamiento y capacidad de atracción.
P5. Dependiente de flujos	Turístico / especializado	No residente / estacional	Reducir dependencia y gestionar oscilaciones.
P6. Capacidad limitada	Pequeño / rural	Residente de baja densidad	Priorizar suficiencia, simplicidad y cooperación.
P8. Reto de continuidad	Cualquier tipo	Cualquier patrón	Activar diagnóstico temprano de relevo y viabilidad.

NO HAY UNA INTERVENCIÓN “PARA EL COMERCIO” EN ABSTRACTO: HAY RESPUESTAS PARA PERFILES CONCRETOS EN TERRITORIOS Y MERCADOS CONCRETOS

XIV.5. Validación, uso analítico y actualización

Prueba	Criterio
Coherencia interna	Los negocios de un perfil comparten rasgos explicativos relevantes.
Separación	Los perfiles distinguen necesidades o comportamientos diferentes.
Estabilidad	Pequeñas variaciones no provocan reasignaciones masivas.
Utilidad	La clasificación mejora segmentación, diagnóstico o intervención.
Trazabilidad	La asignación puede reconstruirse desde variables y reglas documentadas.

La tipología podrá emplearse para tabulación, selección de casos, diseño de formación, segmentación de servicios, campañas, cooperación y seguimiento. Las distribuciones deberán presentarse siempre con bases válidas y sin convertir perfiles de baja frecuencia en conclusiones generales.

Uso de la tipología	Aplicación
Tabulación y segmentación	Comparar perfiles con bases válidas y describir combinaciones empresariales recurrentes.
Selección de casos	Identificar establecimientos útiles para profundización cualitativa o acompañamiento.
Formación y servicios	Adaptar contenidos, intensidad y modalidad del apoyo a necesidades diferenciadas.
Campañas y cooperación	Orientar acciones colectivas hacia perfiles y contextos donde exista mayor utilidad potencial.
Seguimiento	Observar cambios de capacidades y desplazamientos entre perfiles sin confundirlos con éxito o fracaso.

Producto vinculado	Relación con la tipología
Índice COPYME de Madurez Digital	Aporta una dimensión de capacidad digital; no sustituye el perfil empresarial.
Matriz de Necesidades	Conecta cada perfil con brechas, prioridades y apoyos posibles.
Fichas Territoriales	Contextualizan el perfil dentro de función, accesibilidad y demanda del territorio.
Mapa de Brechas	Permite representar dónde se concentran déficits asociados a determinados perfiles.
Mapa de Oportunidades	Cruza perfiles, activos y demanda para identificar oportunidades condicionadas.
Indicadores de continuidad	Profundizan el diagnóstico de relevo y continuidad, especialmente cuando resulte pertinente.

Control de versión	Registro
Versión / fecha	[Completar]
Variables, reglas y perfiles afectados	[Completar]
Cambios y productos dependientes a revisar	[Completar]

La tipología convierte información dispersa sobre establecimientos en una herramienta operativa de segmentación. Su cruce con la Tipología COPYME de Territorios Comerciales y con los patrones de demanda permite pasar de un diagnóstico regional general a intervenciones diferenciadas y justificables.

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO → PERFIL → CONTEXTO TERRITORIAL → DEMANDA → BRECHA → OPORTUNIDAD → ITINERARIO → SEGUIMIENTO

ANEXO XV. ÍNDICE COPYME DE MADUREZ DIGITAL

Arquitectura metodológica, lectura dimensional y sistema de explotación

El Índice COPYME de Madurez Digital se concibe como un instrumento sintético de diagnóstico para ordenar, comparar e interpretar la capacidad digital de los establecimientos de comercio y hostelería. Su utilidad no reside en reducir la transformación digital a una única cifra, sino en combinar una puntuación de síntesis con el perfil de dimensiones que explica esa puntuación. Dos negocios con un resultado agregado semejante pueden presentar brechas muy distintas y requerir itinerarios de apoyo diferentes. La arquitectura aquí definida deberá validarse contra el cuestionario y la base definitiva antes de calcular resultados empíricos.

PUNTUACIÓN SINTÉTICA + PERFIL DIMENSIONAL = DIAGNÓSTICO DIGITAL INTERPRETABLE

XV.1. Finalidad, principios y dimensiones

El índice debe servir simultáneamente para diagnóstico, segmentación, comparación y orientación de actuaciones. Su construcción conservará trazabilidad entre variable de origen, indicador, dimensión y puntuación final. La comparabilidad exige reglas homogéneas de escala, periodo y cálculo; la interpretación exige acompañar siempre el valor global con sus dimensiones; y la prudencia obliga a no publicar diferencias cuando la base o la calidad de la información no sostenga una lectura robusta.

Principio	Aplicación metodológica	
Trazabilidad	Toda puntuación debe poder reconstruirse desde variables e indicadores.	
Comparabilidad	Escala, periodos, bases y reglas de cálculo homogéneos en los cruces.	
Interpretabilidad	El índice global se presenta siempre con resultados por dimensión.	
Prudencia	No publicar diferencias con bases o calidad insuficientes.	
Utilidad	La lectura debe desembocar en brechas y siguientes pasos de intervención.	
Dimensión	Qué observa	Referencias
D1. Presencia y visibilidad	Ser encontrado, reconocido y mantenerse actualizado.	Web/ficha; redes; información actualizada; reputación.
D2. Relación y captación	Atraer, informar, conversar y mantener relación con clientes.	Mensajería; redes; campañas; contactos; fidelización.
D3. Transacción y omnicanalidad	Integrar canales digitales en venta, reserva, pedido o prestación.	Venta online; reservas; pedidos; delivery/recogida; coordinación físico-digital.
D4. Gestión y procesos	Digitalizar operaciones internas y apoyar la gestión.	TPV; facturación; inventario; agenda; planificación; automatización.
D5. Datos y cliente	Registrar, ordenar e interpretar información útil.	CRM; analítica; segmentación; ventas; indicadores.
D6. Capacidades y adopción	Sostener herramientas con autonomía y aprendizaje.	Formación; autonomía; actualización; barreras; aprendizaje.
D7. Integración y evolución	Incorporar digitalización a estrategia y mejora continua.	Integración; revisión de resultados; experimentación; IA/automatización cuando proceda.

XV.2. De variables a indicadores, normalización y cálculo

Las variables originales deberán convertirse en indicadores comparables mediante reglas explícitas. Siempre que sea posible, se priorizará el uso efectivo y su incorporación a procesos reales frente a la mera posesión de herramientas. Las variables binarias, ordinales, de frecuencia o respuesta múltiple requieren tratamientos distintos, y los valores no aplicables deben excluirse del denominador cuando corresponda. El cálculo definitivo llevará los indicadores a una escala común y solo agregará componentes con cobertura suficiente.

Tipo de variable	Tratamiento de referencia	Precaución
Binaria	Codificación 0/1 o equivalente normalizado.	Presencia no equivale a uso efectivo.
Ordinal	Transformación a escala común conservando el orden.	No asumir distancias iguales si la escala no las garantiza.

Tipo de variable	Tratamiento de referencia	Precaución
Frecuencia / intensidad	Tramos comparables orientados a uso real.	Controlar extremos y categorías poco pobladas.
Respuesta múltiple	Indicadores parciales o recuentos normalizados.	El porcentaje puede superar 100%.
No aplicable	Excluir del denominador cuando proceda.	No confundir con ausencia de capacidad.

Etapas	Regla de control
1. Depuración	Validar rango, coherencia, no respuesta y aplicabilidad.
2. Normalización	Transformar indicadores a una escala común documentada.
3. Puntuación dimensional	Agregar indicadores de cada dimensión con regla reproducible.
4. Cobertura mínima	No calcular una dimensión si faltan componentes esenciales.
5. Índice sintético	Agregar dimensiones solo con cobertura suficiente y pesos documentados.
6. Perfil dimensional	Conservar simultáneamente las puntuaciones por dimensión.

VARIABLE → INDICADOR → NORMALIZACIÓN → DIMENSIÓN → ÍNDICE SINTÉTICO → PERFIL DIGITAL

Los pesos diferenciales y los umbrales numéricos no se fijan en este anexo porque el documento de partida no aporta una base empírica validada que permita justificarlos. Cuando no exista evidencia suficiente para ponderar de forma distinta, la opción preferente será una agregación equilibrada y plenamente documentada.

XV.3. Niveles y lectura del perfil dimensional

Los niveles de madurez deberán fijarse después de observar la distribución empírica y comprobar la estabilidad de los puntos de corte. Como referencia interpretativa se proponen cinco estados, pero sin umbrales numéricos cerrados. La clasificación por niveles nunca sustituirá la lectura por dimensión, porque una media razonable puede ocultar cuellos de botella decisivos.

Nivel	Lectura orientativa	Necesidad predominante
1. Inicial	Presencia limitada o fragmentaria; fuerte dependencia de prácticas manuales.	Acceso, alfabetización y herramientas básicas.
2. Básico	Uso de algunas soluciones sin integración sistemática.	Ordenar canales y consolidar rutinas.
3. En desarrollo	Uso funcional de varias herramientas con margen de conexión y explotación.	Integración, gestión y medición.
4. Avanzado	Digitalización integrada en procesos comerciales y de gestión.	Optimización, datos y automatización selectiva.
5. Evolutivo	Capacidad sostenida de medir, aprender, experimentar y adaptar herramientas.	Innovación, analítica avanzada y mejora continua.

Patrón dimensional	Interpretación	Orientación
Visible pero poco integrado	Buena presencia/captación; baja gestión, datos o integración.	Convertir actividad digital en procesos y conocimiento.
Gestionado pero poco visible	Herramientas internas razonables; baja captación o relación digital.	Mejorar visibilidad, comunicación y conexión con demanda.
Transaccional sin datos	Venta/reserva digital sin explotación sistemática de información.	CRM, analítica y seguimiento.
Equilibrado intermedio	Capacidades medias sin brecha extrema.	Consolidar e integrar progresivamente.
Avanzado desigual	Puntuación alta con una dimensión claramente rezagada.	Intervención focalizada en el cuello de botella.

XV.4. Cruces analíticos, publicación y gobernanza

El índice adquiere valor explicativo cuando se cruza con las demás capas del Informe. Estos cruces no deben generar rankings simplistas, sino configuraciones recurrentes de necesidad. Siempre que las bases lo permitan, se analizarán diferencias por sector, perfil empresarial, tipo territorial y patrón de demanda, además de la relación entre las propias dimensiones digitales.

Cruce	Pregunta analítica	Uso
Índice × sector/subsector	¿Cambian las capacidades digitales según actividad?	Diseño de apoyos sectoriales.
Índice × perfil empresarial	¿Qué perfiles concentran determinadas brechas?	Itinerarios por tipo de establecimiento.

Cruce	Pregunta analítica	Uso
Índice × tipo territorial	¿El contexto condiciona capacidades o barreras?	Intervención territorial diferenciada.
Índice × patrón de demanda	¿La digitalización responde al modo de captar y relacionarse?	Ajuste canal-demanda.
Dimensión × dimensión	¿Qué capacidades avanzan juntas y cuáles quedan rezagadas?	Secuenciación de actuaciones.

PERFIL EMPRESARIAL × TIPO TERRITORIAL × PATRÓN DE DEMANDA × MADUREZ DIGITAL

Salida	Contenido mínimo
Resultado global	Base válida, puntuación sintética y distribución por niveles.
Perfil dimensional	Resultado por dimensión y principales brechas.
Cruce sectorial	Comparación solo con bases suficientes y denominadores explícitos.
Cruce empresarial	Resultados por perfiles validados de establecimiento.
Cruce territorial	Resultados por tipologías o ámbitos comparables, evitando falsa precisión municipal.
Ficha de intervención	Brecha prioritaria, capacidad existente y siguiente paso recomendado.

Los resultados empíricos solo se incorporarán una vez calculado y validado el índice sobre la base definitiva. Las desagregaciones reducidas seguirán las mismas reglas de prudencia aplicadas a las tablas sectoriales y territoriales: agrupar cuando sea necesario, advertir cuando la lectura sea orientativa y no publicar cuando la base no permita una interpretación responsable.

XV.5. Gobernanza, control de versión y re-medición

El Índice COPYME debe funcionar como un instrumento actualizable y comparable en el tiempo. Cada edición deberá conservar la versión del cuestionario, las variables de origen, las reglas de codificación y normalización, los pesos y umbrales aplicados, la fecha de cálculo y la cobertura. Cualquier modificación metodológica deberá quedar documentada antes de comparar oleadas, de modo que pueda distinguirse una evolución real de un cambio introducido por la propia medición.

Elemento de gobernanza	Registro obligatorio
Cuestionario / variables	Versión del instrumento y definición de variables de origen.
Codificación / normalización	Reglas utilizadas para transformar indicadores y tratar ausencias.
Pesos / umbrales	Pesos aplicados y puntos de corte, con justificación y análisis de sensibilidad cuando proceda.
Fecha / cobertura	Fecha de cálculo, base válida y cobertura por dimensiones.
Cambio metodológico	Descripción del cambio y productos o series afectados.

XV.5.1. Control mínimo antes de publicar o comparar

Control	Comprobación
Base validada	La puntuación procede de registros depurados y con cobertura suficiente.
Perfil dimensional	El valor sintético se acompaña de resultados por dimensión.
Umbrales documentados	Los niveles y puntos de corte son reproducibles y están versionados.
Desagregaciones prudentes	Sectores, perfiles y territorios se publican solo con bases interpretables.
Comparabilidad temporal	Las oleadas usan definiciones y reglas compatibles o explicitan las rupturas.
Trazabilidad de cambios	Cualquier modificación permite identificar qué resultados o series quedan afectados.

La puntuación sintética facilita la lectura; el perfil dimensional explica el problema; y el cruce con empresa, territorio y demanda convierte la medición en una herramienta de intervención. El objetivo final no es clasificar negocios de forma permanente, sino detectar dónde se encuentra cada establecimiento o grupo, qué dimensión limita su evolución y qué apoyo puede resultar más pertinente.

MEDIR → DIAGNOSTICAR → SEGMENTAR → ACOMPAÑAR → VOLVER A MEDIR

ANEXO XVI. CARTOGRAFÍA DEL COMERCIO Y LA HOSTELERÍA

Sistema Cartográfico COPYME · Comunidad de Madrid

La cartografía constituye uno de los productos analíticos centrales del Informe porque permite representar la localización de la oferta, la estructura territorial de la demanda, las relaciones de movilidad y las diferencias de accesibilidad, centralidad, especialización, brecha y oportunidad. Su función no es ilustrar resultados ya conocidos, sino formular preguntas, detectar patrones espaciales, contrastar hipótesis y orientar prioridades de intervención. Por ello, el Sistema Cartográfico COPYME debe entenderse como un repositorio trazable de capas, mapas y fichas técnicas conectado con la Matriz Municipal, las fichas territoriales y las tipologías del Informe.

LA CARTOGRAFÍA NO ES EL FINAL GRÁFICO DEL ANÁLISIS: ES UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

XVI.1. Arquitectura y principios del Sistema Cartográfico COPYME

Cada producto cartográfico deberá identificar la pregunta analítica que responde, la variable o indicador representado, la unidad espacial, el periodo de referencia, la fuente, el tratamiento aplicado y las limitaciones de interpretación. La comparabilidad exige separar magnitudes absolutas, densidades, proporciones, índices y categorías; explicitar siempre el denominador; utilizar escalas territoriales adecuadas al fenómeno; y evitar que la simbología o los cortes de clase sugieran precisión, causalidad o jerarquías que los datos no sostienen.

Componente	Función dentro del sistema
Base territorial común	Municipios y, cuando proceda, agrupaciones funcionales, corredores, tipologías o ámbitos inframunicipales disponibles.
Capas temáticas	Oferta, población, demanda, movilidad, accesibilidad, centralidad, temporalidad, brechas y oportunidades.
Metadatos	Variable, fuente, periodo, unidad, tratamiento, clasificación cartográfica y limitaciones.
Productos	Mapas estáticos, series comparables, fichas territoriales y capas reutilizables.
Lectura analítica	Interpretación conjunta de empresa, territorio y demanda; identificación de relaciones y prioridades.
Principio	Regla de aplicación
Trazabilidad	Todo mapa debe poder reconstruirse desde una variable o indicador documentado.
Comparabilidad	Mismo concepto, periodo y tratamiento cuando se comparen territorios o momentos.
Denominador explícito	Toda tasa o densidad identifica la base de cálculo utilizada.
Escala adecuada	La unidad administrativa se complementa con áreas funcionales cuando el fenómeno excede sus límites.
Prudencia visual	La representación no debe exagerar diferencias ni sugerir jerarquías no sustentadas.
Actualización	Cada versión conserva fecha, fuente y reglas de cálculo para seguimiento temporal.

XVI.2. Repositorio cartográfico: ocho familias de mapas

El repositorio se estructura en ocho familias complementarias. No todas requieren la misma unidad espacial ni la misma técnica de representación: algunas describen distribución y stock, otras relaciones funcionales y otras sintetizan diagnósticos. La coherencia procede de compartir una arquitectura de datos y una misma disciplina de interpretación.

Familia	Pregunta analítica	Capas / variables	Función
1. Geografía comercial y hostelería	¿Dónde se concentra, dispersa y especializa la oferta?	Establecimientos, densidad, composición, especialización y diversidad.	Fotografía espacial de la oferta.
2. Centralidades	¿Qué territorios ejercen funciones de atracción y servicio?	Oferta, diversidad, equipamientos, atracción y relaciones funcionales.	Identificar funciones comerciales.
3. Accesibilidad comercial	¿Qué acceso efectivo existe a oferta y servicios?	Distancias/tiempos, conectividad, cobertura y proximidad a centralidades.	Detectar déficits de acceso y dependencia.
4. Mercados de consumo y movilidad	¿Qué relaciones supramunicipales estructuran la demanda?	Flujos, movilidad, áreas de influencia y origen/destino.	Superar la lectura de 179 mercados aislados.
5. Población efectiva y afluencia	¿Dónde está la demanda presente además de la residente?	Residencia, población flotante, afluencia y aproximaciones disponibles.	Aproximar demanda presente y potencial.

Familia	Pregunta analítica	Capas / variables	Función
6. Temporalidad de la demanda	¿Cómo cambia la presión de demanda según momento y territorio?	Estacionalidad, franjas, días, eventos o periodos cuando existan datos.	Identificar variaciones temporales.
7. Brechas	¿Dónde se concentran déficits o desajustes?	Cobertura, capacidades, digitalización, accesibilidad, continuidad y otros déficits validados.	Localizar necesidades territoriales.
8. Oportunidades	¿Dónde coinciden activos, demanda y margen de mejora?	Activos, centralidad, demanda, capacidades, especialización y potencial.	Orientar oportunidades y prioridades.

XVI.3. Ficha técnica común y lectura integrada

Para impedir que el repositorio derive en una colección heterogénea de imágenes, cada mapa debe acompañarse de una ficha técnica mínima. Esta ficha vincula cartografía, base estadística e interpretación y permite reproducir o actualizar el producto sin depender de decisiones gráficas no documentadas.

Campo	Contenido mínimo
Código y título	Identificador único y denominación estable del mapa.
Pregunta	Interrogante analítico que justifica su elaboración.
Variable / indicador	Definición exacta de la magnitud representada.
Fuente y periodo	Procedencia y fecha o ventana temporal.
Unidad espacial	Municipio, agrupación funcional, corredor, tipología u otra escala disponible.
Tratamiento	Cálculo, normalización, agregación o transformación.
Representación	Tipo de mapa, clasificación, número de clases y simbología.
Lectura	Patrones principales que el mapa permite examinar.
Limitaciones	Cobertura, actualización, comparabilidad o restricciones.
Versión	Fecha de generación y vínculo con la base utilizada.

Ninguna capa debe convertirse por sí sola en diagnóstico. Una elevada densidad comercial puede reflejar centralidad, saturación competitiva o simplemente concentración poblacional; una densidad baja puede indicar déficit de oferta, baja demanda potencial o dependencia funcional de una centralidad próxima. La interpretación combina siempre estructura empresarial, posición territorial y patrón de demanda.

OFERTA + TERRITORIO + MOVILIDAD + DEMANDA + CAPACIDADES = LECTURA CARTOGRÁFICA INTERPRETABLE

Cruce	Qué permite contrastar
Oferta × población efectiva	Adecuación entre capacidad comercial y demanda realmente presente.
Centralidad × movilidad	Relación entre función comercial y flujos supramunicipales.
Accesibilidad × brechas	Territorios donde el déficit se agrava por dificultad de acceso.
Tipología territorial × demanda	Patrones de consumo y afluencia coherentes o discordantes con la función territorial.
Perfil empresarial × geografía	Concentración espacial de perfiles, capacidades y necesidades empresariales.
Brechas × oportunidades	Dónde una necesidad coincide con activos o condiciones favorables para intervenir.

XVI.4. Escalas territoriales, calidad y publicabilidad

El municipio se conserva como unidad básica cuando las fuentes lo permiten, pero no se confunde con la unidad real de funcionamiento comercial. Las relaciones de compra, trabajo, ocio, turismo y movilidad desbordan los límites administrativos; por ello, el sistema debe permitir lecturas complementarias por tipología, corredor, área funcional y otros agrupamientos justificados. La agregación se empleará para mejorar interpretación o robustez, nunca para ocultar heterogeneidad relevante.

Escala	Uso preferente
Municipal	Base común, fichas y comparación territorial elemental.
Tipología territorial	Comparación entre situaciones funcionalmente semejantes.
Área funcional / corredor	Movilidad, centralidades, mercados de consumo y relaciones supramunicipales.
Regional	Patrones generales, contrastes y posición relativa dentro del sistema madrileño.
Inframunicipal, si existe	Centralidades internas, ejes, concentración y accesibilidad con cobertura suficiente.
Control	Comprobación
Integridad	Cobertura territorial y valores ausentes identificados.
Coherencia	Correspondencia entre variable, leyenda, unidad y texto interpretativo.

Control	Comprobación
Clasificación	Cortes de clase justificados y estables cuando exista comparación.
Simbología	Escala visual proporcional al significado de los datos.
Metadatos	Fuente, periodo, unidad, tratamiento y versión visibles o asociados.
Comparación	Misma metodología entre mapas que se presentan como comparables.
Publicabilidad	Ausencia de precisión ficticia, sobreinterpretación o exposición de información no publicable.

XVI.5. Gobernanza, actualización e intervención

El Sistema Cartográfico COPYME debe alimentar directamente la tipología territorial, las fichas territoriales, los mapas de brechas y oportunidades, el Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial y las decisiones de intervención. Su valor no termina con la entrega del Informe: una base cartográfica bien documentada puede actualizarse, comparar cambios y apoyar la selección territorial de actuaciones futuras, siempre que se preserve la relación explícita entre representación, evidencia y decisión.

Elemento de control	Registro obligatorio
Código / versión del mapa	Identificador, fecha de generación y versión metodológica.
Base utilizada	Matriz, corte temporal y cobertura que sustentan el producto.
Fuente / tratamiento	Procedencia y transformaciones aplicadas.
Escala / clasificación	Unidad espacial, clases, cortes y simbología.
Cambio respecto a versión previa	Actualización de datos, método, cobertura o representación.
Productos dependientes	Fichas, mapas, índices, prioridades o recomendaciones afectados.

XVI.5.1. Secuencia operativa

Fase	Resultado esperado
1. Dato	Variable o indicador validado y trazable.
2. Capa	Preparación geográfica con unidad y tratamiento documentados.
3. Mapa	Representación cartográfica con clasificación y simbología justificadas.
4. Contraste	Lectura conjunta con otras capas y escalas.
5. Diagnóstico	Identificación de patrón, brecha, dependencia u oportunidad.
6. Prioridad	Selección de ámbito o problema relevante para intervención.
7. Intervención	Traducción del diagnóstico a actuación, cooperación o acompañamiento.
8. Actualización	Revisión periódica de datos, mapas y productos dependientes.

XVI.5.2. Productos alimentados por el sistema

Producto / decisión	Aportación cartográfica
Tipología y fichas territoriales	Contextualizar funciones, relaciones y posición de cada territorio.
Mapas de brechas y oportunidades	Localizar necesidades y activos con soporte espacial trazable.
Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial	Incorporar y contrastar componentes espaciales de vulnerabilidad.
Cooperación supramunicipal	Identificar escalas funcionales, centralidades, corredores y dependencias.
Intervención empresarial y territorial	Orientar capacitación, digitalización, continuidad y vertebración según contexto.

DATO → CAPA → MAPA → CONTRASTE → DIAGNÓSTICO → PRIORIDAD → INTERVENCIÓN → ACTUALIZACIÓN

ANEXO XVII. MATRIZ DE NECESIDADES, BRECHAS Y OPORTUNIDADES

Del diagnóstico integrado a la respuesta · Comunidad de Madrid

La Matriz de Necesidades, Brechas y Oportunidades conecta el diagnóstico empresarial y territorial con la definición de respuestas. Su función es ordenar evidencias heterogéneas en una secuencia común, evitando que una necesidad declarada, una brecha observada o una oportunidad detectada se conviertan automáticamente en recomendación. La matriz no sustituye la interpretación técnica: hace visible qué evidencia sostiene cada decisión, para quién resulta pertinente y mediante qué criterio se prioriza.

EVIDENCIA → NECESIDAD → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → RESPUESTA → SEGUIMIENTO

XVII.1. Del diagnóstico a la decisión: conceptos y reglas

Elemento	Definición operativa	Pregunta de decisión
Necesidad	Condición, capacidad o recurso requerido para mejorar funcionamiento, adaptación o continuidad.	¿Qué hace falta?
Brecha	Distancia observable respecto de una referencia, capacidad o condición necesaria o deseable.	¿Dónde y para quién existe un déficit?
Oportunidad	Activo, tendencia, demanda o capacidad que puede facilitar una mejora viable.	¿Qué puede aprovecharse?
Respuesta	Actuación, instrumento, servicio, cooperación o itinerario sustentado por evidencia suficiente.	¿Qué intervención tiene sentido?

La calidad de la matriz depende de no utilizar necesidad, brecha y oportunidad como sinónimos. Una necesidad puede proceder de la voz empresarial sin estar todavía cuantificada; una brecha puede aparecer en indicadores aunque no sea percibida como prioritaria; y una oportunidad no equivale a ausencia de problemas, sino a la existencia de condiciones que permiten movilizar una mejora. Cada registro deberá conservar la evidencia que sustenta esta distinción.

Regla	Aplicación
No confundir demanda con evidencia	Una necesidad declarada se registra como tal y se contrasta cuando sea posible.
No convertir toda diferencia en brecha	La referencia de comparación debe ser pertinente y estar definida.
No llamar oportunidad a cualquier fortaleza	Debe existir posibilidad razonable de movilización, aprovechamiento o intervención.
No recomendar sin vínculo	Toda respuesta debe remontarse a una necesidad, brecha u oportunidad documentada.
No universalizar	Una respuesta válida para un perfil o territorio puede no serlo para otro.

XVII.2. Matriz Maestra: registros, cruces y segmentación

La Matriz Maestra se organiza por registros analíticos. Cada registro representa una combinación suficientemente homogénea de problema, colectivo o territorio y evidencia. No se pretende agotar todas las combinaciones posibles, sino conservar aquellas que aumentan la capacidad explicativa y permiten orientar respuestas diferenciadas.

Campo	Contenido mínimo
Código	Identificador único del registro.
Ámbito	Actividad, perfil, territorio, madurez digital, demanda, tamaño y/o género cuando proceda.
Necesidad	Formulación concreta y verificable.
Brecha	Déficit observado y referencia utilizada.
Oportunidad	Activo, tendencia o capacidad movilizable.
Evidencia	Indicador, tabla, entrevista, ficha, mapa u otra fuente interna.
Intensidad / alcance	Magnitud, extensión o relevancia, sin fingir precisión no disponible.
Respuesta	Familia de actuación coherente con el diagnóstico.
Prioridad	Nivel resultante de criterios explícitos.
Seguimiento	Indicador o señal de evolución o resultado.

La segmentación evita recomendaciones uniformes. La misma brecha puede tener causas y respuestas distintas según actividad, perfil empresarial, territorio, madurez digital, patrón de demanda, tamaño o género. Estos cruces solo se utilizarán cuando la base sea suficiente y la diferencia resulte interpretable.

Dimensión	Qué permite diferenciar	Precaución
Actividad	Comercio, hostelería y desagregaciones robustas.	Evitar bases insuficientes.
Perfil empresarial	Capacidades, organización, mercado y estadio de desarrollo.	No confundir perfil con sector.
Territorio	Municipio, tipología, corredor o área funcional.	Municipio no equivale siempre a mercado.
Madurez digital	Índice sintético y perfil dimensional.	Leer puntuación y dimensiones conjuntamente.
Demanda	Patrón, recurrencia, afluencia, origen y temporalidad.	Distinguir residente, presente y potencial.
Tamaño	Escala empresarial o de empleo.	No atribuir causalidad automática.
Género	Diferencias observables cuando base y diseño lo permitan.	No publicar inferencias débiles.

XVII.3. Cruces diagnósticos y sistema de priorización

Cruce	Pregunta analítica	Producto asociado
Perfil × territorio	¿La misma necesidad cambia según función y contexto territorial?	Tipologías + fichas territoriales
Perfil × demanda	¿La capacidad empresarial se ajusta al patrón de consumo y afluencia?	Tipología empresarial + demanda
Digital × perfil	¿Qué dimensión digital limita a cada tipo de establecimiento?	Índice COPYME + perfiles
Digital × territorio	¿Existen concentraciones territoriales de brechas de capacidad?	Índice COPYME + cartografía
Demanda × territorio	¿Dónde existe desajuste entre oferta, accesibilidad y demanda efectiva?	Mapas + fichas + tipología
Continuidad × tamaño/perfil	¿Qué negocios requieren anticipación, relevo o consolidación?	Diagnóstico de continuidad
Género × resto	¿Aparecen diferencias consistentes en acceso, capacidades, visibilidad o necesidades?	Análisis específico si la base lo permite

La prioridad no se deriva únicamente de la frecuencia con que aparece una necesidad. Debe resultar de una valoración multicriterio reproducible que combine magnitud, alcance, vulnerabilidad, efecto territorial, capacidad de respuesta, efecto palanca y urgencia. La escala concreta podrá ajustarse cuando exista base empírica suficiente, pero los criterios permanecerán documentados.

Criterio	Pregunta de valoración
Intensidad	¿Qué magnitud o gravedad presenta la brecha o necesidad?
Alcance	¿A cuántos establecimientos, perfiles o territorios afecta?
Vulnerabilidad	¿Coincide con baja capacidad de adaptación, continuidad o acceso?
Efecto territorial	¿Afecta cobertura, centralidad, servicios o equilibrio territorial?
Capacidad de respuesta	¿Existen instrumentos, actores o recursos razonablemente movilizables?
Efecto palanca	¿La actuación puede mejorar varias dimensiones o generar cooperación/aprendizaje?
Urgencia	¿Existe riesgo de deterioro, cierre, pérdida de oportunidad o agravamiento si se demora?

PRIORIDAD ≠ FRECUENCIA · PRIORIDAD = EVIDENCIA + ALCANCE + VULNERABILIDAD + VIABILIDAD + EFECTO PALANCA

XVII.4. Familias de respuesta y ficha operativa

La matriz no es un catálogo cerrado de medidas. Su función es orientar cada registro hacia una familia de respuesta y, solo después, hacia el instrumento concreto. Esta separación preserva la diferencia entre diagnosticar qué ocurre y diseñar cómo actuar.

Familia	Tipo de respuesta
Información y diagnóstico	Observación, datos, fichas, asesoramiento inicial y detección temprana.
Profesionalización	Gestión, productividad, organización, comercialización y capacidades.
Digitalización	Presencia, procesos, datos, CRM, canales, analítica y adopción proporcionada.
Demanda y relación	Captación, recurrencia, experiencia, fidelización y conexión con mercados.
Cooperación	Redes, compras/servicios compartidos, promoción conjunta y asociacionismo.
Vertebración territorial	Accesibilidad, centralidades, complementariedad y actuación por tipologías.
Continuidad	Relevo, transmisión, anticipación, consolidación y prevención de cierres viables.
Medición y seguimiento	Indicadores, evaluación, aprendizaje y actualización del diagnóstico.

XVII.4.1. Ficha operativa de prioridad

Cada prioridad puede sintetizarse en una ficha operativa para pasar de la matriz técnica a la programación de actuaciones sin perder trazabilidad. La ficha se completa únicamente con evidencia validada; no presupone que toda necesidad genere una actuación independiente.

Campo	Contenido de la ficha
Problema / oportunidad	Formulación breve y específica.
A quién afecta	Perfil, actividad, tamaño, territorio y segmentos relevantes.
Evidencia	Datos, indicadores, mapas, entrevistas o tablas que sustentan la lectura.
Brecha principal	Capacidad o condición que explica el desajuste.
Activo disponible	Recurso, tendencia, centralidad, cooperación o capacidad movilizable.
Respuesta propuesta	Familia e instrumento de actuación.
Responsabilidad / alianzas	Actor principal y colaboraciones necesarias.
Horizonte	Corto, medio o largo plazo.
Seguimiento	Indicador de ejecución, resultado o cambio esperado.

XVII.5. Trazabilidad, gobernanza y revisión

El principal valor institucional de la matriz es hacer visible por qué una actuación aparece en la agenda. Cada recomendación relevante debe poder remontarse a uno o varios registros y, desde ellos, a la evidencia original. La matriz no produce respuestas automáticas: organiza información para que la decisión sea justificable, segmentada y revisable. Su actualización periódica permite reconocer nuevas necesidades, comprobar si las brechas se reducen y reorientar recursos hacia perfiles y territorios donde generan mayor utilidad.

Elemento de control	Registro mínimo
Código / versión	Identificador del registro y versión de la matriz.
Evidencia de origen	Tabla, indicador, ficha, entrevista, mapa o producto analítico.
Segmento / ámbito	Perfil empresarial, sector, territorio, demanda y otros cruces pertinentes.
Criterios de prioridad	Valoración documentada de intensidad, alcance, vulnerabilidad, viabilidad, palanca y urgencia.
Respuesta vinculada	Familia, instrumento y responsables asociados.
Indicador de seguimiento	Señal de ejecución, resultado o cambio.
Fecha de revisión	Momento previsto para actualizar evidencia y prioridad.
Cambio registrado	Modificación de evidencia, prioridad, respuesta o interpretación respecto de versión previa.

XVII.5.1. Control previo a incorporación en Agenda

Comprobación	Condición mínima
Evidencia identificable	La actuación puede remontarse a datos, indicadores, mapas, fichas o evidencia cualitativa concreta.
Segmentación justificada	Está definido a quién afecta y por qué ese perfil o territorio requiere lectura diferenciada.
Brecha verificable	Existe una referencia o condición que permite explicar el desajuste sin convertir cualquier diferencia en déficit.
Oportunidad movilizable	Se identifica un activo, capacidad o condición que hace razonable la respuesta.
Prioridad documentada	La selección se apoya en criterios de intensidad, alcance, vulnerabilidad, viabilidad, palanca y urgencia.
Respuesta proporcionada	El instrumento es coherente con el diagnóstico y no presupone una solución única para situaciones distintas.
Seguimiento definido	Existe al menos un indicador o señal para revisar ejecución, resultado o cambio.

XVII.5.2. Ciclo de revisión

Paso	Operación
1. Actualizar evidencia	Incorporar nuevos datos, cambios territoriales o resultados de intervención.
2. Revalorar prioridad	Comprobar si intensidad, alcance, vulnerabilidad o urgencia han cambiado.
3. Revisar respuesta	Mantener, adaptar, escalar o cerrar la actuación según evidencia.
4. Actualizar seguimiento	Registrar el nuevo estado y la versión de la matriz.

EVIDENCIA → NECESIDAD → BRECHA → OPORTUNIDAD → PRIORIDAD → RESPUESTA → INDICADOR → REVISIÓN

ANEXO XVIII. ÍNDICE DE VULNERABILIDAD COMERCIAL TERRITORIAL

Marco metodológico del IVCT · Comunidad de Madrid

El Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial (IVCT) es un instrumento sintético para identificar territorios donde confluyen condiciones que pueden dificultar la sostenibilidad, adaptación o continuidad del comercio y la hostelería de proximidad. No ordena municipios de mejor a peor: reconoce configuraciones de vulnerabilidad, explica qué dimensiones las generan, incorpora fortalezas compensatorias y ayuda a orientar respuestas proporcionadas al contexto.

DÓNDE EXISTE VULNERABILIDAD → QUÉ LA EXPLICA → QUÉ FORTALEZAS LA COMPENSAN → QUÉ RESPUESTA PUEDE RESULTAR ADECUADA

XVIII.1. Concepto, unidad de análisis y dimensiones

La vulnerabilidad comercial territorial combina exposición a presiones o déficits, sensibilidad del tejido empresarial y capacidad limitada de adaptación o respuesta. Es un concepto multidimensional y relacional: una debilidad aislada no define por sí sola vulnerabilidad y un territorio puede disponer de activos que reduzcan su exposición efectiva. La unidad básica de cálculo podrá ser municipal cuando la cobertura lo permita, pero la interpretación debe considerar tipologías, áreas funcionales, corredores y relaciones supramunicipales.

VULNERABILIDAD ≠ DEBILIDAD AISLADA · VULNERABILIDAD = EXPOSICIÓN + SENSIBILIDAD - CAPACIDAD / FORTALEZAS

Dimensión	Contenido analítico	Lectura esperada
Empresarial	Estructura, escala, especialización, capacidades y fragilidad del tejido.	Sensibilidad y capacidad de adaptación.
Demográfica	Evolución, estructura por edades, densidad y base residente.	Sostenibilidad de la demanda y contexto poblacional.
Accesibilidad	Acceso efectivo a oferta, servicios, centralidades y conexiones.	Aislamiento o integración funcional.
Densidad y diversidad	Presencia, variedad y equilibrio de comercio y hostelería.	Cobertura, concentración y resiliencia de oferta.
Continuidad empresarial	Relevo, antigüedad, riesgo de cierre y capacidad de transmisión.	Riesgo de pérdida de tejido viable.
Dependencia de demanda externa	Peso de flujos no residentes, turismo, movilidad o afluencia.	Exposición a demanda volátil o estacional.
Capacidad digital	Madurez digital y capacidades tecnológicas del tejido.	Adaptación, relación y diversificación de canales.

XVIII.2. Indicadores, normalización y cálculo

Cada dimensión debe construirse con un número limitado de indicadores pertinentes, disponibles, comparables, actualizables y no redundantes. La selección final se realizará sobre la Matriz Municipal y la Base de Indicadores. Cada indicador conservará definición, fuente, periodo, unidad, sentido respecto de la vulnerabilidad, tratamiento de ausencias y regla de actualización.

Criterio	Regla de selección
Pertinencia	Relación conceptual clara con una dimensión del IVCT.
Cobertura	Disponibilidad suficiente para las unidades comparadas.
Comparabilidad	Definición homogénea en territorio y periodo.
No redundancia	Evitar duplicar fenómenos mediante variables muy solapadas.
Actualización	Preferencia por indicadores reproducibles en sucesivas ediciones.
Interpretabilidad	El sentido de valores altos o bajos debe poder explicarse sin ambigüedad.

Antes de agregar indicadores se transformarán a una escala común mediante una regla fijada y documentada. Puede emplearse normalización min-max, tipificación u otra transformación robusta, pero todos los componentes deberán orientarse en el mismo sentido: valores normalizados más altos representarán mayor vulnerabilidad. Cuando una variable mida capacidad o fortaleza, su sentido se invertirá antes de la agregación.

INDICADOR ORIGINAL → CONTROL DE CALIDAD → ORIENTACIÓN → NORMALIZACIÓN → COMPONENTE COMPARABLE	
Nivel	Expresión metodológica
Indicador normalizado	z_{it} = transformación común del indicador i en el territorio t .
Dimensión	D_{kt} = $\sum(w_{ik} \times z_{it})$, con $\sum(w_{ik}) = 1$ dentro de cada dimensión.
IVCT	$IVCT_t = \sum(W_k \times D_{kt})$, con $\sum(W_k) = 1$ entre dimensiones.
Cobertura	No calcular o marcar como incompleto cuando falte información crítica o se incumpla el umbral definido.

Como especificación de referencia, el índice puede partir de pesos equilibrados entre dimensiones mientras no exista evidencia suficiente para justificar ponderaciones diferenciales. Cualquier peso distinto deberá documentarse y someterse a sensibilidad. La puntuación final se publicará siempre junto al vector dimensional, porque dos territorios pueden obtener un valor sintético similar por razones completamente diferentes.

XVIII.3. Sensibilidad, perfiles y fortalezas compensatorias

Antes de utilizar el IVCT para clasificar perfiles o apoyar prioridades territoriales debe comprobarse su estabilidad. Una lectura que cambie drásticamente ante pequeñas decisiones metodológicas no puede utilizarse como base única de intervención.

Prueba	Objetivo
Pesos alternativos	Comprobar dependencia del resultado respecto de la ponderación.
Normalización alternativa	Verificar estabilidad ante distintas transformaciones.
Exclusión de indicadores	Detectar variables excesivamente dominantes.
Valores extremos	Comprobar que casos atípicos no distorsionan la escala.
Cobertura / faltantes	Evaluar el impacto de datos incompletos.
Periodo	Contrastar estabilidad temporal cuando existan series comparables.

La clasificación debe expresar situaciones analíticas, no posiciones ordinales. Los cortes definitivos solo se fijarán tras observar la distribución empírica y comprobar su robustez. Hasta entonces, los perfiles siguientes funcionan como arquitectura interpretativa de referencia.

Perfil de referencia	Configuración dominante	Orientación de respuesta
Fragilidad empresarial	Sensibilidad empresarial y capacidades limitadas.	Profesionalización, gestión, cooperación y consolidación.
Presión demográfica	Base residente débil o envejecida y menor densidad.	Adecuación de oferta, servicios y continuidad.
Déficit de accesibilidad	Distancia funcional respecto de oferta y centralidades.	Conectividad, complementariedad y soluciones supramunicipales.
Baja densidad/diversidad	Oferta escasa, concentrada o poco diversa.	Cobertura, cooperación y especialización viable.
Riesgo de continuidad	Exposición a cierre sin relevo o transmisión.	Detección temprana, relevo y continuidad empresarial.
Dependencia externa	Alta sensibilidad a flujos turísticos, laborales o de movilidad.	Diversificación, recurrencia y gestión temporal de demanda.
Brecha de capacidad digital	Baja capacidad de relación, datos o canales digitales.	Itinerarios digitales adaptados al perfil empresarial.

El IVCT debe registrar además fortalezas compensatorias: centralidad funcional, diversidad de oferta, cooperación empresarial, capacidad digital, accesibilidad, demanda estable, especialización reconocible o capacidad institucional. Estas fortalezas no borran una brecha, pero explican por qué territorios con exposiciones similares pueden mostrar distinta capacidad de respuesta.

XVIII.4. Validación, publicación y gobernanza

Validación	Comprobación
Conceptual	Cada indicador representa el fenómeno que pretende medir.
Estadística	Distribuciones, redundancias, extremos y consistencia interna son razonables.
Territorial	Los perfiles son coherentes con fichas, mapas y relaciones funcionales.
Cualitativa	Entrevistas y conocimiento de agentes ayudan a interpretar resultados anómalos.
Sensibilidad	La lectura principal no depende de una única decisión metodológica.
Operativa	Los perfiles permiten diferenciar respuestas sin convertir el índice en automatismo.

Cuando exista una base definitiva, los resultados se presentarán mediante mapas, fichas, intervalos o categorías y perfiles dominantes, siempre con sus dimensiones explicativas, cobertura y robustez. Debe evitarse una clasificación ordinal de los 179 municipios. Una unidad con información insuficiente se identificará como tal y no recibirá una puntuación aparente construida sobre imputaciones no justificadas.

EL IVCT NO RESPONDE “QUÉ MUNICIPIO ES PEOR” · RESPONDE “QUÉ VULNERABILIDAD EXISTE, POR QUÉ Y QUÉ CAPACIDAD DE RESPUESTA HAY”

El IVCT sintetiza información y por ello pierde parte del detalle original. No demuestra causalidad, no sustituye el análisis territorial, no convierte pequeñas diferencias numéricas en diferencias sustantivas y no debe utilizarse para estigmatizar municipios. Transparencia metodológica, cobertura y análisis de sensibilidad forman parte del propio índice.

XVIII.4.1. Control metodológico y actualización

Elemento	Registro mínimo
Versión del IVCT	Identificador y fecha de cálculo.
Base territorial	Versión de la Matriz Municipal y cobertura utilizada.
Indicadores	Variables incluidas, excluidas y justificación de cambios.
Normalización	Método y tratamiento de valores extremos.
Ponderación	Pesos por indicador y dimensión, con justificación.
Umbrales / perfiles	Reglas de clasificación y puntos de corte vigentes.
Sensibilidad	Pruebas realizadas y estabilidad observada.
Publicación	Unidades con resultado completo, orientativo o no publicable.
Cambios metodológicos	Modificaciones respecto de la versión anterior y productos afectados.

XVIII.4.2. Integración en el sistema analítico COPYME

El IVCT conecta la Matriz Municipal, la Tipología Territorial, las Fichas Territoriales, la Tipología de Establecimientos, el Índice COPYME de Madurez Digital, la Cartografía y la Matriz de Necesidades, Brechas y Oportunidades. Su valor aumenta cuando funciona como una capa de lectura dentro de ese sistema, no como una cifra aislada: la puntuación resume, el perfil dimensional explica, las fortalezas compensatorias matizan y la intervención se decide con el conjunto de evidencias del Informe.

MATRIZ MUNICIPAL → INDICADORES → DIMENSIONES → IVCT → PERFIL DE VULNERABILIDAD → FORTALEZAS → PRIORIDAD → RESPUESTA → SEGUIMIENTO

XVIII.4.3. Ficha mínima de lectura territorial

La salida del IVCT debe permitir comprender el territorio sin obligar al lector a reconstruir toda la metodología. Por ello, cada ficha o mapa que utilice el índice debería presentar un núcleo mínimo de lectura que combine síntesis, explicación, robustez y orientación de seguimiento.

Salida	Contenido mínimo	Cautela
Puntuación sintética	Valor del IVCT o categoría equivalente, siempre con periodo y versión.	No interpretar pequeñas diferencias como jerarquía sustantiva.
Perfil dimensional	Dimensiones que explican el resultado y principales cuellos de botella.	Evitar publicar solo el valor agregado.
Fortalezas compensatorias	Activos que reducen sensibilidad o aumentan capacidad de respuesta.	No confundir activo con desaparición de la brecha.
Cobertura / robustez	Calidad, faltantes, estabilidad y resultado de sensibilidad.	Distinguir completo, orientativo y no publicable.
Prioridad territorial	Necesidad o combinación de vulnerabilidades que merece atención.	No automatizar la intervención desde el índice.
Respuesta y seguimiento	Familia de actuación, indicador y fecha prevista de revisión.	Mantener trazabilidad con la Matriz de Necesidades y la Agenda.

XVIII.4.4. Estados de publicación

Estado	Condición	Tratamiento
Completo	Cobertura suficiente, metodología estable y perfil interpretable.	Publicar con puntuación, dimensiones y metadatos.
Orientativo	Cobertura o estabilidad limitada, pero lectura útil con cautela.	Publicar señalando expresamente la limitación.
No publicable	Faltan datos críticos o la sensibilidad metodológica impide lectura responsable.	No asignar puntuación aparente; usar escala superior o esperar actualización.

El IVCT debe actualizarse como parte del sistema de observación territorial. La revisión no consiste solo en recalcular una cifra: exige comprobar si han cambiado las fuentes, la estructura comercial, la demanda, la accesibilidad, la continuidad empresarial o las capacidades que explican la vulnerabilidad. Solo así la comparación temporal distingue evolución real de modificaciones de la propia medición.

ANEXO XIX. MUJERES, LIDERAZGO Y VISIBILIDAD EMPRESARIAL

Marco de análisis, banco de casos e intervención · Comunidad de Madrid

Este anexo organiza el análisis específico de la participación de las mujeres en el comercio y la hostelería de proximidad desde una perspectiva empresarial y territorial. No se limita a desagregar resultados: distingue presencia, titularidad, liderazgo, trayectoria, capacidades, redes, barreras y oportunidades para traducir únicamente los hallazgos contrastados en actuaciones de visibilidad, capacitación, cooperación y consolidación.

PARTICIPACIÓN → TITULARIDAD → LIDERAZGO → CAPACIDADES → REDES → VISIBILIDAD → OPORTUNIDADES → INTERVENCIÓN

XIX.1. Enfoque analítico y dimensiones

La lectura distingue presencia empresarial, capacidad efectiva de decisión, trayectoria y condiciones de desarrollo. Titularidad y liderazgo no son equivalentes: una mujer puede ser titular sin concentrar todas las funciones de dirección y puede ejercer liderazgo aunque la forma jurídica no refleje por sí sola ese papel. El análisis debe combinar evidencia cuantitativa y cualitativa y evitar inferencias automáticas a partir de un único dato registral o de encuesta.

DESAGREGAR ES NECESARIO; EXPLICAR LAS DIFERENCIAS ES EL OBJETIVO		
Dimensión	Pregunta / foco analítico	Resultado esperado
Participación	Presencia de mujeres en la actividad empresarial analizada.	Base descriptiva y comparativa.
Titularidad	Posición en propiedad o titularidad del negocio.	Estructura de propiedad y responsabilidad.
Liderazgo	Capacidad de decisión, dirección y representación.	Perfil de liderazgo empresarial.
Emprendimiento	Trayectorias de creación, adquisición, continuidad o relevo.	Vías de entrada y consolidación.
Territorio	Variación según tipología y función territorial.	Brechas y oportunidades territoriales.
Digitalización	Capacidades y usos digitales de negocios liderados por mujeres.	Perfil de madurez y necesidades digitales.
Formación	Capacidades demandadas y barreras de acceso.	Itinerarios formativos pertinentes.
Redes	Conexión con asociaciones, cooperación y redes profesionales.	Capital relacional y acceso a apoyos.
Barreras	Obstáculos empresariales o contextuales contrastados.	Mapa de barreras con evidencia.
Oportunidades	Activos y palancas para liderazgo, continuidad y visibilidad.	Agenda de intervención y seguimiento.

XIX.2. Matriz de resultados: empresa, territorio y capacidades

La explotación debe conservar denominadores, bases válidas y cobertura territorial. Cuando la muestra o la fuente no permitan una comparación robusta, la lectura será descriptiva o cualitativa, sin convertir diferencias pequeñas en conclusiones sustantivas. La perspectiva de género se integra en los cruces generales del Informe: perfil empresarial, tipo territorial, madurez digital, demanda, tamaño y continuidad.

Eje	Indicadores / evidencias	Cruces prioritarios
Presencia y titularidad	Participación, titularidad, responsabilidad y antigüedad.	Actividad · tamaño · territorio.
Liderazgo y gestión	Dirección, decisión, gestión, representación y organización.	Perfil empresarial · tamaño · redes.
Emprendimiento y continuidad	Origen del negocio, trayectoria, relevo e intención de continuidad.	Trayectoria · territorio · actividad.
Capacidades	Madurez digital, herramientas de gestión, formación y necesidades.	Perfil digital · actividad · territorio.
Relaciones	Asociacionismo, cooperación, redes y acceso a apoyos.	Territorio · tamaño · perfil empresarial.
Barreras y oportunidades	Obstáculos declarados, activos, prioridades y siguientes pasos.	Demanda · territorio · madurez · tamaño.

La dimensión territorial es imprescindible para evitar una lectura homogénea. Un negocio liderado por una mujer puede afrontar condiciones muy distintas en una gran centralidad metropolitana, un municipio residencial, una cabecera intermedia, un territorio turístico o un pequeño municipio rural. Por ello, la interpretación combina género con función territorial, accesibilidad, demanda, densidad empresarial y redes disponibles.

MUJER + EMPRESA + TERRITORIO + DEMANDA + REDES = CONTEXTO REAL DE ANÁLISIS

XIX.3. Capacidades, redes, barreras y oportunidades

La digitalización debe leerse como capacidad empresarial y no como simple presencia en redes sociales. Los resultados pueden cruzarse con el Índice COPYME de Madurez Digital para identificar brechas en relación con clientes, comercialización, gestión, datos u omnicanalidad. La formación debe vincularse a esas brechas y al nivel de partida, evitando programas genéricos desconectados de la realidad empresarial.

Ámbito	Diagnóstico	Respuesta posible
Relación digital	Presencia, actualización, reputación y comunicación.	Acompañamiento en captación y relación.
Comercialización	Venta, reserva, delivery u otros canales cuando proceda.	Itinerarios por modelo de negocio.
Gestión y datos	Herramientas, CRM, analítica y seguimiento.	Capacitación aplicada y soporte.
Formación	Necesidad, disponibilidad, formato y barreras de acceso.	Microitinerarios compatibles con la actividad.
Visibilidad	Capacidad de proyectar negocio, trayectoria y propuesta de valor.	Comunicación, casos y redes empresariales.

El acceso a redes empresariales puede ampliar información, aprendizaje, visibilidad, cooperación y capacidad de interlocución. Deben distinguirse pertenencia formal, participación efectiva y utilidad percibida. Para COPYME, esta dimensión permite detectar dónde una infraestructura asociativa de proximidad puede reducir aislamiento empresarial y facilitar el acceso a digitalización, formación, relevo o promoción.

Las barreras solo se atribuirán cuando estén respaldadas por los instrumentos del estudio. No se presumirán diferencias por razón de género que la evidencia no permita sostener. La matriz siguiente ordena hallazgos cuando aparezcan y los conecta con respuestas proporcionadas.

Hallazgo	Evidencia mínima	Lectura	Respuesta
Brecha de capacidad	Diferencia consistente o necesidad declarada.	Capacidad insuficiente respecto del objetivo.	Formación o acompañamiento.
Brecha de red	Menor conexión o utilidad efectiva de redes.	Aislamiento o acceso limitado a cooperación.	Networking, asociacionismo, mentoría.
Brecha de visibilidad	Baja presencia o reconocimiento empresarial contrastado.	Activo empresarial infrarepresentado.	Casos, comunicación y escaparate colectivo.
Oportunidad territorial	Demanda, centralidad, especialización o red favorable.	Contexto con capacidad de amplificación.	Acción territorial o sectorial focalizada.
Oportunidad de continuidad	Negocio viable con necesidad de relevo o consolidación.	Potencial de preservación de actividad.	Itinerario de continuidad y transmisión.

XIX.4. Banco de casos empresariales y visibilidad

El banco de casos complementa los resultados agregados con trayectorias concretas seleccionadas de forma transparente y con consentimiento para su uso. Su función no es presentar ejemplos excepcionales como si fueran representativos, sino mostrar mecanismos, decisiones, aprendizajes y condiciones territoriales que ayudan a interpretar el diagnóstico.

Campo de ficha	Contenido
Identificación	Actividad, tipología territorial y perfil empresarial; datos personales solo con autorización.
Trayectoria	Origen del negocio, hitos, cambios y momento actual.
Liderazgo	Responsabilidades, decisiones y organización.
Capacidades	Digitalización, gestión, formación y redes.
Reto	Brecha o transición relevante documentada.
Respuesta	Decisión, apoyo o adaptación realizada.
Aprendizaje	Elemento transferible sin generalización indebida.
Evidencia	Fuente, fecha, autorización y condiciones de publicación.

CASO ≠ ANÉCDOTA · CASO = TRAYECTORIA DOCUMENTADA + CONTEXTO + DECISIÓN + APRENDIZAJE

XIX.5. “Comercio en Femenino · Comunidad de Madrid”

Como desarrollo operativo, Comercio en Femenino · Comunidad de Madrid puede configurarse como una línea de visibilidad y conexión empresarial basada en la evidencia del estudio. Debe evitar una campaña meramente testimonial: los casos y acciones se vinculan a necesidades reales de capacitación, redes, cooperación, continuidad y posicionamiento territorial.

Línea	Finalidad	Producto
VISIBILIZAR	Reconocer trayectorias y liderazgo empresarial.	Banco de casos, perfiles y contenidos.
CONECTAR	Fortalecer redes y cooperación.	Encuentros, comunidades y conexiones territoriales.
CAPACITAR	Responder a brechas de gestión, digitalización o comercialización.	Itinerarios formativos aplicados.
ACOMPañAR	Apoyar momentos de consolidación, cambio o continuidad.	Diagnóstico y derivación a recursos.
MEDIR	Conocer alcance y resultados.	Indicadores de participación, utilidad y evolución.

XIX.6. Seguimiento, cautelas e integración COPYME

Familia	Indicadores de seguimiento
Participación	Cobertura y participación en actuaciones, con base y ámbito identificados.
Capacitación	Acceso, finalización, utilidad percibida y aplicación de aprendizajes.
Redes	Nuevas conexiones, cooperación iniciada y participación efectiva.
Visibilidad	Casos documentados, alcance de contenidos y presencia territorial.
Acompañamiento	Diagnósticos realizados, derivaciones y siguientes pasos activados.
Evolución	Cambios observables en capacidades o necesidades cuando exista medición repetida.

La interpretación respetará tamaños muestrales, no respuesta y composición sectorial o territorial. No se presentarán diferencias como brechas de género sin contraste suficiente ni se utilizarán casos individuales para inferir patrones generales. La comunicación evitará estereotipos y preservará confidencialidad, consentimiento y contexto. Cuando un cruce no sea robusto, se indicará expresamente y, si procede, se complementará con evidencia cualitativa.

EVIDENCIA → DIFERENCIA OBSERVADA → CONTEXTO → INTERPRETACIÓN PRUDENTE → RESPUESTA PROPORCIONADA

Este anexo conecta el diagnóstico de mujeres, liderazgo y visibilidad con la Tipología de Establecimientos, la Tipología Territorial, el Índice COPYME de Madurez Digital, la Matriz de Necesidades, Brechas y Oportunidades y los bloques de formación, cooperación y continuidad. La perspectiva de género queda así integrada en la lógica general de segmentación e intervención del Informe, no confinada a un apartado aislado.

EMPRESA + TERRITORIO + CAPACIDADES + REDES + TRAYECTORIA → DIAGNÓSTICO → VISIBILIDAD / FORMACIÓN / COOPERACIÓN / CONTINUIDAD

XIX.6.1. Control mínimo de uso y comunicación

Control	Criterio
Base suficiente	La comparación cuenta con denominador, cobertura y composición identificados.
Diferencia contrastada	No se etiqueta una diferencia como brecha sin soporte suficiente.
Contexto incorporado	Se consideran actividad, tamaño, territorio, trayectoria y demanda cuando proceda.
Caso documentado	Trayectoria, evidencia y aprendizaje están registrados; no se generaliza indebidamente.
Consentimiento	La publicación de datos personales o identificables cuenta con autorización.
Respuesta vinculada	La actuación se conecta con una necesidad, barrera u oportunidad observada.
Seguimiento	Existe al menos un indicador o señal para revisar utilidad y evolución.

XIX.6.2. Ficha mínima de actuación y seguimiento

Cada caso, acción de visibilidad, itinerario formativo, conexión empresarial o acompañamiento debería conservar un registro mínimo que permita relacionarlo con el diagnóstico y revisar posteriormente su utilidad. Esta ficha no sustituye a los instrumentos de gestión del programa; asegura que la intervención mantiene evidencia, contexto, consentimiento cuando proceda y una señal de seguimiento.

Campo	Registro mínimo
Línea	Visibilizar / Conectar / Capacitar / Acompañar / Medir.
Necesidad u oportunidad	Hallazgo contrastado que justifica la acción.
Segmento y territorio	Perfil empresarial, actividad y ámbito territorial al que se dirige.
Evidencia	Indicador, entrevista, ficha, caso o resultado que sustenta la decisión.
Consentimiento	Condiciones de autorización cuando se utilicen casos o datos identificables.
Producto / acción	Contenido, encuentro, itinerario, diagnóstico o derivación realizada.
Indicador	Participación, utilidad, conexión, visibilidad, siguiente paso o cambio observable.
Revisión	Fecha y criterio para comprobar continuidad, aplicación o evolución.

EVIDENCIA → SEGMENTO → ACCIÓN → CONSENTIMIENTO CUANDO PROCEDA → INDICADOR → REVISIÓN

ANEXO XX. MATRIZ DE NECESIDADES FORMATIVAS Y PROPUESTA DE CONTENIDOS

Del diagnóstico de brechas a itinerarios de aprendizaje aplicables en la empresa

La matriz formativa transforma brechas identificadas en el diagnóstico empresarial y territorial en competencias concretas, contenidos pertinentes, formatos accesibles y evidencias de aplicación. Su finalidad no es construir un catálogo genérico de cursos, sino una respuesta formativa trazable, segmentada y orientada a resultados, adaptable a perfiles empresariales, niveles de partida y contextos territoriales distintos.

BRECHA → COMPETENCIA → CONTENIDO → FORMATO → APLICACIÓN → MEDICIÓN

XX.1. Lógica de intervención, principios y niveles

La unidad básica de diseño es la brecha observable. A partir de ella se identifica la competencia que debe reforzarse, el contenido mínimo necesario, el formato adecuado y una evidencia de aplicación en la empresa. Esta secuencia evita que la oferta dependa solo de disponibilidad docente, tendencias coyunturales o demanda declarada sin contraste.

Principio	Aplicación práctica
Pertinencia	Cada acción responde a una brecha o necesidad previamente identificada.
Segmentación	Contenidos adaptados por nivel, perfil, actividad y contexto cuando añade utilidad.
Aplicabilidad	Toda acción desemboca en una práctica, herramienta, decisión o mejora verificable.
Progresividad	Se distinguen iniciación, desarrollo y consolidación.
Modularidad	Los módulos pueden combinarse en rutas breves o itinerarios completos.
Accesibilidad	Formato, duración y canal compatibles con la disponibilidad real de microempresas y autónomos.
Seguimiento	La evaluación considera aprendizaje y, cuando sea posible, transferencia a la empresa.

Nivel	Situación de partida	Objetivo formativo	Evidencia
N1 · Iniciación	Práctica inexistente o incipiente.	Comprender y poner en marcha una práctica mínima.	Primera herramienta o procedimiento.
N2 · Desarrollo	Práctica existente pero irregular.	Sistematizar, medir y mejorar.	Rutina estable e indicador asociado.
N3 · Consolidación	Práctica estable con margen de optimización.	Integrar, automatizar o escalar.	Mejora medible o integración de procesos.

Además del nivel, la asignación puede considerar perfil empresarial, tamaño, sector, madurez digital, territorio, patrón de demanda y continuidad cuando el diagnóstico demuestre que esas variables cambian contenidos, formato o acompañamiento. Segmentar sin modificar la respuesta no añade valor operativo.

XX.2. Matriz maestra de necesidades formativas

Brecha	Competencia	Contenido	Formato	Aplicación
Gestión poco sistematizada	Planificación y control	Costes, márgenes, caja, objetivos e indicadores.	Taller + plantilla	Cuadro básico de control.
Captación y fidelización débiles	Gestión comercial	Propuesta de valor, segmentación, recurrencia y experiencia.	Taller práctico	Plan comercial de 90 días.
Presencia digital fragmentaria	Competencia digital	Canales, contenidos, reputación, reservas/venta y omnicanalidad.	Laboratorio	Plan de mejora digital.
Uso limitado de información	Cultura de datos	Registro, métricas y decisiones basadas en evidencia.	Taller + tutoría	Panel mínimo de indicadores.
Desconocimiento de IA aplicada	Uso responsable de IA	Casos de uso, prompting, revisión humana, privacidad y productividad.	Demostración + práctica	Caso de uso implantado.
Cooperación débil	Capacidad relacional	Redes, compras, promoción, derivación y proyectos compartidos.	Dinámica grupal	Acuerdo o acción cooperativa.
Continuidad no planificada	Planificación de continuidad	Diagnóstico, relevo, transmisión, transición y primeros pasos.	Taller + acompañamiento	Hoja de ruta de continuidad.

FORMAR NO ES IMPARTIR CONTENIDOS: ES CONVERTIR UNA BRECHA EN UNA CAPACIDAD UTILIZABLE

XX.3. Siete itinerarios de aprendizaje aplicado

Los itinerarios concentran la arquitectura de contenidos del anexo. No son programas cerrados ni deben ofrecerse de forma uniforme: cada ruta se activa cuando la brecha, el nivel de partida y la capacidad de aplicación lo justifican.

Itinerario	Competencia / objetivo	Contenido esencial	Producto aplicado
1. Gestión y control	Decisión económica con información mínima fiable.	Costes, precios, margen, tesorería, planificación, compras, productividad e indicadores.	Ficha económica + plan operativo + cuadro de mando mínimo.
2. Comercialización, cliente y experiencia	Atraer, convertir y fidelizar según el mercado real.	Propuesta de valor, cliente, recurrencia, comunicación, experiencia, reputación y captación.	Plan comercial y acciones de recurrencia.
3. Digitalización y canales	Incorporar tecnología con utilidad empresarial.	Presencia digital, contenidos, reputación, reservas/venta, relación con clientes, canales y automatizaciones sencillas.	Plan de mejora digital vinculado a madurez y retorno.
4. Datos para decidir	Pasar de registrar información a utilizarla.	Fuentes internas, métricas, calidad, tendencias, segmentación y paneles mínimos.	Panel mínimo + rutina de revisión.
5. IA aplicada	Mejorar productividad con control.	Contenidos, atención, síntesis, organización, análisis preliminar y automatización de bajo riesgo.	Caso de uso concreto con revisión humana y resultado verificable.
6. Cooperación y redes	Desarrollar capacidad para actuar con otros.	Intereses comunes, acciones compartidas, promoción cruzada, derivación, compras, eventos y gobernanza básica.	Acción, acuerdo o dinámica cooperativa activada.
7. Continuidad empresarial	Anticipar relevo, transmisión o transición.	Detección temprana, viabilidad, alternativas, información, continuadores y primeros pasos posteriores.	Hoja de ruta + derivación a acompañamiento especializado cuando proceda.

IA ÚTIL = CASO DE USO CONCRETO + DATO ADECUADO + REVISIÓN HUMANA + RESULTADO VERIFICABLE

XX.4. Formatos, ficha normalizada y priorización

Formato	Uso preferente	Ventaja	Condición de calidad
Microtaller	Conceptos y herramientas concretas.	Baja barrera de entrada.	Objetivo único y producto final.
Taller aplicado	Competencias que requieren práctica.	Aprender haciendo.	Casos y ejercicios del negocio.
Laboratorio	Digital, datos e IA.	Experimentación guiada.	Entorno seguro y revisión.
Tutoría	Brechas específicas.	Personalización.	Diagnóstico previo.
Acompañamiento	Implantación y continuidad.	Transferencia real.	Hitos y seguimiento.
Comunidad / grupo	Cooperación y aprendizaje entre pares.	Red y continuidad.	Facilitación y propósito común.

XX.4.1. Ficha normalizada de acción formativa

Campo	Contenido mínimo
Código y denominación	Identificador, itinerario y título de la acción.
Brecha de origen	Necesidad o brecha diagnóstica a la que responde.
Destinatarios	Perfil, nivel y criterios de acceso o recomendación.
Competencia objetivo	Capacidad que debe adquirir o reforzar la persona participante.
Contenidos	Bloques mínimos y alcance.
Formato y duración	Modalidad, intensidad y secuencia.
Producto aplicado	Herramienta, práctica, plan o evidencia a generar.
Indicadores	Participación, finalización, satisfacción, aprendizaje y aplicación cuando proceda.
Seguimiento	Momento y mecanismo de comprobación de transferencia.

XX.4.2. Priorización anual de contenidos

La programación no debe derivarse solo del número de solicitudes. La prioridad debe construirse combinando extensión de la brecha, intensidad, impacto empresarial, urgencia, capacidad de aplicación, transversalidad y disponibilidad de una respuesta formativa eficaz. El resultado se revisará por perfiles y territorios para evitar que una media regional oculte necesidades concentradas.

Criterio	Pregunta de priorización
Extensión	¿A cuántos perfiles, empresas o territorios afecta?
Intensidad	¿Qué gravedad o profundidad presenta la brecha?
Impacto	¿Qué capacidad empresarial o resultado relevante puede mejorar?
Urgencia	¿La demora puede agravar la brecha o perder una oportunidad?
Aplicabilidad	¿Existe posibilidad real de trasladar el aprendizaje al negocio?
Transversalidad	¿La competencia sirve a varios perfiles o necesidades?
Respuesta disponible	¿Existe un formato y contenido capaces de responder con calidad?

FRECUENCIA DE UNA DEMANDA FORMATIVA ≠ PRIORIDAD AUTOMÁTICA

XX.5. Evaluación, transferencia e integración COPYME

La evaluación debe superar la asistencia y comprobar, cuando resulte viable, si la competencia adquirida se utiliza en la empresa. La transferencia es el vínculo que convierte formación en modernización: no todas las acciones permiten medir resultados empresariales inmediatos, pero todas deben definir una evidencia razonable de aprendizaje o aplicación.

Nivel de evaluación	Pregunta	Ejemplo de evidencia
Participación	¿A quién llegó la acción?	Inscripción, asistencia, perfil y territorio.
Satisfacción	¿Resultó pertinente y utilizable?	Valoración y utilidad percibida.
Aprendizaje	¿Se adquirió la competencia prevista?	Ejercicio, producto o comprobación.
Aplicación	¿Se trasladó al negocio?	Herramienta implantada o práctica activada.
Resultado	¿Produjo una mejora observable cuando puede medirse?	Indicador empresarial o de proceso.

La matriz formativa se alimenta de la Matriz de Necesidades, Brechas y Oportunidades, la Tipología de Establecimientos, el Índice COPYME de Madurez Digital, las fichas territoriales y los indicadores de continuidad. A su vez, participación, aprendizaje y aplicación deben retroalimentar el diagnóstico para ajustar contenidos, segmentaciones y formatos en ciclos posteriores.

DIAGNÓSTICO → SEGMENTACIÓN → ITINERARIO → FORMACIÓN → APLICACIÓN → MEDICIÓN → NUEVO DIAGNÓSTICO

XX.5.1. Control mínimo de calidad y transferencia

Control	Criterio
Brecha identificada	La acción puede remontarse a una necesidad o brecha del diagnóstico.
Segmento definido	Destinatarios y nivel de partida están explicitados.
Producto aplicado	Existe una herramienta, práctica, plan o evidencia de aprendizaje prevista.
Formato viable	Duración, canal e intensidad son compatibles con el perfil destinatario.
Indicador definido	Se ha establecido al menos una medida de participación, aprendizaje o aplicación.
Seguimiento previsto	Existe un momento o mecanismo para comprobar transferencia cuando proceda.
Retroalimentación	Los resultados pueden utilizarse para revisar diagnóstico y programación futura.

El valor del sistema no reside en impartir más formación, sino en conseguir que cada acción responda a una brecha reconocible, llegue al perfil adecuado y produzca una capacidad que pueda utilizarse. La formación funciona así como infraestructura de modernización empresarial vinculada al territorio y a la demanda, no como actividad aislada del resto de la estrategia.

XX.5.2. Ficha de programación y seguimiento formativo

Para conectar diagnóstico, programación y evaluación, cada acción puede conservar un registro mínimo que permita reconstruir por qué se programó, para quién, con qué producto aplicado y qué evidencia de transferencia se espera. La ficha facilita además la comparación entre ediciones y la revisión de contenidos cuando cambian las brechas o los perfiles destinatarios.

Campo	Registro mínimo
Código / itinerario	Identificador de la acción y ruta formativa a la que pertenece.
Brecha de origen	Necesidad o déficit del diagnóstico que justifica la programación.
Segmento y nivel	Perfil empresarial, actividad, nivel N1-N3 y otros criterios pertinentes.
Ámbito territorial	Territorio o tipología cuando la localización modifica la necesidad o el formato.
Formato / duración	Modalidad, intensidad y secuencia compatibles con el perfil destinatario.
Producto aplicado	Herramienta, plan, práctica o evidencia que deberá generarse.
Indicador de transferencia	Señal que permitirá comprobar uso, aplicación o cambio cuando proceda.
Revisión	Fecha y decisión: mantener, adaptar, escalar, segmentar o retirar.

XX.5.3. Regla de revisión de la programación

Señal de seguimiento	Decisión de revisión
Alta satisfacción, baja aplicación	Reforzar producto aplicado, tutoría o acompañamiento.
Aprendizaje insuficiente	Revisar nivel de entrada, contenido, secuencia o metodología.
Demanda concentrada en un perfil	Segmentar destinatarios y ajustar profundidad o formato.
Diferencias territoriales consistentes	Adaptar calendario, canal, proximidad o combinación de formatos.
Aplicación consolidada	Elevar el nivel o avanzar hacia integración, medición y autonomía.
Brecha deja de ser prioritaria	Reasignar recursos y actualizar la programación desde el nuevo diagnóstico.

PROGRAMAR → APLICAR → MEDIR → REVISAR → REPROGRAMAR

ANEXO XXI. MATRIZ DE INTERVENCIÓN Y AGENDA OPERATIVA

Sistema de programación derivado del diagnóstico regional

La Matriz de Intervención y Agenda Operativa traduce conclusiones, brechas y oportunidades del Informe en una arquitectura programable. No convierte automáticamente cada recomendación en un compromiso institucional: ordena qué puede hacerse, para quién, dónde, con qué instrumento, mediante qué función de los agentes implicados y con qué evidencia de seguimiento. La unidad básica es la actuación, siempre vinculada a una necesidad o brecha documentada y a un resultado verificable.

DIAGNÓSTICO → PRIORIDAD → EJE → ACTUACIÓN → RESPONSABLE → INDICADOR → RESULTADO → REVISIÓN

XXI.1. Ocho ejes de una Agenda integrada

Los ocho ejes no deben leerse como programas autónomos. Forman un ciclo de conocimiento, intervención y aprendizaje en el que observar permite segmentar; segmentar permite actuar con mayor precisión; y medir devuelve nueva evidencia al diagnóstico.

Eje	Propósito	Campo de actuación
1. CONOCER	Información, observación y diagnóstico permanente.	Sistemas de información, indicadores, observación territorial y escucha empresarial.
2. PROFESIONALIZAR	Capacidades de gestión y adaptación.	Diagnóstico, formación aplicada, acompañamiento y herramientas de gestión.
3. DIGITALIZAR	Madurez digital útil para el negocio.	Presencia, relación, transacción, datos, automatización e IA con criterio empresarial.
4. RELACIONARSE	Mejor conexión con clientes y mercados.	Captación, fidelización, experiencia, comunicación y conocimiento de la demanda.
5. COOPERAR	Redes empresariales y acción colectiva.	Asociacionismo, proyectos compartidos, compras, promoción y aprendizaje conjunto.
6. VERTEBRAR	Adecuación entre oferta, territorio y función comercial.	Intervención por tipología, centralidad, accesibilidad y patrón de demanda.
7. CONTINUAR	Sostenibilidad y continuidad empresarial.	Relevo, transmisión, consolidación, adaptación y prevención de cierres evitables.
8. MEDIR	Seguimiento, evaluación y aprendizaje.	Indicadores, cuadro de mando, revisión periódica y retroalimentación del diagnóstico.

LOS OCHO EJES NO SON PROGRAMAS AISLADOS: FORMAN UN CICLO DE CONOCIMIENTO, INTERVENCIÓN Y APRENDIZAJE

XXI.2. Matriz maestra de intervención

Eje	Brecha	Destinatarios	Escala	Instrumento	Resultado
Conocer	Déficit de información comparable	Empresas / territorios	Regional + funcional	Observatorio, fichas e indicadores	Base actualizada y utilizable
Profesionalizar	Brechas de gestión y capacidades	Perfiles priorizados	Según tipología	Diagnóstico + formación + acompañamiento	Capacidades aplicadas
Digitalizar	Madurez digital desigual	Empresas por nivel digital	Regional segmentado	Itinerarios digitales + asistencia	Adopción útil
Relacionarse	Captación / fidelización insuficiente	Comercio y hostelería	Según demanda	Marketing, experiencia y relación	Mayor capacidad comercial
Cooperar	Baja acción colectiva	Empresas y asociaciones	Local / supramunicipal	Redes y proyectos compartidos	Cooperación efectiva
Vertebrar	Desajustes oferta-territorio-demanda	Territorios	Municipal / funcional	Planes y acciones territoriales	Respuesta adaptada
Continuar	Riesgo de discontinuidad	Empresas con reto de continuidad	Segmentado	Detección, orientación y relevo	Continuidad viable
Medir	Seguimiento insuficiente	Sistema de intervención	Regional	Cuadro de mando y evaluación	Aprendizaje y ajuste

La matriz no equivale todavía a programación. Una actuación solo debe pasar a fase operativa cuando exista evidencia suficiente, destinatarios identificables, escala coherente, instrumento proporcionado, función de los agentes definida y posibilidad razonable de seguimiento.

XXI.3. Ficha normalizada y priorización de actuaciones

XXI.3.1. Ficha normalizada de actuación

Campo	Contenido mínimo
Código / denominación	Identificador estable y nombre operativo.
Eje	Eje principal y, cuando proceda, vínculo secundario con otros ejes.
Objetivo	Cambio concreto que la actuación pretende producir.
Brecha / evidencia	Necesidad documentada que justifica la actuación y fuente que la sustenta.
Destinatarios	Perfil empresarial, sector, tamaño u otro criterio pertinente.
Territorio	Municipio, agrupación funcional, tipología territorial o ámbito regional.
Instrumento	Formación, asistencia, red, campaña, herramienta, diagnóstico, cooperación u otro.
Agente / función	Responsable, colaborador o facilitador, sin presuponer compromisos no formalizados.
Horizonte	Corto, medio o largo plazo; calendario específico cuando exista programación.
Indicador	Medida de realización, cobertura, aplicación o resultado.
Resultado esperado	Cambio verificable que se espera observar.
Dependencias / riesgos	Condiciones necesarias, coordinación, recursos o limitaciones.
Estado / versión	Propuesta, validada, programada, en ejecución o cerrada; fecha de revisión.

XXI.3.2. Priorización y secuencia temporal

La prioridad no debe deducirse de una sola variable. Conviene combinar relevancia de la brecha, urgencia, alcance, factibilidad, complementariedad con otras actuaciones y capacidad de medir resultados. La selección debe quedar documentada y revisarse cuando cambie la evidencia.

Criterio	Pregunta de decisión
Relevancia	¿La brecha afecta a una capacidad o condición central del diagnóstico?
Urgencia	¿La demora puede agravar un riesgo o perder una oportunidad?
Alcance	¿A cuántos perfiles, empresas o territorios afecta?
Factibilidad	¿Existen instrumentos, capacidades o alianzas razonablemente movilizables?
Complementariedad	¿La actuación refuerza otras acciones o evita duplicidades?
Medición	¿Puede definirse un resultado o señal de cambio verificable?

PRIORIDAD = RELEVANCIA + URGENCIA + ALCANCE + FACTIBILIDAD + CAPACIDAD DE MEDICIÓN

Horizonte	Función	Lógica de actuación
Corto plazo	Activar capacidades y bases de trabajo.	Diagnóstico operativo, información, formación, herramientas y pilotos.
Medio plazo	Consolidar itinerarios y cooperación.	Acompañamiento, redes, proyectos territoriales y continuidad empresarial.
Largo plazo	Institucionalizar aprendizaje y adaptación.	Observación permanente, evaluación, actualización de tipologías y agenda.

XXI.4. Gobernanza, indicadores y ciclo de actualización

El Informe puede identificar funciones necesarias -coordinar, informar, formar, acompañar, conectar o medir- sin atribuir automáticamente obligaciones a entidades concretas. Cuando exista programación posterior, cada actuación deberá incorporar responsable, colaboradores, recursos, calendario y mecanismo de rendición de resultados. COPYME puede desempeñar una función de infraestructura de proximidad: detectar necesidades, segmentar empresas, canalizar recursos, conectar actores, facilitar actuaciones y devolver información al sistema de diagnóstico.

Nivel	Pregunta	Indicadores tipo
Realización	¿Se ejecutó lo previsto?	Acciones, sesiones, herramientas, productos e hitos.
Cobertura	¿A quién llegó?	Empresas, perfiles, sectores, territorios y participación.
Aplicación	¿Se utilizó?	Adopción de herramientas, cambios de práctica, cooperación activada.
Resultado	¿Qué cambió?	Capacidades, digitalización, relación, continuidad u otros objetivos.
Territorio	¿Dónde produce efecto?	Cobertura funcional, tipologías atendidas y brechas territoriales.
Aprendizaje	¿Qué debe ajustarse?	Desviaciones, barreras, eficacia diferencial y decisiones de revisión.

XXI.4.1. Conexión con los productos del Informe

Producto	Aportación a la Agenda
Matriz de necesidades, brechas y oportunidades	Justifica la necesidad y orienta la respuesta.
Tipología de establecimientos	Segmenta destinatarios y adapta instrumentos.
Tipología territorial y fichas	Define escala y contexto de intervención.
Índice COPYME de Madurez Digital	Orienta intensidad y contenido de digitalización.
IVCT	Identifica perfiles de vulnerabilidad territorial sin convertirlos en ranking.
Matriz formativa	Convierte brechas de capacidades en itinerarios.
Sistema de indicadores	Permite seguimiento, evaluación y revisión.

XXI.4.2. Ciclo operativo y criterios de uso

La Agenda debe entenderse como un sistema revisable. La ejecución genera nueva información sobre demanda, participación, capacidad de absorción, barreras y resultados; esa evidencia vuelve al diagnóstico y permite mantener, modificar, escalar o cerrar actuaciones. El valor de la matriz no reside en fijar para siempre una programación, sino en hacer explícita y auditable la relación entre problema, respuesta y resultado.

CONOCER → PRIORIZAR → PROGRAMAR → EJECUTAR → MEDIR → APRENDER → REPROGRAMAR	
Criterio	Aplicación
Recomendación ≠ compromiso	No confundir propuesta técnica con compromiso presupuestario o institucional.
Segmentar antes de actuar	No homogeneizar respuestas para perfiles y territorios distintos.
Brecha documentada	No multiplicar actuaciones sin una necesidad o evidencia identificable.
Responsabilidad explícita	Distinguir función necesaria de asignación institucional formal.
Indicador antes de cerrar	No considerar finalizada una actuación sin evidencia que permita aprender.
Revisión periódica	Mantener, adaptar, escalar o retirar actuaciones según resultados y nuevo diagnóstico.

La Matriz de Intervención convierte así el Informe en una plataforma técnica para la acción sin sobrepasar la evidencia disponible ni anticipar decisiones que corresponden a la programación posterior. La trazabilidad entre diagnóstico, prioridad, actuación, resultado y revisión permite que la Agenda sea operativa y, al mismo tiempo, prudente.

ANEXO XXII. CUADRO DE MANDO Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Arquitectura operativa para medir, comparar, interpretar y convertir evidencia en aprendizaje institucional

El Cuadro de Mando constituye la infraestructura de seguimiento del Estudio. Su función no es acumular métricas, sino seleccionar señales estables, trazables e interpretables que permitan observar la evolución del tejido empresarial, sus capacidades, la relación con la demanda, las diferencias territoriales y los resultados de las actuaciones. El diagnóstico deja así de ser una fotografía cerrada y se convierte en una base actualizable, comparable y útil para el aprendizaje.

MEDIR → COMPARAR → INTERPRETAR → ACTUAR → VOLVER A MEDIR

XXII.1. Principios y arquitectura del sistema

Cada indicador debe poder remontarse a una variable, fuente, periodo, unidad de análisis y regla de cálculo. La lectura debe distinguir cambio real, variación de cobertura, modificación metodológica y oscilación coyuntural. La línea de base solo se fija cuando existe una medición validada y reproducible; las metas se incorporan únicamente cuando existe fundamento técnico o programático suficiente.

Principio	Aplicación operativa
Trazabilidad	Fuente, fecha, cobertura, definición y regla de cálculo identificables.
Comparabilidad	Solo se comparan series con definición, unidad y cobertura compatibles.
Coherencia territorial	Municipio, tipología y región se leen como escalas relacionadas, no intercambiables.
Estabilidad metodológica	Los cambios de definición o fuente se documentan antes de interpretar evolución.
Prudencia interpretativa	Una variación no se convierte automáticamente en mejora, deterioro o efecto de una actuación.
Utilidad	Se priorizan indicadores que permitan detectar cambios, orientar respuestas o evaluar resultados.

XXII.2. Nueve familias y cartera maestra de indicadores

Familia	Objeto de seguimiento
Empresariales	Estructura, capacidad, continuidad y evolución del establecimiento.
Digitales	Presencia, relación, transacción, gestión, datos y adopción tecnológica.
Comerciales	Captación, recurrencia, conversión, fidelización y relación con la demanda.
Territoriales	Centralidad, accesibilidad, suficiencia, especialización y posición funcional.
Formativos	Participación, aprendizaje, aplicación y utilidad de las acciones formativas.
Igualdad	Participación, liderazgo, acceso a capacidades, redes y visibilidad cuando sea metodológicamente posible.
Cooperación	Participación en redes, acciones compartidas y capacidad de articulación.
Continuidad	Riesgo, preparación y capacidad de continuidad o relevo empresarial.
Vulnerabilidad	Exposición territorial, fragilidad y fortalezas compensatorias mediante el IVCT.

La cartera siguiente funciona como estructura de referencia. La incorporación efectiva de cada indicador exige ficha técnica completa, base válida y decisión de publicabilidad; no todos tienen que estar disponibles desde la primera medición ni comunicarse externamente.

Código	Familia	Indicador	Lectura
E01	Empresarial	Establecimientos activos / observados	Estructura
E02	Empresarial	Perfil de capacidad empresarial	Capacidad
D01	Digital	Nivel de madurez digital	Índice COPYME
D02	Digital	Uso de canales digitales de relación	Adopción
C01	Comercial	Peso de clientela recurrente	Relación
C02	Comercial	Diversificación de canales de captación	Captación
T01	Territorial	Posición en tipología territorial	Función
T02	Territorial	Accesibilidad y centralidad comercial	Territorio
F01	Formativo	Participación en acciones formativas	Cobertura
F02	Formativo	Aplicación posterior de competencias	Resultado
I01	Igualdad	Participación de mujeres en titularidad / liderazgo	Participación
I02	Igualdad	Acceso a formación, redes y visibilidad	Capacidad
CO1	Cooperación	Participación en redes o iniciativas compartidas	Cooperación
CO2	Cooperación	Acciones colaborativas activadas	Resultado
R01	Continuidad	Existencia de previsión o plan de continuidad	Preparación
R02	Continuidad	Necesidad de relevo identificada	Riesgo

Código	Familia	Indicador	Lectura
V01	Vulnerabilidad	IVCT o categoría territorial validada	Síntesis
V02	Vulnerabilidad	Dimensión principal de vulnerabilidad	Perfil
S01	Seguimiento	Actuaciones con indicador actualizado	Gobernanza
S02	Seguimiento	Indicadores con serie temporal comparable	Calidad

XXII.3. Ficha técnica, línea de base y periodicidad

XXII.3.1. Ficha técnica normalizada

Campo	Contenido mínimo
Identificación	Código, nombre, familia y finalidad.
Definición	Qué mide y qué no mide.
Cálculo	Unidad, numerador, denominador, agregación y tratamiento de faltantes.
Fuente	Origen, responsable, fecha de extracción y versión.
Cobertura	Universo, ámbito territorial y segmentaciones admisibles.
Línea de base	Valor inicial validado y periodo de referencia.
Periodicidad	Frecuencia de actualización técnicamente viable.
Meta / referencia	Objetivo, benchmark o referencia, solo cuando proceda.
Evolución	Serie, variación y comparabilidad con mediciones previas.
Interpretación	Sentido, cautelas, umbrales y relación con decisiones.

UN INDICADOR SIN DEFINICIÓN, FUENTE, PERIODO Y COBERTURA NO ES UNA SERIE DE SEGUIMIENTO: ES SOLO UNA CIFRA

XXII.3.2. Línea de base, referencias y calendario

La línea de base queda asociada a una fecha, una fuente, una cobertura y un método. Una referencia puede ser histórica, territorial, tipológica o programática; una meta implica una decisión explícita y no debe inferirse automáticamente del diagnóstico. Cuando no exista base suficiente, el sistema debe mostrar “pendiente de línea de base” o “sin meta definida”, evitando falsa precisión.

Periodicidad	Aplicación orientativa
Continua / operativa	Ejecución, participación y actividad cuando el sistema lo permita.
Trimestral	Actuaciones, formación, cooperación o campañas con suficiente frecuencia.
Semestral	Capacidades empresariales y digitales cuando exista nueva medición.
Anual	Estructura, territorio, vulnerabilidad y síntesis regional.
Por oleadas	Encuestas, entrevistas o diagnósticos dependientes de trabajo de campo.

Actualizar con más frecuencia no mejora por sí mismo el conocimiento. La periodicidad debe responder a la velocidad real de cambio del fenómeno y a la capacidad de producir datos comparables; de otro modo genera ruido, carga innecesaria y series artificialmente inestables.

XXII.4. Interpretación, alertas y arquitectura del Cuadro de Mando

XXII.4.1. Estados de lectura

Estado	Criterio de lectura
Estable	Variación compatible con estabilidad o sin evidencia suficiente de cambio.
Mejora	Evolución favorable y metodológicamente comparable.
Atención	Señal que aconseja observación o contraste adicional.
Alerta	Deterioro relevante o acumulación de señales coherentes.
No interpretable	Cambio de fuente, cobertura insuficiente o ruptura de serie.

Estos estados son una capa interpretativa y nunca sustituyen el valor observado ni su ficha técnica. Cada señal debe contrastarse con cambios de cobertura, composición de la muestra, estacionalidad, contexto territorial y modificaciones metodológicas antes de activar una respuesta.

XXII.4.2. Cinco capas del Cuadro de Mando COPYME

Capa	Contenido	Pregunta
1. Visión general	Actividad, capacidades, demanda, territorio y vulnerabilidad.	¿Qué está cambiando?
2. Empresa	Perfiles, digitalización, comercialización, formación y continuidad.	¿En qué empresas o perfiles?
3. Territorio	Municipios, tipologías, centralidades, brechas, oportunidades e IVCT.	¿Dónde y bajo qué función territorial?

Capa	Contenido	Pregunta
4. Intervención	Actuaciones, cobertura, destinatarios, ejecución y resultados.	¿Qué se está haciendo y con qué alcance?
5. Seguimiento	Series, alertas, calidad del dato y revisión de prioridades.	¿Qué exige atención o decisión?

XXII.5. Gobernanza, publicabilidad y ciclo de aprendizaje

Cada actualización debe registrar responsable, fecha, versión de fuente, transformaciones aplicadas y validación. El sistema distingue entre indicadores calculados, verificados, interpretados y publicables: la disponibilidad técnica de un dato no implica que sea adecuado para comunicación externa.

Estado	Condición mínima	Uso
Calculado	Existe valor conforme a una regla documentada.	Trabajo técnico
Verificado	Fuente, cálculo y cobertura han sido revisados.	Análisis interno
Interpretado	Existe lectura contextual y contraste suficiente.	Diagnóstico y decisión
Publicable	Supera controles de calidad, comparabilidad y comunicación.	Informe / comunicación externa

XXII.5.1. Registro mínimo de actualización

Campo	Control
Fecha / versión	Identifica la actualización y la base utilizada.
Responsable	Persona o unidad que produce y valida la actualización.
Fuente / cobertura	Registra origen, periodo y ámbito real de la medición.
Cambios metodológicos	Documenta alteraciones de definición, cálculo, segmentación o fuente.
Series afectadas	Identifica indicadores cuya comparabilidad cambia o se interrumpe.
Decisión derivada	Anota si la señal mantiene, modifica, escala o cierra una actuación/prioridad.
Próxima revisión	Fija el siguiente punto de actualización técnicamente razonable.

DATO → VALIDACIÓN → INDICADOR → COMPARACIÓN → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN → SEGUIMIENTO

El Cuadro de Mando completa el ciclo metodológico del Estudio porque permite volver sobre las prioridades, comprobar si las brechas persisten, identificar cambios territoriales y empresariales y valorar si las actuaciones generan resultados observables. Su utilidad reside tanto en medir como en conservar memoria analítica: qué se midió, cómo, cuándo, con qué fuente, qué interpretación se realizó y qué decisión se adoptó.

XXII.5.2. Ficha de revisión del Cuadro de Mando

Situación	Comprobación mínima	Decisión posible
Señal estable	Comprobar que definición, cobertura y periodo siguen siendo comparables.	Mantener seguimiento ordinario.
Mejora	Verificar que el cambio no procede de cobertura, composición o método.	Consolidar o escalar si existe relación razonable con la actuación.
Atención	Contrastar con territorio, perfiles empresariales y evidencia cualitativa.	Observar, profundizar o activar revisión específica.
Alerta	Comprobar persistencia, alcance y coherencia con otras señales.	Priorizar contraste y valorar respuesta proporcionada.
No interpretable	Identificar ruptura de serie, cambio de fuente o falta de cobertura.	Suspender comparación y documentar nueva línea de base si procede.
Actuación sin cambio	Revisar cobertura, absorción, plazo e indicador elegido.	Ajustar instrumento, secuencia o expectativa de resultado.
Cambio sin actuación	Examinar factores externos, demanda, territorio o composición.	No atribuir causalidad; actualizar diagnóstico y contexto.

UN CUADRO DE MANDO ÚTIL NO ES EL QUE TIENE MÁS INDICADORES: ES EL QUE PERMITE SABER QUÉ ESTÁ CAMBIANDO, POR QUÉ IMPORTA Y QUÉ HACER DESPUÉS

ANEXO XXIII. BIBLIOGRAFÍA, FUENTES Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Sistema de trazabilidad documental del Informe regional de comercio y hostelería

Este Anexo reúne y ordena el sistema documental que sostiene el Informe. Su función no es añadir una bibliografía al final, sino permitir reconstruir de dónde procede cada dato, qué documento o base respalda cada afirmación relevante, qué versión o periodo se utilizó, en qué productos interviene y qué debe revisarse cuando una fuente cambia. La trazabilidad documental es, por tanto, una condición de calidad metodológica, reproducibilidad y actualización.

FINALIDAD: RECONSTRUIR DOCUMENTALMENTE LA INVESTIGACIÓN Y FACILITAR SU ACTUALIZACIÓN

XXIII.1. Familias documentales y Registro Maestro

XXIII.1.1. Familias de fuentes

Familia	Qué incluye	Uso principal
Bibliografía	Libros, artículos, capítulos y publicaciones académicas o técnicas.	Contexto conceptual, comparación y metodología.
Estadísticas	Series, tablas e indicadores de organismos estadísticos.	Empresa, empleo, población, actividad, movilidad y contexto.
Bases de datos	Registros estructurados o microdatos explotables.	Cruces, segmentación, indicadores y productos analíticos.
Normativa	Leyes, reglamentos, órdenes, planes y disposiciones.	Marco jurídico, institucional y competencial.
Documentos institucionales	Planes, memorias, estrategias y diagnósticos públicos.	Políticas, programas e intervención.
Estudios	Informes sectoriales, territoriales, empresariales o de mercado.	Contraste, benchmarking y antecedentes.
Fuentes territoriales	Documentación municipal, cartográfica, funcional o supramunicipal.	Centralidades, accesibilidad, caracterización y tipologías.
Documentación metodológica	Cuestionarios, guiones, diccionarios, protocolos, fichas y notas técnicas.	Reproducibilidad y control de la investigación.

XXIII.1.2. Registro Maestro de Fuentes

Toda referencia utilizada debe integrarse en un registro único con identificador estable. El registro funciona como inventario vivo y enlaza cada fuente con capítulos, variables, indicadores, mapas, índices, tipologías y otros productos. Cuando cambie una serie, una norma o una versión documental, la entrada se actualiza sin borrar la historia previa.

Campo	Contenido mínimo
ID	Código único y estable.
Tipo	Familia documental.
Autor / organismo	Responsable de producción o publicación.
Título / base	Denominación completa.
Fecha / periodo	Año, periodo de referencia o fecha de consulta.
Ámbito	Regional, municipal, estatal, europeo u otro.
Localización	URL, repositorio, archivo o referencia interna.
Uso en el Informe	Capítulos, variables, indicadores o productos que alimenta.
Limitaciones	Cobertura, rupturas, cambios metodológicos o cautelas.
Estado	Vigente / sustituida / pendiente de actualización.

XXIII.2. Trazabilidad y consistencia documental

XXIII.2.1. Cadena fuente–dato–producto

La trazabilidad debe poder comprobarse en ambos sentidos. Desde una conclusión relevante se debe poder retroceder hasta el producto, el indicador, la variable y la fuente que la sustentan; desde cada fuente debe poder saberse dónde ha sido utilizada. Esta regla es especialmente exigente para índices sintéticos, tipologías, mapas y recomendaciones territoriales.

FUENTE → DATO / EVIDENCIA → VARIABLE → INDICADOR → ANÁLISIS → PRODUCTO → CONCLUSIÓN / INTERVENCIÓN		
Nivel	Pregunta de control	Evidencia mínima
Fuente	¿Cuál es el origen exacto?	Autor/organismo, título/base, periodo, localización y versión.
Dato	¿Qué elemento se utiliza?	Tabla, serie, registro, fragmento documental o variable identificable.
Transformación	¿Qué tratamiento se aplica?	Depuración, normalización, agregación, cálculo o clasificación documentada.
Producto	¿Dónde se materializa?	Indicador, tabla, mapa, ficha, tipología, índice, matriz o análisis.
Uso	¿Qué sostiene?	Diagnóstico, comparación, prioridad, recomendación o seguimiento.

XXIII.2.2. Matriz de trazabilidad documental

ID	Objeto	Fuente principal	Producto	Trazabilidad
DIM-01	Dimensión empresarial	Estadística / base de datos	Indicadores empresariales	Caps. 4–7 · Anexos VIII–XI
TER-01	Estructura territorial	Fuente territorial / estadística	Tipología territorial y fichas	Caps. 8–15 · Anexos X–XIII
DIG-01	Madurez digital	Encuesta / base primaria	Índice COPYME de Madurez Digital	Caps. 20–24 · Anexo XV
VUL-01	Vulnerabilidad comercial	Fuentes múltiples	IVCT y cartografía asociada	Caps. 34–39 · Anexos XVI–XVIII
INT-01	Intervención	Diagnóstico + documentación institucional	Agenda operativa y cuadro de mando	Caps. 40–48 · Anexos XXI–XXII

XXIII.2.3. Reglas de consistencia

Objeto	Regla
Bibliografía	Pauta autor-año homogénea en todo el Informe.
Normativa	Identificación completa de disposición, fecha y vigencia.
Estadísticas / bases	Organismo, operación/base, periodo y fecha de extracción.
Recursos web	Organismo responsable y fecha de consulta cuando el contenido pueda cambiar.
Tablas y gráficos	Fuente y periodo explícitos.
Mapas	Fuente, periodo, unidad territorial, fecha de corte y tratamiento cuando proceda.
Índices / tipologías	Componentes, variables, reglas, fórmula y versión reconstruibles.
Recomendaciones	Vínculo trazable con productos analíticos y evidencia que las justifican.

MISMA FUENTE + MISMA VERSIÓN + MISMA DEFINICIÓN → COHERENCIA DOCUMENTAL EN TODO EL INFORME

XXIII.3. Incorporación, sustitución y Matriz Maestra de Fuentes

Una fuente debe registrarse antes de su explotación. La verificación comprueba identidad, autoridad productora, ámbito, periodo, versión, cobertura y adecuación al uso previsto. Si una fuente es sustituida por una edición posterior o una revisión metodológica, la versión anterior permanece en el historial y se documentan los productos potencialmente afectados. Actualizar y reproducir son objetivos simultáneos, no alternativos.

Fase	Control	Resultado
Alta	Identificación completa y clasificación documental.	Fuente registrada con ID estable.
Verificación	Autoría, fecha, ámbito, versión, cobertura y consistencia.	Fuente apta, condicionada o descartada.
Explotación	Registro de variables, indicadores y productos alimentados.	Trazabilidad de uso.
Actualización	Comprobación de nueva edición, serie o norma.	Fuente vigente o sustituida.
Impacto	Revisión de productos dependientes.	Tablas, mapas, índices o conclusiones a recalcar.
Archivo	Conservación de versión y fecha de corte.	Memoria documental reproducible.

XXIII.3.1. Plantilla de Matriz Maestra

ID	Familia	Fuente / versión	Periodo	Ámbito	Uso principal	Estado
[ID]	[Familia]	[Fuente / versión]	[Periodo]	[Ámbito]	[Capítulo / indicador / producto]	[Estado]
[ID]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]
[ID]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]	[Completar]

La Matriz Maestra no sustituye las referencias bibliográficas normalizadas. Funciona como infraestructura interna de control y debe coordinarse con el Diccionario de Variables, la Base de Indicadores, la Matriz Municipal y el Cuadro de Mando.

XXIII.4. Auditoría, actualización y cierre de versión

XXIII.4.1. Auditoría documental

Control de cierre	Criterio
Integridad	Toda fuente utilizada está registrada y toda referencia citada es identificable.
Correspondencia	Tablas, mapas e indicadores remiten a fuentes y periodos coherentes.
Vigencia	Normativa, series y documentos sensibles al tiempo han sido comprobados.
Reproducibilidad	Índices, tipologías y variables derivadas conservan fórmula, componentes y versión.
Limitaciones	Las cautelas documentales relevantes están asociadas al uso afectado.
Archivo	Las fuentes críticas y sus versiones tienen localización estable o copia de referencia.
Cambios	La versión registra incorporaciones, sustituciones y productos recalculados.

XXIII.4.2. Disparadores de actualización

Tipo de fuente	Disparador	Comprobación asociada
Estadística / base de datos	Nueva edición, corte o serie.	Comparabilidad y posibles rupturas.
Normativa	Modificación, derogación o nueva disposición.	Vigencia y efecto sobre el marco del Informe.
Institucional / estudios	Nueva estrategia, diagnóstico o evidencia relevante.	Pertinencia y alcance.
Territorial / cartográfica	Nueva capa, delimitación o referencia.	Compatibilidad espacial y temporal.
Metodológica	Cambio de instrumento, variable, fórmula o clasificación.	Impacto sobre series, indicadores y productos.

XXIII.4.3. Checklist de cierre documental

Chequeo	Condición de cierre
Fuentes	Todas las fuentes citadas aparecen en el Registro Maestro.
Identificación	No existen referencias bibliográficas o estadísticas insuficientemente identificadas.
Productos	Tablas, gráficos y mapas indican fuente, periodo y, cuando procede, unidad/fecha de corte.
Vigencia	Normativa, series y documentación sensible al tiempo están comprobadas.
Reconstrucción	Índices y tipologías permiten reconstruir variables, reglas y fuentes.
Localización	URLs, repositorios y archivos esenciales han sido verificados.
Fechas	Extracción y consulta están registradas cuando procede.
Limitaciones	Las cautelas documentales relevantes quedan explicitadas y vinculadas a su uso.

XXIII.4.4. Ficha de cierre de versión

Campo	Registro de cierre
Versión / fecha de corte	Identificación inequívoca de la versión documental cerrada.
Responsable de revisión	Persona o unidad que verifica el cierre documental.
Fuentes incorporadas	Nuevas referencias añadidas desde la versión anterior.
Fuentes sustituidas	Versiones reemplazadas conservando su histórico y motivo.
Productos afectados	Tablas, mapas, índices, tipologías, conclusiones o recomendaciones que deben recalcularse o revisarse.
Limitaciones pendientes	Coberturas, rupturas, desactualizaciones o referencias todavía no resueltas.
Archivo / localización	Ubicación estable de materiales críticos y copias de referencia.
Próxima revisión	Disparador o fecha prevista para volver a comprobar vigencia y comparabilidad.

DOCUMENTAR → VERIFICAR → UTILIZAR → VERSIONAR → ACTUALIZAR → RECONSTRUIR

El sistema documental debe entenderse como una infraestructura de conocimiento y no como un apéndice pasivo. Cuando las referencias están normalizadas, las versiones controladas y los usos trazados, COPYME puede conservar no solo el resultado del Informe, sino también la memoria analítica que explica cómo se llegó a él y qué debe revisarse cuando cambian los datos, el territorio o las prioridades de intervención.

UNA FUENTE ES ÚTIL CUANDO PUEDE IDENTIFICARSE, VERIFICARSE, RELACIONARSE CON SU USO Y ACTUALIZARSE SIN PERDER LA HISTORIA DEL ANÁLISIS



COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS