INFORME EJECUTIVO

Análisis territorial de los mercados de trabajo de la Comunidad de Madrid

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE
Comunidad de Madrid

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

Consejera de Economía, Hacienda y Empleo
Rocío Albert López-Ibor

Viceconsejera de Economía y Empleo
María del Carmen Tejera Gimeno

Directora General del Servicio Público de Empleo
María Belén García Díaz

COORDINACIÓN:

Subdirección General de Estrategia y Evaluación de las Políticas de Empleo

Área de Estudios y Planificación

ELABORACIÓN
INFYDE
Las conclusiones de esta publicación reflejan el punto de vista de los autores y no representan necesariamente la posición de la Comunidad de Madrid.

Análisis territorial de los mercados de trabajo de la Comunidad de Madrid. Informe ejecutivo.

Consejería de Economía, Hacienda y Empleo
© Comunidad de Madrid, 2026

Edita
Dirección General del Servicio Público de Empleo
C/ Ramírez de Prado, 5 bis, 1ª planta 28045 Madrid.
Tel.: 91 580 54 00

Edición: 2026
Soporte y formato de edición: publicación en línea en formato pdf
Publicado en España - Published in Spain

Biblioteca virtual

Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.

comunidad.madrid/publicamadrid

ÍNDICE

1. OBJETO Y ALCANCE DEL ESTUDIO 4
2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS 4
   2.1 COMPONENTE CUANTITATIVO. 4
   2.2 COMPONENTE CUALITATIVO 5
3. PRINCIPALES RESULTADOS: RADIOGRAFÍA TERRITORIAL 5
   3.1 ÍNDICE DE DESARROLLO TERRITORIAL Y EMPLEO (IDTE) 5
   3.2 MERCADOS DE TRABAJO LOCALES (MTL) 8
   3.3 MERCADOS NATURALES DE EMPLEO (MNE) 10
   3.4 ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL 12
   3.5 PLANES, ESTRATEGIAS E INICIATIVAS DE EMPLEO 14
4. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 16

1. Objeto y alcance del estudio

El estudio tiene por objeto ofrecer **un diagnóstico integral, actualizado y territorializado del mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid, analizando tanto la realidad municipal como las dinámicas funcionales y productivas que articulan el territorio.** Su finalidad es identificar desigualdades, recursos, oportunidades y obstáculos, y traducir este conocimiento en orientaciones útiles para la toma de decisiones en materia de empleo, formación, desarrollo económico y cohesión territorial.

El análisis cubre los **179 municipios de la Comunidad de Madrid** y se estructura en dos planos complementarios:

- **Plano comparado municipal**, mediante el **Índice de Desarrollo Territorial y Empleo (IDTE)**, que integra variables laborales, económicas, demográficas y sociales para ofrecer una visión sintética y comparable de la situación relativa de cada municipio.
- **Plano funcional y territorial**, mediante la delimitación de **Mercados Locales de Trabajo**, definidos a partir de la movilidad laboral cotidiana, y de **Mercados Naturales de Empleo**, definidos a partir de patrones de especialización sectorial y coherencia socioeconómica supramunicipal.

El **componente cuantitativo** se contrasta con **evidencia cualitativa** procedente de entrevistas y mesas de trabajo, utilizada para validar resultados, matizar interpretaciones y reforzar la utilidad práctica del diagnóstico. Los resultados se traducen en cartografías, fichas territoriales, análisis sectoriales e inventario de planes, estrategias e iniciativas de empleo existentes.

2. Metodología de análisis

La investigación se plantea mediante una **metodología mixta**, combinando un componente cuantitativo de explotación estadística y construcción de indicadores con un componente cualitativo de contraste territorial y validación con agentes. Esta aproximación permite integrar rigor analítico, conocimiento del terreno y utilidad operativa para la política pública.

2.1 Componente cuantitativo.

En la dimensión cuantitativa, el proyecto se ha apoyado en la explotación sistemática de 77 variables de carácter demográfico, económico, laboral y productivo, procedentes principalmente de fuentes estadísticas oficiales integradas en la base de datos *ALMUDENA* - Banco de Datos del Instituto de Estadística de la CM, que recoge y facilita información estadística de carácter municipal - https://gestiona.comunidad.madrid/desvan/Inicio.icm?enlace=almudena. Esta base ha permitido trabajar con información homogénea para el conjunto de los 179 municipios de la Comunidad de Madrid, garantizando comparabilidad territorial y consistencia analítica. Sobre esta base se han desarrollado cuatro grandes líneas de trabajo:

- La construcción del **Índice de Desarrollo Territorial y Empleo (IDTE)**, como indicador sintético para comparar la situación relativa de los 179 municipios;
- El análisis territorial de la Comunidad de Madrid a **escala municipal y supramunicipal**;

- La delimitación de **8 Mercados Locales de Trabajo**, a partir de los flujos de movilidad residencia-trabajo;
- La delimitación de **10 Mercados Naturales de Empleo**, a partir de métricas de especialización sectorial y de la coherencia funcional y productiva entre municipios.

El componente cuantitativo se completa con el análisis de los **planes, estrategias e iniciativas de empleo local**, lo que permite situar el diagnóstico dentro de la arquitectura institucional ya existente y valorar su grado de adecuación a la realidad territorial observada.

2.2 Componente cualitativo

La dimensión cualitativa ha desempeñado un papel central en la validación e interpretación del estudio. Se realizaron **30 entrevistas semiestructuradas** con informantes clave y **15 mesas de trabajo territoriales**, que reunieron a casi un centenar de participantes, permitiendo contrastar resultados, identificar buenas prácticas y recoger propuestas desde la experiencia de los actores locales.

Las entrevistas permitieron profundizar en las dinámicas específicas de cada territorio y sector, mientras que las mesas de trabajo facilitaron un contraste colectivo de los hallazgos cuantitativos, así como la identificación de recursos, obstáculos y prioridades de actuación.

La integración de ambas dimensiones se ha producido de forma continua a lo largo del estudio: la evidencia cualitativa ha servido para validar el diagnóstico estadístico, matizar la delimitación de mercados locales y naturales, y reforzar la utilidad práctica de las conclusiones obtenidas.

3. Principales resultados: radiografía territorial

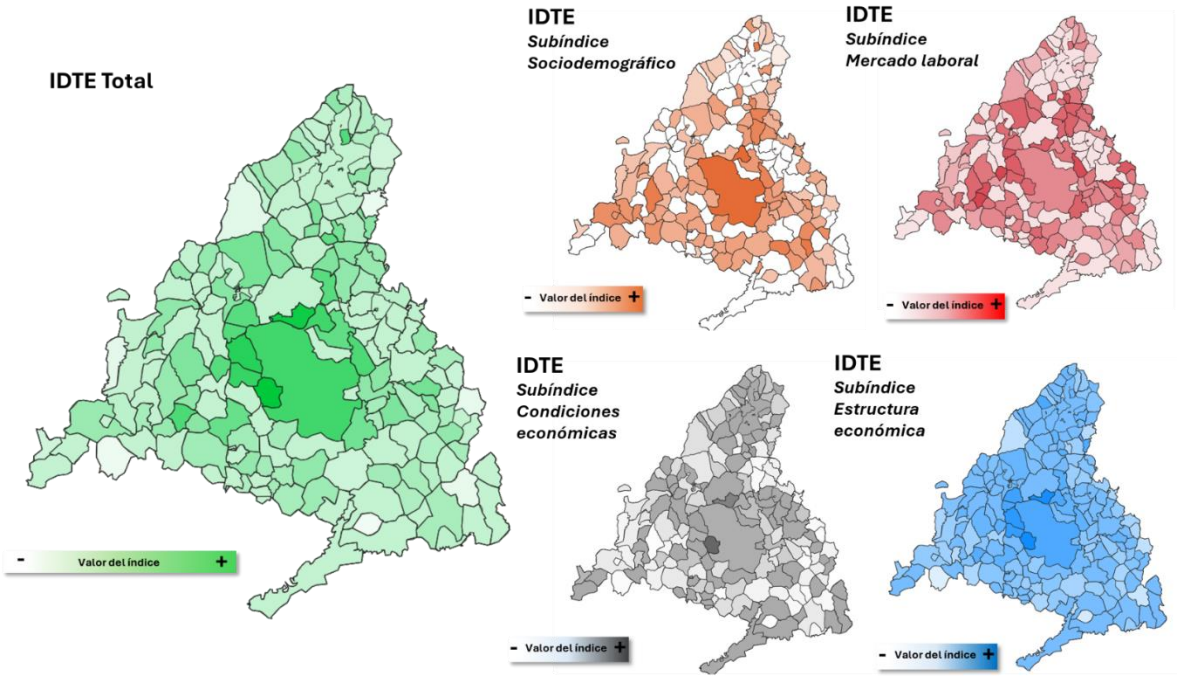
Este capítulo sintetiza los principales resultados del diagnóstico territorial y funcional. Parte del cálculo del **Índice de Desarrollo Territorial y Empleo (IDTE)**, que permite situar comparativamente a los municipios madrileños según su desempeño en empleo, tejido productivo, renta, cohesión y dinámica demográfica. A partir de esa base, el análisis se amplía hacia la delimitación de mercados de trabajo locales y mercados naturales de empleo, así como al examen de la especialización sectorial y del inventario de planes e iniciativas de empleo existentes en la región.

3.1 Índice de Desarrollo Territorial y Empleo (IDTE)

El **Índice de Empleo y Desarrollo Local (IEDL)** se define como un ***indicador compuesto orientado a sintetizar, en una métrica comparable, dimensiones críticas del desempeño laboral y del tejido socioeconómico a escala subregional*.**

Su objetivo es caracterizar el desarrollo territorial desde una perspectiva amplia, integrando resultados del mercado de trabajo (empleo, paro, participación), atributos del tejido productivo (especialización, dinamismo empresarial), y variables sociales y contextuales (capital humano, vulnerabilidad, accesibilidad), con el fin de informar la planificación, la priorización de políticas y el seguimiento de resultados.

Gráfico 1. Distribución zonal del IDTE: valor del índice sintético por municipio



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del IDTE

El IDTE confirma una **geografía del desempeño** nítida. Madrid capital y el arco **Norte/Oeste** presentan niveles **altos** en empleo de calidad, estructura empresarial diversificada y capital humano, si bien con tensiones en **movilidad** y **acceso a vivienda** que erosionan la competitividad de ciertos perfiles. Los ejes **Este y Sur metropolitanos** se sitúan en **niveles medios/medio-altos**, apoyados en bases **industrial-logísticas** y servicios, con margen de mejora en **productividad** y **cualificación intermedia** (FP).

Las áreas **Sierra Norte y parte de la Sierra Sur/Vegas** muestran **desempeño medio-bajo/bajo**, condicionadas por **escala empresarial**, **conectividad** y **estacionalidad sectorial**, pero con **nichos** de valor (agro-alimentario de calidad, turismo de naturaleza/cultural).

Más allá de describir un mapa, el índice permite **leer dinámicas**. En Madrid y el arco Norte/Oeste, la combinación de servicios avanzados, densidad empresarial y concentración de talento impulsa niveles elevados de productividad y empleo estable. Sin embargo, la presión en vivienda y las fricciones de movilidad reducen la disponibilidad de perfiles junior y medianamente cualificados, encarecen la rotación y alargan los tiempos de cobertura de vacantes. Aquí, el uso del IDTE como **tablero de control** sugiere intervenciones orientadas a:

- Políticas de vivienda asequible vinculadas a polos de empleo y transporte,
- Movilidad transversal y "última milla" para ajustar horarios productivos, y
- Programas de upskilling digital que sostengan la competitividad de pymes de servicios intensivos en conocimiento.

En el **Este y Sur metropolitanos**, la base industrial y logística proporciona tracción ocupacional, pero la distancia entre requerimientos de los procesos 4.0 y la oferta real de competencias intermedias genera cuellos de botella. El IDTE, combinado con evidencias sobre desajustes de cualificación, orienta a **reforzar FP Dual** en mantenimiento, mecatrónica, calidad y logística avanzada; a expandir

microcredenciales de rápida ejecución; y a desplegar **servicios lanzadera** hacia polígonos con contratos por desempeño (puntualidad, ocupación, adaptación a turnos). En estos ejes, los incrementos de productividad por ocupado y la reducción del tiempo medio de cobertura de vacantes son KPIs clave para valorar el impacto de la política.

En **Sierra Norte y zonas de Sierra Sur/Vegas**, el desempeño medio-bajo responde a limitaciones de escala empresarial, conectividad y estacionalidad. No obstante, la presencia de **nichos de valor** (agroalimentario de calidad, turismo de naturaleza/cultural, bioeconomía) abre una vía de especialización inteligente si se mejoran capacidades de gestión, comercialización y digitalización. La lectura operativa del IDTE indica priorizar **asistencia técnica supramunicipal**, herramientas de venta digital para productores, y conectividad física/digital que reduzca tiempos puerta-a-puerta con nodos de empleo y consumo. A corto plazo, métricas como incremento de ventas locales, ocupación media en temporada y número de empresas que adoptan estándares de calidad ofrecen un seguimiento tangible del progreso.

La **lectura operativa del índice es doble:**

- Primero, distingue **intensidad y tipo de intervención**: personas (orientación, formación, recualificación), empresas (tecnología, calidad, internacionalización), infraestructuras (movilidad, suelo, conectividad) y gobernanza (capacidad ejecutora, coordinación).
- Segundo, permite **secuenciar** el esfuerzo público según brechas territoriales: competencias digitales donde los servicios avanzados son motor; FP Dual y microcredenciales en corredores industriales-logísticos; y, en entornos rurales-periurbanos, paquetes de conectividad, asistencia técnica y promoción conjunta.

Esta secuenciación evita “café para todos”, maximiza retornos marginales y facilita pactos locales con objetivos verificables.

Los **análisis de sensibilidad y contrastes** refuerzan que las diferencias en tamaño empresarial, densidad de servicios avanzados y **conectividad multimodal** explican buena parte del gradiente norte-sur/oeste-este. A iguales condiciones demográficas, la combinación de empresas medianas dinámicas, servicios auxiliares especializados y accesos eficientes a nodos de empleo se traduce en mejores salarios, estabilidad y trayectorias de carrera. Por el contrario, la fragmentación empresarial y la conectividad insuficiente tienden a generar empleo más estacional o de menor productividad.

El IDTE **no es un ranking estático**, sino un **instrumento de pilotaje**. Su valor reside en traducir diagnóstico en gestión: fijar metas anuales por territorio (empleo neto y de calidad, productividad por ocupado, tasa de cualificación, accesibilidad efectiva), priorizar proyectos con mejor relación coste–impacto y **monitorizar convergencia**. Aplicado de forma iterativa, el índice ayuda a decidir **dónde actuar primero**, **con qué palancas** y **cómo medir el avance**, integrando aprendizaje en cada revisión.

En síntesis, convierte un mapa de diferencias en una **hoja de ruta operativa**: en los polos de alta competitividad, mitiga fricciones de vivienda y movilidad, y consolida talento; en los corredores industriales, cierra la brecha de cualificación y moderniza procesos; y en los ámbitos rurales-periurbanos, activa nichos con escalado comercial y mejor conectividad. Con ello, la región no solo reduce desigualdades, sino que **eleva su productividad agregada** a través de intervenciones precisas, verificables y coordinadas.

3.2 Mercados de trabajo locales (MTL)

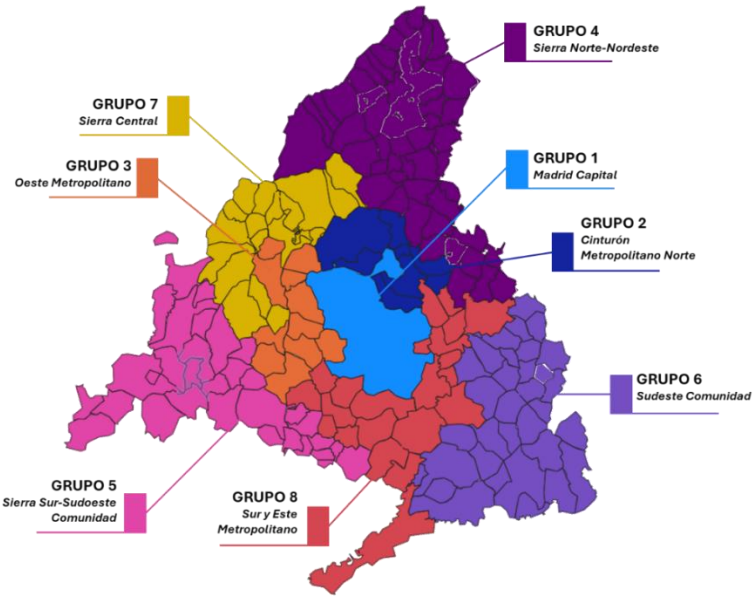
Los **mercados locales de trabajo** se entienden como "*aquellos espacios geográficos, habitualmente vinculados a núcleos urbanos, en los que la población ocupada se mueve de forma habitual por motivos laborales*".

Se trata, por tanto, de unidades funcionales que integran en un mismo ámbito los lugares de residencia y de trabajo de la población, y cuya identificación se realiza a partir del estudio de los flujos de movilidad laboral (entradas y salidas diarias por razón de empleo) y de las escalas espaciales de influencia asociadas.

Los mercados de trabajo locales evidencian que la **inserción laboral cotidiana** ocurre en ámbitos funcionales que **trascienden el municipio**. En los mercados locales densos del área metropolitana, la proximidad entre **barrios residenciales** y **nodos de empleo** sostiene altas tasas de ocupación, pero aflora la necesidad de **movilidad transversal**, **última milla** y **sincronización horaria** con turnos productivos.

Por el contrario, en los mercados locales periféricos, la inserción depende de **corredores viarios/ferroviarios** y de la oferta de **competencias intermedias**, lo que justifica **consorcios MTL** que integren **empleo-formación-movilidad**.

Gráfico 2. Zonificación de los mercados locales de empleo de la Comunidad de Madrid



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación metodológica de flujos y movimientos laborales de la población

En los **MTL metropolitanos**, las oportunidades están "cerca pero no siempre a mano". La densidad de puestos y la diversificación sectorial generan un volumen significativo de vacantes, pero persistentes fricciones de acceso (transbordos, desalineación de turnos, cuellos en la última milla a polígonos y parques empresariales) penalizan a quienes no disponen de vehículo o trabajan a horarios extendidos. La respuesta operativa pasa por redes de **movilidad transversal** (conexiones barrio–barrio y barrio–polígono), **servicios lanzadera** con contrato por desempeño (puntualidad, ocupación, cobertura horaria) y **ajustes finos de frecuencia** en franjas de inicio/fin de turno. Complementariamente, los servicios de **intermediación a escala MTL** deben casar oferta y demanda

teniendo en cuenta tiempos puerta-a-puerta, no solo requisitos formales del puesto. Esto reduce abandonos tempranos y mejora la sostenibilidad de la inserción.

En **MTL periféricos y de corredor**, el factor crítico es la **conectividad efectiva** con los nodos de empleo y la **disponibilidad de perfiles intermedios** (FP). La existencia de estaciones ferroviarias o accesos viarios no garantiza por sí sola inserción si los horarios no "*dialogan*" con los turnos productivos o si faltan habilidades aplicadas (mantenimiento 4.0, logística avanzada, calidad, operador de procesos). Aquí, los **consorcios MTL** permiten articular carteras que integran formación modular (micro-credenciales), práctica en empresa y transporte a la demanda, con un mismo cuadro de mando y un ciclo de mejora trimestral. El objetivo no es "*formar por formar*", sino **resolver vacantes concretas** y acortar tiempos de cobertura.

La **conclusión estratégica** es clara: *diseñar orientación, prospección e intermediación, así como lanzaderas laborales y transporte a la demanda, a **escala de mercado local** genera mayor retorno marginal que la programación fragmentada municip*al. Este enfoque reconoce que los itinerarios reales de las personas (su geografía cotidiana) no respetan límites administrativos. Un servicio de empleo que opera a la escala funcional puede especializarse por submercados (industrial–logístico, servicios avanzados, turismo–proximidad) y por franjas horarias, integrando además apoyos complementarios (conciliación, certificados médicos, homologación de licencias) que suelen bloquear inserciones por detalles logísticos.

El análisis de los MTL revela **zonas bisagra**: ámbitos donde pequeñas mejoras de conectividad o de ajuste formativo producen **saltos significativos** en inserción. Son, por ejemplo, cruces de corredor con polígonos de alta demanda, o áreas con oferta educativa cercana pero sin puentes eficaces hacia la empresa. En estos puntos, la priorización de proyectos **"rápidos y replicables"** (rutas lanzadera a polígonos, micro-credenciales de 40–80 horas alineadas a vacantes, prácticas con compromiso de entrevista) es especialmente costo-efectiva. El diseño contractual importa: bonos por inserción sostenida a 6–12 meses, métricas de retención y ajustes de oferta formativa en ciclos cortos, evitando inercias curriculares.

La **prospectiva empresarial** a escala MTL es otra palanca central. Equipos mixtos (orientación + empresa + movilidad) deben mapear semanalmente vacantes críticas, cambios de turno, picos estacionales y requisitos de habilitación, alimentando una **plataforma de datos** que conecte intermediación, centros formativos y operadores de transporte. Este "loop" de información reduce la asimetría entre quien busca empleo y quien contrata, y habilita las decisiones tácticas (los refuerzos de servicios lanzadera, la apertura de grupos formativos exprés, la extensión horaria de guarderías municipales en picos de campaña).

En términos de **gobernanza**, los MTL sirven como unidad natural de coordinación intermunicipal: permiten **compartir servicios técnicos**, estandarizar **instrumentos de prospección** y trabajar con **KPIs comunes**: inserciones netas y sostenidas, cobertura de vacantes, tiempos puerta-a-puerta, tasa de abandono en los tres primeros meses, y coste por inserción. Esta arquitectura evita duplicidades, da escala a las soluciones y facilita la rendición de cuentas con tableros abiertos a los actores del mercado (ayuntamientos, empresas, centros de FP, operadores de transporte).

Para maximizar impacto, conviene diferenciar **dos arquetipos** de cartera MTL:

- **Metropolitano denso**: foco en movilidad transversal y última milla, intermediación con filtros por disponibilidad horaria y tiempo de viaje, y upskilling digital transversal en servicios.
- **Corredor/periférico**: FP Dual y micro-credenciales orientadas a procesos 4.0, transporte a la demanda sincronizado con turnos, y ventanillas únicas para licencias y reconocimientos profesionales.

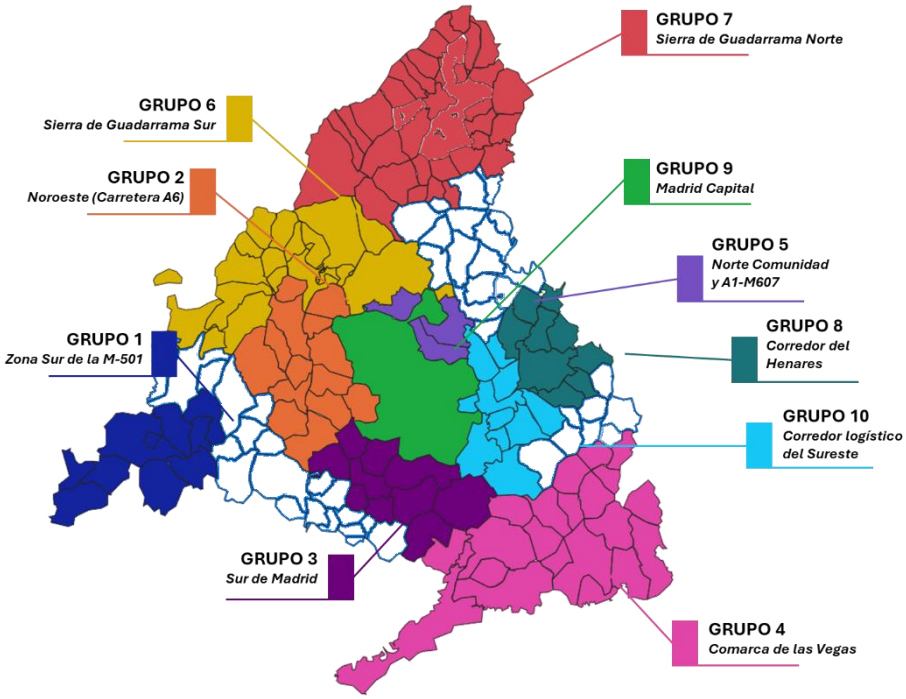
En ambos, la revisión trimestral de datos permite reequilibrar plazas formativas, rutas y horarios. En suma, los **mercados de trabajo locales** son la **escala natural** para políticas activas basadas en movilidad cotidiana y casamiento fino de oferta–demanda. Trabajar en esa escala multiplica la eficacia de cada euro invertido, acelera la cobertura de vacantes, mejora la calidad de las inserciones y acorta los tiempos de desplazamiento. La clave no es solo "hacer más", sino **hacer en la geografía correcta**, con contratos por desempeño, datos en tiempo real y una gobernanza que una a los municipios que comparten, cada día, el mismo mercado laboral.

3.3 Mercados naturales de empleo (MNE)

Un **mercado natural de trabajo** se define como "*un territorio que, no teniendo por qué coincidir con divisiones administrativas, se caracteriza por presentar algún tipo de afinidad sociocultural, económica y geográfica que les diferencia de su entorno, disponiendo de un mercado de trabajo con peculiaridades propias.*".

Los mercados naturales de empleo (MNE) describen ecosistemas productivos con especialización relativa y **coherencia socioeconómica** que no coinciden siempre con los límites administrativos. Operan como ámbitos territoriales en los que se articulan cadenas de valor, perfiles laborales, lógicas empresariales y necesidades de cualificación relativamente homogéneas. En el informe final, esta lectura permite identificar **10 mercados naturales de empleo** que estructuran la base productiva de la Comunidad de Madrid.

Gráfico 3. Zonificación de los mercados naturales de empleo de la Comunidad de Madrid



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación metodológica para la identificación de mercados naturales de empleo.

En este marco, el **Corredor del Henares**, el **Sur de Madrid** y el ámbito **Rivas-Arganda - Corredor Logístico del Sureste** concentran algunos de los principales espacios industriales y logísticos de la región. Comparten densidad de procesos productivos, presencia de plataformas de distribución, especialización en manufactura y logística, y una fuerte dependencia de perfiles técnicos intermedios y de la movilidad cotidiana de la mano de obra. Su reto principal no es únicamente crecer, sino sostener la competitividad mediante energía asequible, disponibilidad de suelo, formación ajustada y mejor coordinación entre empresas, centros formativos y administraciones. En cuanto a las posibles vías de trabajo destacan:

- FP Dual con compromiso de contratación y módulos de actualización trimestral en tecnologías concretas de planta;
- Comunidades energéticas y acuerdos energéticos PPA[1] para estabilizar precios, priorizando polígonos con alta captación fotovoltaica;
- Diagnósticos "lean-digital" en pymes para introducir mantenimiento predictivo, captura de datos de procesos y cuadros de mando de OEE[2] (cuadros de mando para la eficiencia de equipos); y
- Lanzaderas y transporte a la demanda sincronizados con turnos, para asegurar disponibilidad de personal en horas valle o nocturnas.

En el **Noroeste - Carretera de la Coruña (A6)**, **Madrid Capital** y parte del **Norte de la Comunidad - A1 y M607** se concentran, en cambio, servicios avanzados, actividades tecnológicas, conocimiento intensivo, salud, finanzas, consultoría e industrias creativas. En estos ámbitos, la creación de valor depende en gran medida de la disponibilidad de talento cualificado, de la conectividad digital y física y de la capacidad de atraer y retener perfiles jóvenes y especializados. Los principales cuellos de botella se sitúan en la vivienda, la movilidad y la competencia por perfiles escasos. En cuanto a las posibles vías de trabajo destacan:

- Programas de **upskilling** rápido en datos, cloud, ciberseguridad y product management con oferta modular compatible con el empleo;
- **Compra pública de innovación** y pilotos con proveedores locales para madurar soluciones escalables;
- Convenios de **vivienda asequible** orientados a jóvenes cualificados vinculados a polos concretos y conectados por transporte prioritario;
- Diseño de **movilidad inter-nodo** de alta frecuencia y última milla a parques de oficinas;
- Atracción de **centros de competencia** (laboratorios de IA aplicada, salud digital, media-tech) que generen efectos de arrastre.

La **Comarca de las Vegas**, la **Zona sur de la M-501** y las **Sierras de Guadarrama Sur y Norte** presentan oportunidades ligadas al agroalimentario de calidad, el turismo de naturaleza y cultural, la bioeconomía y los servicios de proximidad. En estos espacios, el potencial de desarrollo depende menos de la escala industrial y más de la capacidad para profesionalizar la oferta, generar valor añadido, mejorar la conectividad y articular cadenas cortas, experiencias turísticas y marcas

[1] PPA: Power Purchase Agreement (**Acuerdo de compra de energía**). Viene de "*comunidades energéticas y acuerdos PPA para estabilizar precios, priorizando polígonos con alta captación fotovoltaica*"

[2] OEE: Overall Equipment Effectiveness (**Eficiencia global de equipos**). Viene de "*diagnósticos "lean-digital" en pymes para introducir mantenimiento predictivo, captura de datos de procesos y cuadros de mando de OEE*

territoriales con mayor capacidad de tracción económica. En cuanto a las posibles vías de trabajo destacan:

- Programas de **marca de territorio** y certificaciones de calidad vinculados a rutas turísticas y gastronómicas;
- Plataformas de **comercio digital** y logística de última milla compartida para productores;
- Formación en **gestión de experiencias** y hospitalidad profesional;
- Recuperación de suelo productivo y regímenes de apoyo a **bioeconomía circular** (subproductos, compostaje, biomasa);
- Mejora de **conectividad digital** y señalización inteligente de recursos naturales/culturales.

3.4 Especialización sectorial

El análisis de la especialización a nivel municipal confirma que la economía regional combina especializaciones muy distintas y complementarias. El informe final examina **seis grandes actividades económicas** coherentes con el resto del estudio —agricultura y ganadería, construcción, industria manufacturera, turismo, servicios a empresas y otros servicios—, lo que permite identificar tanto concentraciones sectoriales como oportunidades de diversificación y adaptación según el perfil de cada territorio.

- **Servicios avanzados a empresas (Madrid-Norte/Oeste).** En este bloque predominan las actividades intensivas en conocimiento, con demanda de competencias digitales, analítica de datos, ciberseguridad, gestión, idiomas y perfiles altamente cualificados. Más que un problema de demanda, el principal reto es asegurar la disponibilidad y retención de talento, reducir fricciones de acceso y reforzar ecosistemas innovadores capaces de sostener productividad y escalado.

  El reto principal no es tanto la falta de demanda como la **disponibilidad de talento** y su coste de acceso (vivienda y desplazamiento). En este bloque, la compra pública de innovación (CPI) y las **coaliciones de talento** (programas de upskilling modular, prácticas con compromiso de entrevista, microcredenciales en cloud/data/IA aplicada) multiplican el efecto de arrastre sobre pymes proveedoras.

  A escala municipal, conviene impulsar **laboratorios urbano-tecnológicos** y ventanillas únicas que aceleren licencias para pilotos, junto con convenios de **vivienda asequible** orientados a perfiles junior y mid. KPIs sugeridos: tiempo de cobertura de vacantes críticas, retención a 12 meses, número de pilotos CPI escalados, y tiempos puerta-a-puerta entre nodos de empleo.

- **Industria y logística (Henares/Sur).** Los municipios con especialización industrial-logística concentran plantas de transformación, operaciones de calidad y plataformas de distribución que dependen de perfiles técnicos intermedios, organización de turnos y buena conectividad. En estos espacios, la competitividad se apoya en la sincronización entre formación, movilidad, energía, suelo y modernización productiva.

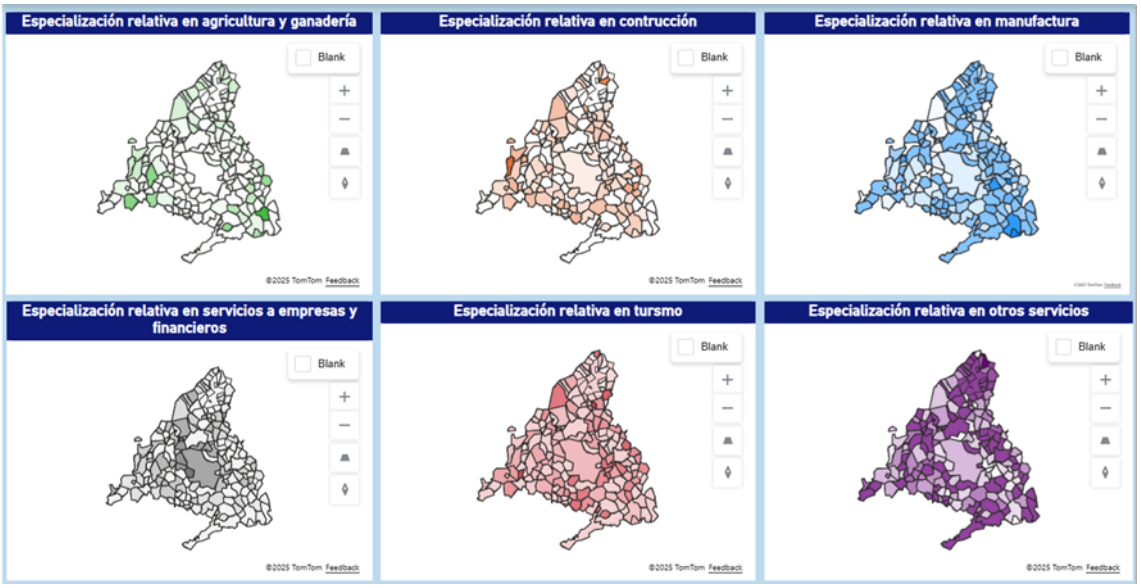
  El cuello de botella es el **déficit de perfiles intermedios** (mantenimiento 4.0, mecatrónica, logística avanzada, aseguramiento de calidad) y la sincronización de turnos con la movilidad cotidiana.

A nivel municipal, las **ventanillas industriales** que integran suelo–permisos–formación, los acuerdos energéticos (comunidades renovables, PPA) y los **consorcios de FP Dual** con módulos de actualización trimestral (sensórica, PLC, trazabilidad, lean-digital) impactan directamente sobre el OEE, los rechazos y los tiempos de ciclo. KPIs: productividad por ocupado, cobertura de vacantes intermedias, coste energético unitario, lead time y tasa de incidencias.

- **Turismo, comercio y servicios de proximidad (Sierra, Vegas y algunos ámbitos rurales/periurbanos)**. La especialización se apoya en recursos naturales y culturales, gastronomía de proximidad, comercio local y servicios vinculados a la vida cotidiana. El potencial de valor añadido depende de profesionalizar la oferta, mejorar estándares de calidad, paquetizar experiencias y reforzar la comercialización y la conectividad.

  A escala municipal, los programas de calidad (certificaciones, estándares), la logística capilar para **canales cortos** y la paquetización de experiencias (cultura–naturaleza–gastronomía) estabilizan estacionalidad y aumentan estancia media. KPIs: gasto por visitante, ocupación media, ventas por canal directo, número de empresas certificadas y repetición de cliente.

Gráfico 4. Identificación de la especialización relativa a nivel de los 179 municipios



Fuente: elaboración propia

El análisis detecta, además, oportunidades de diversificación adyacente que permiten crecer a partir de capacidades ya existentes: **manufactura avanzada y logística inteligente; servicios avanzados conectados con salud digital, creatividad e innovación; y agroalimentario de calidad vinculado a economía circular, canales cortos y experiencias turísticas**. Esta lógica refuerza la idea de que la especialización no debe interpretarse como encasillamiento, sino como base para evolucionar hacia actividades próximas con mayor valor añadido:

- **Manufactura avanzada ↔ logística inteligente**: digitalización de almacenes, planificación predictiva y trazabilidad unida a calidad en planta; esto refuerza la propuesta de valor del corredor Henares/Sur y abre nichos en mantenimiento predictivo y data ops industriales.
- **KIBS ↔ salud-digital y creativas**: los municipios de servicios avanzados pueden escalar hacia biomedicina de datos, ciberseguridad sanitaria o producción audiovisual/interactive media, aprovechando infraestructuras y talento existentes.

- **Agroalimentario de calidad ↔ economía circular y canales cortos**: valorización de subproductos, envases sostenibles, logística de última milla y plataformas de venta directa profesionalizan la cadena y elevan márgenes.

A pesar de estas oportunidades, persisten **brechas de competencias y varios cuellos de botella transversales**: falta de perfiles intermedios en industria y logística, déficit de habilidades digitales en todos los bloques, dificultades de movilidad cotidiana, tensión en vivienda en los polos más dinámicos y capacidad desigual para traducir la especialización en proyectos sostenidos de mejora productiva y empleo. Por ello, **priorizar upskilling/reskilling** y **soluciones de última milla** deja de ser un complemento para convertirse en **condición habilitadora** de la especialización.

Desde la óptica municipal, la especialización no equivale a encasillamiento. Es un **punto de apoyo** para construir portafolios de proyectos que combinen **consolidación** del núcleo (lo que ya funciona), **diversificación adyacente** (lo próximo en competencias e infraestructuras) y **apuestas selectivas** con socios supramunicipales cuando se requiera escala. La gobernanza importa: mesas sectoriales locales conectadas con los **mercados naturales de empleo** y con **consorcios MTL** permiten compartir servicios técnicos, alinear oferta formativa y optimizar movilidad.

Para hacer operativa la especialización, proponemos un **marco de ejecución en tres capas**:

1. **Talento**: mapas de vacantes y brechas; FP Dual y microcredenciales trimestrales; convenios empresa–centro de FP con compromiso de entrevistas y métricas de inserción/retención; programas de atracción para perfiles críticos.

2. **Infraestructura**: suelo listo (brownfield/greenfield), agilización de permisos, acuerdos energéticos, conectividad física/digital y **última milla** (rutas lanzadera, transporte a demanda, aparcamientos disuasorios, micromovilidad segura).

3. **Gobernanza y datos**: ventanillas únicas sectoriales, compra pública de innovación, contratos por desempeño en movilidad y empleo, y **tableros abiertos** con KPIs homogéneos (productividad, inserciones sostenidas, tiempo de cobertura, CO_2/actividad, coste por inserción, satisfacción empresarial).

En síntesis, el **patrón sectorial municipal** es una **ventana de productividad** si se resuelve la ecuación **talento–infraestructura–gobernanza**. Allí donde el municipio alinea formación con vacantes, asegura suelo y energía competitiva, y gobierna con datos y contratos por desempeño, la especialización deja de ser un diagnóstico estático para convertirse en una **estrategia dinámica**: atraer inversión, reducir tiempos de cobertura, mejorar salarios de entrada y elevar la resiliencia frente a shocks. Y cuando se complementa con movilidad eficaz y vivienda asequible en los polos de mayor demanda, las "*rentas de especialización*" se traducen en **empleo de calidad** y **convergencia territorial** medible.

3.5 Planes, estrategias e iniciativas de empleo

El inventario de planes, estrategias e iniciativas de empleo revela una arquitectura institucional amplia pero desigual. El informe final identifica **273 instrumentos de planificación y actuación** y **33 buenas prácticas**, lo que confirma la existencia de una base de intervención extensa, aunque con distintos niveles de madurez, escala, continuidad y orientación estratégica según los territorios.

Madrid capital y los grandes municipios cuentan con agencias consolidadas, consejos locales, unidades de prospección empresarial y programación estable; esto se traduce en continuidad, capacidad de ejecución y mejores sistemas de seguimiento. En **municipios medianos y pequeños**,

las iniciativas son valiosas, pero a menudo **intermitentes** o con **recursos limitados**: plantillas reducidas, dependencia de convocatorias anuales y dificultades para sostener equipos técnicos o licitar servicios especializados.

Entre las prácticas con mejores resultados aparecen de forma recurrente los viveros y redes de emprendimiento, los programas sectoriales vinculados a vacantes reales, la intermediación activa con empresas, las fórmulas de cooperación supramunicipal y las iniciativas que combinan orientación, formación y acompañamiento continuado. Su valor no reside solo en la innovación, sino en su capacidad para articular respuestas más ajustadas al tejido productivo y a las necesidades reales de inserción laboral. Estas experiencias, cuando se ubican en la **escala adecuada**, muestran impactos superiores: mayor tasa de inserción sostenida, reducción del tiempo de cobertura de vacantes y menor coste por inserción.

El problema recurrente es la fragmentación: proyectos similares en municipios colindantes que compiten por la misma demanda, duplicidades de acciones formativas sin coordinación supramunicipal, dispositivos de movilidad desconectados de los horarios productivos y métricas heterogéneas que dificultan el aprendizaje comparado. Esta dispersión reduce escala, eficiencia y capacidad de sostenimiento. La **conclusión operativa** es doble:

1. **Alinear** los planes existentes con las zonificaciones de **mercados de trabajo locales (MTL) y mercados naturales de empleo (MNE)** permite **aumentar escala, coherencia y velocidad de ejecución.** Esta reordenación facilita construir **carteras compartidas, evitar solapamientos y orientar mejor los recursos** hacia problemas funcionales que no se resuelven desde el municipio aisladamente.
2. **Reforzar capacidades** en municipios con menor base técnica sigue siendo una condición clave. Para ello, el informe plantea fórmulas de **asistencia técnica supramunicipal, plantillas compartidas, apoyo jurídico y de contratación, así como ventanillas integradas** que ayuden a simplificar trámites y sostener la implementación de proyectos con continuidad.

Para traducir estas conclusiones en ejecución, el informe propone una **programación estructurada en tres capas**:

1. **Proyectos "núcleo"** (lo que ya funciona). Consolidar y escalar programas con evidencia:
    - **FP Dual sectorial** y microcredenciales vinculadas a vacantes críticas, especialmente en mantenimiento 4.0, logística avanzada, digitalización aplicada y otros perfiles con demanda sostenida.
    - **Intermediación proactiva** con equipos mixtos de orientación, empresa y movilidad, con seguimiento periódico y objetivos verificables de inserción y permanencia.
    - **Emprendimiento orientado a mercado**, conectado con cadenas de valor locales y con mecanismos de acompañamiento más continuos.
2. **Proyectos habilitadores** (los que resuelven cuellos sistémicos).
    - **Movilidad y última milla**: lanzaderas a polígonos, transporte a demanda y soluciones coordinadas con horarios y turnos productivos.
    - **Conectividad físico-digital**: cobertura y calidad suficientes para formación híbrida, orientación remota, teletrabajo parcial y gestión avanzada de la actividad.
    - **Energía y suelo** en ámbitos industriales y logísticos: agilización de permisos, apoyo técnico, comunidades energéticas y mejores condiciones para la implantación o modernización productiva.
3. **Gobernanza y datos** (lo que hace posible lo anterior).

- **Ventanillas MTL/MNE** que unifican trámites, prospección empresarial y oferta formativa a escala funcional.
- **Tableros de control** compartidos, con KPI homogéneos y comparables entre territorios y actores.
- **Mecanismos de seguimiento orientados a resultados** en movilidad, empleo y colaboración con empresas, más allá del mero control de actividad.

Para hacer operativa esta agenda, se propone un ciclo básico de gestión por resultados en cuatro pasos:

1. **Diagnóstico compartido** por MTL/MNE, centrado en vacantes, flujos de movilidad, brechas de competencias y principales obstáculos de acceso o implantación.
2. **Priorización de una cartera combinada de proyectos** rápidos y replicables junto con medidas de carácter estructural, con hitos de seguimiento periódicos.
3. **Contratación y ejecución orientadas a resultados**, con indicadores claros de inserción, cobertura, tiempos y mejora operativa.
4. **Evaluación y aprendizaje continuos**, con revisión periódica de datos para reequilibrar plazas formativas, rutas, prioridades y recursos.

En los municipios con menor capacidad, la asistencia técnica itinerante y las plantillas compartidas resultan decisivas para preparar proyectos, diseñar métricas y supervisar la ejecución con mayor consistencia. En paralelo, un marco de **datos interoperables** (orientación–formación–empleo–movilidad) permite medir en tiempo real y anticipar ajustes. La **compra pública de innovación** puede utilizarse como instrumento de exploración controlada: pilotos con evaluación rigurosa y escalado si el impacto es superior a alternativas existentes.

En síntesis, existe base institucional para acelerar, pero esa aceleración depende de operar por mercados funcionales, compartir capacidades, reducir fragmentación y medir de forma más homogénea y orientada a resultados. Pero la aceleración depende de **operar por mercados funcionales**, **compartir capacidades**, **contratar por resultados** y **medir de forma consistente**. Allí donde planes y estrategias se reagrupan como **carteras MTL/MNE** con KPIs comunes, el gasto público gana adicionalidad: se cubren vacantes más rápido, se estabilizan inserciones a 12 meses, se eleva la productividad por ocupado y se reduce el CO_2 asociado a la movilidad obligada.

4. Principales conclusiones y recomendaciones

El análisis desarrollado en el informe, basado en el diagnóstico cuantitativo territorial, la delimitación de mercados de trabajo locales, la identificación de mercados naturales de empleo, el análisis sectorial y el inventario de planes e iniciativas, permite sintetizar un conjunto de **conclusiones estratégicas sobre el funcionamiento del sistema territorial de empleo** de la Comunidad de Madrid.

1. Coherencia del sistema territorial de empleo

Lección aprendida. Los territorios con mejores resultados no se apoyan en una única medida, sino en una combinación consistente de servicios estables, programas focalizados y una gobernanza capaz de coordinar actores, sostener prioridades y corregir desajustes. La evidencia revisada muestra que los mejores desempeños aparecen allí donde el sistema funciona de forma articulada, y no como una suma de actuaciones inconexas.

Recomendación. Reforzar estrategias territoriales integradas que combinen una base estable de servicios de empleo y desarrollo local, programas adaptados a los principales retos productivos o laborales de cada territorio y mecanismos de coordinación que permitan dar continuidad, seguimiento y ajuste a las actuaciones.

2. **Escala funcional de los mercados de trabajo**

Lección aprendida. El empleo se organiza en mercados de trabajo que superan los límites administrativos municipales. Los flujos de movilidad cotidiana, la localización del tejido productivo y la lógica real de acceso al empleo muestran que muchos problemas de inserción, intermediación o ajuste formativo tienen una escala supramunicipal.

Recomendación. Diseñar y coordinar políticas de empleo desde escalas funcionales coherentes con los mercados de trabajo locales, impulsando fórmulas de cooperación supramunicipal que permitan compartir diagnósticos, recursos y carteras de actuación.

3. **Importancia de los ecosistemas productivos territoriales**

Lección aprendida. Los mercados naturales de empleo reflejan ecosistemas productivos diferenciados, con combinaciones específicas de actividad económica, perfiles laborales, cadenas de valor y necesidades de cualificación. Esta estructura condiciona de forma clara las oportunidades y límites de cada territorio.

Recomendación. Alinear las políticas de empleo, formación y desarrollo económico con los ecosistemas productivos de cada ámbito, evitando enfoques homogéneos para territorios con especializaciones, capacidades y necesidades distintas.

4. **Relación entre especialización y necesidades de talento**

Lección aprendida. Las necesidades de talento varían según el perfil productivo territorial. Los espacios especializados en servicios avanzados, industria, logística, turismo, comercio o actividades de proximidad presentan demandas laborales diferenciadas, aunque comparten algunas brechas recurrentes, como la falta de perfiles intermedios, los déficits digitales o la dificultad de ajustar la formación a la demanda real.

Recomendación. Reforzar la conexión entre formación y tejido productivo mediante programas más flexibles y orientados a vacantes y competencias concretas, con mayor participación empresarial y capacidad de adaptación a cambios sectoriales y tecnológicos.

5. **Fragmentación de planes e iniciativas**

Lección aprendida. La Comunidad de Madrid dispone de una base amplia de planes, programas e iniciativas de empleo, pero el análisis muestra problemas de fragmentación, solapamiento y heterogeneidad. En numerosos casos aparecen actuaciones similares poco conectadas entre sí, con alcance limitado o sin una lógica compartida de seguimiento y aprendizaje.

Recomendación. Mejorar la coordinación entre administraciones y agentes territoriales, favoreciendo marcos de planificación compartidos, complementariedad entre iniciativas y sistemas homogéneos de seguimiento que permitan comparar resultados y reducir duplicidades.

6. **Rasgos comunes de las experiencias más eficaces**

Lección aprendida. Las iniciativas con mejores resultados comparten varios patrones: relación estrecha con el tejido empresarial, combinación de orientación, formación e intermediación, cooperación entre actores y suficiente continuidad temporal para consolidar resultados. Su valor reside tanto en su diseño como en su capacidad de sostenerse y ajustarse con el tiempo.

Recomendación. Priorizar la consolidación, adaptación y posible escalado de las iniciativas que ya han mostrado buen funcionamiento, en lugar de multiplicar nuevos instrumentos sin base operativa o sin conexión clara con la demanda territorial.

7. Valor de la cooperación territorial

Lección aprendida. Muchos de los retos detectados, como la movilidad laboral, la adecuación de la oferta formativa, la conexión con empresas o la cobertura de determinadas vacantes, no pueden resolverse de forma eficaz desde actuaciones estrictamente municipales. La cooperación territorial aumenta escala, mejora eficiencia y permite respuestas más ajustadas.

Recomendación. Impulsar mecanismos de cooperación estable entre municipios y con otros niveles de administración, especialmente en ámbitos como movilidad al empleo, formación sectorial, intermediación empresarial y diseño de proyectos compartidos.

8. Capacidades institucionales y ejecución

Lección aprendida. La capacidad institucional condiciona fuertemente la implementación. Existen diferencias relevantes entre territorios en cuanto a recursos técnicos, capacidad de diseño, gestión y seguimiento. Allí donde esta base es más débil, resulta más difícil traducir el diagnóstico en actuaciones sostenidas y evaluables.

Recomendación. Reforzar las capacidades institucionales mediante asistencia técnica compartida, estructuras supramunicipales de apoyo, herramientas comunes de gestión y evaluación y marcos operativos que faciliten la preparación, ejecución y seguimiento de proyectos.

El estudio confirma que **el principal reto no reside tanto en la ausencia de iniciativas como en la necesidad de mejorar la coherencia territorial, la coordinación institucional y la adaptación de las políticas de empleo a los mercados de trabajo reales** y a los ecosistemas productivos de la región.

Para ello resultaría **necesario orientar la acción pública hacia una lógica más integrada, territorializada y basada en evidencia**, capaz de combinar escala funcional, especialización productiva, fortalecimiento institucional y aprendizaje continuo para mejorar la eficacia de las políticas de empleo.

El presente informe ejecutivo resume las principales aportaciones del estudio sobre el **mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid, en el que se analiza tanto la realidad municipal como las dinámicas funcionales y productivas de la región.** En este sentido, ofrece un resumen sobre los recursos, oportunidades, retos y obstáculos, y traduce este conocimiento en orientaciones útiles para la toma de decisiones en materia de empleo, formación, desarrollo económico y cohesión territorial.

El análisis efectuado cubre los **179 municipios de la Comunidad de Madrid** y se estructura en dos planos complementarios:

- **Plano comparado municipal**, mediante el **Índice de Desarrollo Territorial y Empleo (IDTE)**, que integra variables laborales, económicas, demográficas y sociales para ofrecer una visión sintética de la situación relativa de cada municipio.
- **Plano funcional y territorial**, mediante la delimitación de **Mercados Locales de Trabajo**, definidos a partir de la movilidad laboral cotidiana, y de **Mercados Naturales de Empleo**, definidos a partir de patrones de especialización sectorial y coherencia socioeconómica supramunicipal.

El presente documento complementa el informe final y se acompaña de un informe metodológico y de un compendio de fichas descriptivas con datos sobre el mercado de trabajo de cada uno de las 179 localidades que componen la región.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL SEPE
Comunidad de Madrid