

El pequeño comercio y la hostelería tradicional generan empleo, cohesión social e identidad local.

Son parte del patrimonio económico y cultural de la Comunidad de Madrid.

19 octubre 2026

El estudio elaborado por COPYME plantea una lectura integrada del comercio y la hostelería de proximidad para orientar su modernización, reforzar su competitividad y contribuir a la continuidad de los servicios que prestan en el territorio. El documento sitúa en el centro a las pequeñas empresas, las personas autónomas y los establecimientos que sostienen la actividad económica cotidiana de barrios y municipios.

Su planteamiento parte de una idea fundamental: para comprender la situación de un negocio es necesario relacionar sus capacidades empresariales con el territorio donde opera y con la demanda a la que puede acceder. Esta relación entre **empresa, territorio y demanda** organiza el conjunto del documento y permite conectar el análisis con propuestas de actuación.

Desde la perspectiva de COPYME, el trabajo ofrece una base para orientar servicios empresariales, diseñar acciones formativas, promover la cooperación y formular propuestas institucionales ajustadas a realidades diversas. Su utilidad reside en ordenar las preguntas que deben responderse antes de intervenir: qué empresas necesitan apoyo, qué dificultades afrontan, qué oportunidades tienen y qué instrumentos pueden aprovechar de manera efectiva.

El comercio y la hostelería como infraestructura económica y territorial

El documento reconoce al comercio y la hostelería de proximidad un papel que supera la actividad de cada establecimiento. Estos negocios generan empleo, atienden necesidades cotidianas, mantienen relaciones de confianza y contribuyen a la identidad y la vitalidad de las calles y los municipios.

La continuidad de ese tejido tiene consecuencias sobre la accesibilidad a bienes y servicios, especialmente en pequeñas localidades y espacios de baja densidad. La desaparición de un establecimiento puede aumentar los desplazamientos necesarios para realizar compras, reducir la autonomía de personas con menor movilidad y debilitar otras actividades del entorno.

Esta perspectiva permite situar la modernización empresarial dentro de una reflexión más amplia sobre la cohesión territorial. La viabilidad del negocio y la función que desempeña en su entorno se analizan conjuntamente, prestando atención a la diversidad, la continuidad y la suficiencia de la oferta.

Una región con mercados y necesidades diferentes

Una de las principales aportaciones del documento es su enfoque regional. La Comunidad de Madrid se interpreta como un sistema de territorios relacionados por desplazamientos laborales, educativos, comerciales, turísticos y de ocio.

Los 179 municipios constituyen el marco administrativo de referencia, pero el análisis incorpora también centralidades, corredores y áreas funcionales. Madrid capital, las grandes ciudades metropolitanas, los municipios residenciales, las cabeceras de servicios, los destinos turísticos y los espacios rurales cumplen funciones distintas dentro de ese sistema.

Estas diferencias modifican las condiciones de competencia y las oportunidades de cada establecimiento. La densidad de población, la accesibilidad, la conexión con el transporte, la concentración de empleo, la estacionalidad y la relación con otras áreas comerciales influyen en el mercado disponible.

De ello se desprende una consecuencia práctica: las actuaciones deben adaptarse a la función de cada territorio. Un negocio especializado que atrae clientes de varios municipios, un establecimiento cotidiano de un área residencial y una empresa hostelera vinculada al turismo requieren respuestas diferentes, aunque puedan compartir algunas necesidades de gestión.

Organización y recorrido de los contenidos

El documento se estructura en **diez partes, 48 capítulos y 23 anexos**. Su recorrido avanza desde el marco conceptual y metodológico hasta una agenda de modernización y seguimiento.

La primera parte establece el objeto del trabajo, las preguntas de investigación y la metodología. Define las unidades de análisis y explica cómo combinar fuentes estadísticas y documentales, encuestas, entrevistas, fichas de diagnóstico y observación territorial.

La segunda parte caracteriza el tejido empresarial. Examina la pequeña dimensión, el trabajo autónomo, la empresa familiar, el empleo, la organización y la continuidad. Dedicar una atención diferenciada al comercio minorista y a la hostelería, reconociendo sus distintos modelos de actividad, estructuras de costes y relaciones con la clientela.

La tercera parte desarrolla la geografía comercial regional. Aborda la distribución de establecimientos, las centralidades, las coronas metropolitanas, los corredores, las ciudades intermedias y los pequeños municipios. Sobre esa base plantea una tipología territorial que permita interpretar las necesidades según las funciones de cada espacio.

Las partes cuarta y quinta estudian la movilidad, la afluencia y el comportamiento del consumidor. Analizan cómo se configura la demanda, cómo se desarrolla la relación con el establecimiento y dónde pueden perderse oportunidades de captación, compra o repetición.

Las partes sexta y séptima se concentran en la modernización y la competitividad: digitalización, comunicación, canales comerciales, datos, inteligencia artificial, costes, márgenes, gestión, diferenciación, formación y cooperación.

La octava parte incorpora la perspectiva de las mujeres empresarias y del liderazgo femenino. La novena reúne las dimensiones anteriores en un diagnóstico integrado de necesidades, perfiles, brechas, oportunidades y vulnerabilidad territorial.

La décima parte traduce ese marco en recomendaciones para empresas, digitalización, formación, cooperación, territorios y COPYME. Incluye también un sistema de indicadores y una agenda para organizar la actuación y revisar sus resultados.

Comprender la demanda y aprovechar mejor la afluencia

El análisis de la demanda ocupa un lugar central. El documento distingue entre población residente, población presente, afluencia, demanda potencial y demanda efectiva. Esta distinción resulta especialmente relevante en una región donde los desplazamientos cotidianos modifican la población que utiliza cada territorio a lo largo del día.

La presencia de personas abre una oportunidad comercial cuyo aprovechamiento depende de varios factores: visibilidad del negocio, adecuación de la oferta, horarios, accesibilidad, atención y facilidad para comprar, reservar o solicitar un servicio.

El documento examina el recorrido que conecta exposición, captación, visita, conversión, experiencia y recurrencia. Este enfoque permite identificar con mayor precisión el problema que debe resolverse. Un establecimiento puede necesitar mejorar su visibilidad; otro, adaptar la oferta al público que ya pasa por su entorno; y otro, reforzar las razones para que sus clientes regresen.

El turismo y el ocio se incorporan a esta lectura como fuentes de demanda externa. Su interés se vincula con la capacidad de generar actividad local, conectar comercio y hostelería con la experiencia del territorio y gestionar la dependencia de determinados periodos o públicos.

Modernización digital vinculada a la utilidad del negocio

La digitalización se aborda como una capacidad empresarial cuyo valor depende del uso y la integración de las herramientas. El documento propone examinar qué problemas resuelve la tecnología y qué mejoras permite obtener en el trabajo cotidiano.

Entre los contenidos figuran la presencia en internet, la información comercial, la reputación, la comunicación, las reservas, los pedidos, la venta en línea, los pagos, los sistemas de gestión y la coordinación entre canales físicos y digitales.

Se presta especial atención a una omnicanalidad proporcionada a la pequeña empresa: facilitar que el cliente encuentre información fiable, contacte, compre o reserve de una manera coherente con el funcionamiento real del establecimiento.

El tratamiento de los datos y la inteligencia artificial sigue ese mismo criterio. Se consideran sus posibles aplicaciones a tareas concretas de comunicación, organización, análisis y atención, teniendo en cuenta las competencias disponibles, la calidad de la información y la supervisión humana.

Como instrumento de diagnóstico se plantea el **Índice COPYME de Madurez Digital**, que combina una visión de conjunto con el análisis de dimensiones específicas. Su arquitectura requiere validación con el cuestionario y la base definitiva antes de calcular resultados empíricos o establecer umbrales.

Gestión, formación y cooperación como capacidades de competitividad

El documento amplía la modernización hacia la economía y la organización del negocio. Examina costes, márgenes, productividad, planificación, control de procesos y disponibilidad de tiempo para gestionar.

La pequeña dimensión puede concentrar numerosas funciones en la persona titular y limitar la capacidad para incorporar nuevos conocimientos o herramientas. Por ello, el apoyo debe considerar tanto los recursos económicos como el tiempo y la capacidad real de implantación.

La formación se concibe como un medio para desarrollar competencias aplicables. Sus contenidos deben responder a brechas identificadas y sus formatos deben facilitar la participación de pequeñas empresas y personas autónomas. El seguimiento debe atender a la aplicación de lo aprendido, además de registrar la asistencia.

La cooperación aparece como una vía para acceder a recursos difíciles de asumir individualmente. Promoción, formación, soporte tecnológico, asesoramiento, información y otros servicios compartidos pueden generar escala cuando responden a necesidades comunes y cuentan con una organización viable.

En este ámbito, COPYME puede contribuir agregando demanda, conectando empresas con especialistas, facilitando proyectos piloto y evaluando qué soluciones conviene consolidar.

Mujeres, liderazgo y acceso a oportunidades

La perspectiva de género se integra en el diagnóstico empresarial y territorial. El documento aborda la participación de las mujeres en la titularidad y la dirección, sus trayectorias, la disponibilidad de tiempo y el acceso a formación, tecnología, redes y visibilidad.

El análisis plantea contrastar las diferencias observadas con variables como actividad, tamaño, organización, trayectoria y localización. De esta forma, las posibles medidas específicas se vinculan con barreras acreditadas y con sus consecuencias sobre la capacidad empresarial.

Este enfoque permite incorporar la igualdad al diseño de los servicios y examinar si los recursos ofrecidos son realmente accesibles y utilizables por sus destinatarias.

Instrumentos para convertir el análisis en decisiones

La integración del diagnóstico se apoya en matrices de necesidades, tipologías empresariales y territoriales, mapas de brechas y oportunidades y un **Índice de Vulnerabilidad Comercial Territorial**.

La distinción entre necesidad y brecha ayuda a precisar la actuación. Una necesidad puede ser declarada por la empresa o identificada mediante el análisis; la brecha expresa la distancia entre una capacidad disponible y la necesaria para afrontar una situación concreta.

Las oportunidades se interpretan a partir de la relación entre activos, demanda accesible y capacidad para actuar. Su prioridad depende también de la factibilidad, el impacto esperado y la posibilidad de comprobar resultados.

El índice de vulnerabilidad incorpora factores empresariales, demográficos, de accesibilidad, diversidad comercial, continuidad, dependencia externa y capacidad digital. Su finalidad es orientar el análisis y la prevención. La interpretación requiere revisar las dimensiones que explican cada situación y conservar las cautelas metodológicas correspondientes.

Los 23 anexos desarrollan el soporte de esta arquitectura: instrumentos de recogida de información, fichas, variables, indicadores, matrices, criterios de clasificación, propuestas cartográficas y mecanismos de seguimiento y trazabilidad documental.

Una agenda de actuación y aprendizaje

La propuesta final organiza la modernización en ocho ejes: **conocer, profesionalizar, digitalizar, relacionarse, cooperar, vertebrar, continuar y medir.**

Estos ejes permiten conectar observación, mejora de la gestión, tecnología útil, relación con los clientes, servicios compartidos, adaptación territorial, relevo empresarial y evaluación.

La agenda distingue horizontes de activación, consolidación y transformación. Su desarrollo plantea comenzar con capacidades básicas y experiencias piloto, consolidar las soluciones que demuestren utilidad y avanzar hacia un sistema estable de conocimiento y acompañamiento.

El seguimiento ocupa una función decisiva. Cada actuación debe relacionarse con una necesidad, unos destinatarios y un resultado observable. La actualización de indicadores permitirá revisar prioridades, reconocer nuevas dificultades y ajustar los instrumentos.

Aportación de COPYME y sentido de la propuesta

El documento sitúa a COPYME como una organización capaz de conectar conocimiento, orientación, cooperación y representación empresarial. Desde esa posición puede facilitar que las necesidades de negocios diversos se traduzcan en servicios accesibles y propuestas institucionales fundamentadas.

La continuidad entre diagnóstico, acompañamiento y seguimiento ofrece también una base para desarrollar progresivamente un observatorio o cuadro de mando del comercio y la hostelería de proximidad.

El mensaje que articula la propuesta es **preservar transformando**: reforzar la gestión, los conocimientos y las herramientas que permitan mantener el valor de la proximidad, la especialización, la atención personal y el arraigo territorial.

Madrid Comercio Futuro ofrece así un marco para decidir dónde actuar, con qué instrumentos y con qué criterios de evaluación. Su propósito es contribuir a que la modernización responda a las condiciones reales de las pequeñas empresas y a las funciones que desempeñan en la Comunidad de Madrid.